

Эта книга принадлежит

---

Контакты владельца

---

# DESIGN LIKE APPLE

SEVEN PRINCIPLES FOR CREATING INSANELY GREAT  
PRODUCTS, SERVICES, AND EXPERIENCES

JOHN EDSON  
with Ernest Beck

John Wiley & Sons

# УРОКИ ДИЗАЙНА ОТ APPLE

СЕМЬ ПРИНЦИПОВ СОЗДАНИЯ БЕЗУМНО ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫХ  
ТОВАРОВ, УСЛУГ И ПРОЦЕССОВ

ДЖОН ЭДСОН  
Эрнест Бек

Перевод с английского Дарьи Кириенко

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

Москва, 2013

УДК 658.512.23  
ББК 30.18  
Э26

*На русском языке публикуется впервые*

**Эдсон, Д.**

Э26 Уроки дизайна от Apple / Джон Эдсон ; пер. с англ. Д. Кириенко. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 240 с.

ISBN 978-5-91657-644-3

Эта книга сформирует у вас новый особенный подход к дизайну: стремление к харизме своих товаров и услуг и совершенству, решимость изобретать и понимать основные ценности компании так: «Секретность, командная работа, качество».

Книга «Уроки дизайна от Apple» — для тех, кто изучает процесс дизайна и практику, кто исследует стратегическую роль дизайна, формирует собственное видение мира и то, как он устроен.

УДК 658.512.23  
ББК 30.18

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»



© 2012 by LUNAR Design, Incorporated. All Rights Reserved. This translation published under license

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-644-3

ПАМЯТИ БЕЗУМНО ЗАМЕЧАТЕЛЬНОЙ СЕМЬИ  
РОБЕРТУ, АННЕ-МАРИИ, САМАНТЕ И ВЕРОНИКЕ

**20**

**56**

**87**

**110**

**129**

**157**

**178**

**198**

## ВСЕ ДЕЛО В ДИЗАЙНЕ

Красота, изобретательность и харизма создают уникальное конкурентное преимущество.

## ДИЗАЙН ОРГАНИЗАЦИИ

Воспитание вкуса, таланта и культуры дизайна.

## МАРКЕТИНГ — ЭТО САМ ТОВАР

Отличные товары продают себя сами.

## ДИЗАЙН — ЭТО СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Продукт и контекст едины.

## ДИЗАЙН ВСЛУХ

Разработайте совершенный прототип.

## ДИЗАЙН — ДЛЯ ЛЮДЕЙ

Общайтесь с клиентами.

## ЗАНИМАЙТЕСЬ ДИЗАЙНОМ С УБЕЖДЕННОСТЬЮ

Оставайтесь верны своей уникальности.

## ДИЗАЙН КАК У APPLE

Сведем всё воедино.

ОДИН

ДВА

ТРИ

ЧЕТЫРЕ

ПЯТЬ

ШЕСТЬ

СЕМЬ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

## ВСЕ ДЕЛО В ДИЗАЙНЕ

Красота, изобретательность и харизма создают уникальное конкурентное преимущество.

*В отличие от большинства сегодняшних компаний, Apple чувствительна к дизайну, и это имеет большое значение для ее клиентов и акционеров. Эта глава посвящена тому, как компания Apple остается верна своей ориентации на творческую силу дизайна. Всё — от выразительного бренда до технологии и связи с потребителями — приводит к эмоционально привлекательным продуктам, которые воплощают в себе красоту, изобретательность и харизму.*

## МАРКЕТИНГ — ЭТО САМ ТОВАР

Отличные товары продают себя сами.

*Отличный продукт является основой всего, что делает Apple, и регулярное повторение этого превосходства в товарах компании укрепляет ее репутацию и превращает ее клиентов в ее адвокатов. В этой главе товар рассматривается как самое ценное сообщение и самый главный посланник любой компании.*



## ДИЗАЙН ОРГАНИЗАЦИИ

Воспитание вкуса, таланта и культуры дизайна.

*Apple занимается дизайном далеко за пределами проектного отдела и внедряет принципы дизайна в культуру компании на всех ее уровнях. В этой главе рассматривается, как вкус, талант и культура дизайна представляют собой строительные блоки при создании прибыльных в своей категории продуктов, которыми клиенты довольны и за которыми возвращаются снова и снова.*

## ДИЗАЙН — ЭТО СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Товар и контекст едины.

*Во вселенной Apple созвездие индивидуального опыта клиентов окружает каждый продукт и услугу. Эта глава расскажет вам, как Apple делает шаг назад, чтобы издалека взглянуть на контекст, в котором существует товар, и затем разрабатывает систему взаимосвязанных услуг и точек соприкосновения с потребителями как часть ценностной платформы товара.*

## ДИЗАЙН ВСЛУХ

Разработайте совершенный прототип.

*Apple активно создает прототипы. На протяжении всего процесса разработки изучает передовые концепции и свойства продуктов и доводит их до совершенства еще до начала производства. В этой главе вы окажетесь «за кулисами» Apple и других компаний, чтобы увидеть, как работа с прототипами и заинтересованная в экспериментах корпоративная среда играют важную роль в создании непревзойденных товаров и услуг.*

## ЗАНИМАЙТЕСЬ ДИЗАЙНОМ С УБЕЖДЕННОСТЬЮ

Оставайтесь верны своей уникальности.

*Голос Apple четкий и своеобразный, и ее товары и услуги безошибочно передают уверенность компании в себе. В этой главе показано, как создавать и разрабатывать собственный эстетический голос, который будет отличать ваши товары и услуги от тех, что производят конкуренты.*

## ДИЗАЙН — ДЛЯ ЛЮДЕЙ

Общайтесь с клиентами.

*Культура ориентированного на человека дизайна в Apple приводит к созданию продуктов, которые побеждают своих конкурентов и не перестают приводить потребителей в восторг. Эта глава рассказывает об инструментах дизайна, которые потребуются вашей компании для создания культуры соперничества потребителю.*

## ДИЗАЙН КАК У APPLE

Сведем все воедино.

*Безумно замечательный термостат доказывает, что вы в своей отрасли тоже можете стать Apple.*



# Введение

## Apple, дизайн и Стив Джобс

Могу с уверенностью сказать, что вы не понаслышке знаете продукты компании Apple — за три последних десятилетия можно было хорошо ознакомиться с результатами работы самой дорогой компании в мире. Также смело могу предположить — вы не раз были в ее магазине (Apple Store), чтобы что-то купить или просто поглазеть на какую-нибудь диковинку, или заходили на сайт Apple.

Если вы не исключение из правил, то говорите о продукте — будь то Mac, iPod, iPhone или iPad — и о самом опыте общения с компанией Apple как о чем-то важном лично для вас. И этому есть объяснение.

Независимо от того, кто вы — дизайнер или же кто-то, не испытывающий даже мимолетного интереса к дизайну, — вы уже заметили: все, что делает Apple, отличается простотой и безукоризненностью. Именно это и отличает Apple от большинства других технологических компаний. Во всем, что создает Apple, присутствуют порядок и логика, а также неустанное стремление к новаторству. То, как iPad или iPhone функционируют и взаимодействуют с пользователем, с какой простотой они работают, так же привлекательно, как их изысканный внешний вид, внимание создателей к мелочам и приятная на ощупь поверхность. Во всем этом есть заслуга дизайна.

Иными словами, то, что вы испытываете, включая свой iPhone, и есть влияние силы дизайна. Вы можете видеть и чувствовать его и в товаре, и, как я объясню на страницах этой книги, — в самой компании. Дизайн в Apple повсюду — как часть культуры компании. С первых дней в Apple Стив Джобс установил стандарт — все товары должны быть «безумно замечательными». Для меня как дизайнера и потребителя это означает, что они должны сочетать высочайший уровень производительности, функциональности и красоты. Затем они достигают за пределами планки, выходя за рамки обыкновенной достаточности в сферу удивления и восторга.

Можно напрямую связать приверженность компании Apple дизайну с ее беспрецедентным коммерческим успехом. Отличные продукты приводят к повышению прибыли. И очень важно глубже изучить процесс дизайна и практику Apple в организации своей деятельности. Исследуя стратегическую роль дизайна в корпоративной культуре и структуре компании Apple, я буду делать замечания и выделять ключевые идеи, которыми могут воспользоваться бизнес-лидеры и дизайнеры любой отрасли.

Если вы дипломированный менеджер и не слишком часто взаимодействовали с концепцией дизайна или отделом дизайна (если он есть) вашей компании, вы можете решить, что эта книга не для вас. Я бы с этим поспорил. Дизайн это не только предмет в школах дизайна. Это не инструмент или стратегия, к которой прибег исключительно Стив Джобс или Apple, или которую используют только дизайнерские фирмы. Вы можете не осознавать этого, но дизайн присутствует во всем, с чем мы имеем дело: от зубных щеток до одежды, автомобилей и компьютеров. В этом смысле дизайн является частью материального мира и множества товаров и услуг, которые компании создают, а мы покупаем. Некоторые компании использовали дизайн сразу, другие открыли его уже в процессе своей деятельности и интегрировали в корпоративную культуру после того, как управленческая структура и процесс производства были определены.

На мой взгляд, дизайн — это больше, чем просто то, как выглядит или функционирует товар. Это способ видения мира и его устройства. Используя основные элементы дизайна и дизайнерский образ мышления, любая компания может использовать дизайн так, как Apple. Я знаю, что это возможно, потому что как представитель международно признанной дизайнерской фирмы LUNAR ежегодно беседую с сотнями предпринимателей о том, как растут их компании с помощью инновационных товаров и услуг. Если быть более точным, я говорю с ними о будущем. И неизменно разговоры о будущем приводят нас к дизайну.

### **«МЫ ХОТИМ БЫТЬ APPLE В СВОЕЙ ОТРАСЛИ»**

Два последних десятилетия повышенное внимание к дизайну в средствах массовой информации и поп-культуре, в школах бизнеса демонстрирует, что исключительный дизайн помогает компаниям достичь и опередить корпоративные цели. Даже если компания раньше не занималась дизайном, а у ее руководства нет опыта и знаний в этой сфере. Я отмечаю этот сдвиг в мышлении каждый раз, когда бизнес-лидер решительно говорит: «Мы хотим быть Apple в своей отрасли».

Я слышу это постоянно. Но что это значит на самом деле?

Иногда даже опытные менеджеры имеют лишь смутное представление о дизайне, и это представление часто коренится в ряде мифов о корпоративной дизайнерской культуре Apple. Дизайн и широкий творческий подход выходят далеко за пределы просто классных продуктов, к которым потребители так легко привыкают. Apple рассматривает дизайн как инструмент создания прекрасных товаров, которые гармоничны с точки зрения мельчайших деталей: от тактильного ощущения клавиатуры до возможности сразу начинать пользоваться новым iPhone или iPad, как только вы достали его из упаковки. Этим упаковкам уделяется большое внимание, потому что в Apple

дизайн является частью постоянного инновационного процесса, охватывающего всю компанию, а не ограничивается непосредственно стенами дизайн-студии. Я объясняю в этой книге: когда дизайн является основой и важнейшим компонентом всей деятельности компании, упаковка так же важна, как и все остальное.

Apple не единственная компания, так самозабвенно принявшая дизайн. Это отличный пример, но не единственный. Дизайн находит свое место в компаниях всех мыслимых отраслей. Я замечаю, что дизайн нередко становится темой беседы, и не только в нашей фирме или на курсе дизайна в Стэнфордском университете, где я преподаю, и не только потому, что я дизайнер. Я слышу, что о дизайне говорят в корпоративных залах заседаний, среди стратегов, в отделах разработки — независимо от того, производят там автозапчасти, скутеры для детей или видеоигры.

Сегодня компании понимают, что в конкурентной среде мирового рынка чрезвычайно важно знать гораздо больше, чем просто то, какой стиль или цвет сделает их продукты более желанными и вызывающими восхищение клиентов. Производители понимают, что нужно создавать процессы и смысл, которые выходят за рамки только одного продукта.

Для меня это явное свидетельство расширения влияния дизайна по мере того, как менеджеры признают, что качество производства — не единственный путь к росту бизнеса. Они видят, что дизайн — не дополнение задним числом, а скорее способ дифференцировать продукты свои и конкурентов. Они понимают, что на самом деле нужен лучший продукт, а не больше рекламы или более известная или скандальная знаменитость для участия в его рекламе.

Я испытываю интерес к дизайну с юности. Мой отец был инженером General Electric, мать — математиком с большим интересом к искусству. Благодаря их влиянию я чувствовал



себя комфортно и в музее науки, и в музее искусства. Я всегда наводил мосты между этими двумя мирами или, как выразился Джобс на презентации iPad, стоял на перекрестке улицы Гуманитарных Наук и улицы Технологии — в профессиональной деятельности, в личной жизни и в разных стремлениях.

Это слияние творческого и аналитического, художественного и технического — тема, которая следует за мной по сей день. Я изучал машиностроение в Техасском университете, но после нескольких лет работы в этой области понял, что мне недостаточно чисто технической карьеры. Я поступил в Стэнфордский университет для изучения совместной программы в области дизайна (Joint Program in Design), названной так потому, что это был действительно плод совместных усилий факультетов машиностроения и искусства.

После окончания университета в 1993 году мне выпала удача преподавать на нескольких курсах дизайна товаров — студенческую версию того, что сам я изучал в аспирантуре. Мне нравится учить креативности умнейших студентов планеты, которые умеют сосредоточиваться скорее на критическом, чем на творческом мышлении.

Программу этого курса не следует путать с программой промышленного дизайна. Она основана на технике, но также предоставляет студентам инструменты изучения творческих альтернатив. Она учит создавать прототип в мастерской со станками и установками для лазерной резки и при этом ценить эстетику. Многие из идей и концепций, заключающихся в объединении гуманитарных наук и технологии, и влияние такого объединения на дизайн обсуждаются в этой книге.

Спрос на эту программу в Стэнфордском университете резко возрос в последние годы. Студенты на гораздо более раннем этапе начинают рассматривать дизайн как возможность академического и карьерного роста. Мы по-новому и более интересно думаем, говорим и пишем о дизайне с точки зрения культуры.

В самом деле, сегодня вы едва ли купили бы товар без продуманного дизайна. Вы ищете нож для чистки овощей? Предмет, который когда-то был обыкновенным изогнутым куском металла, теперь доступен в широком диапазоне цветов и материалов. И каждый вариант предлагает свой способ того, как обеспечить клиенту больший комфорт и более престижный статус. Дело в том, что хороший дизайн товаров меняет даже наш взгляд на мир и формы взаимодействия с ним.

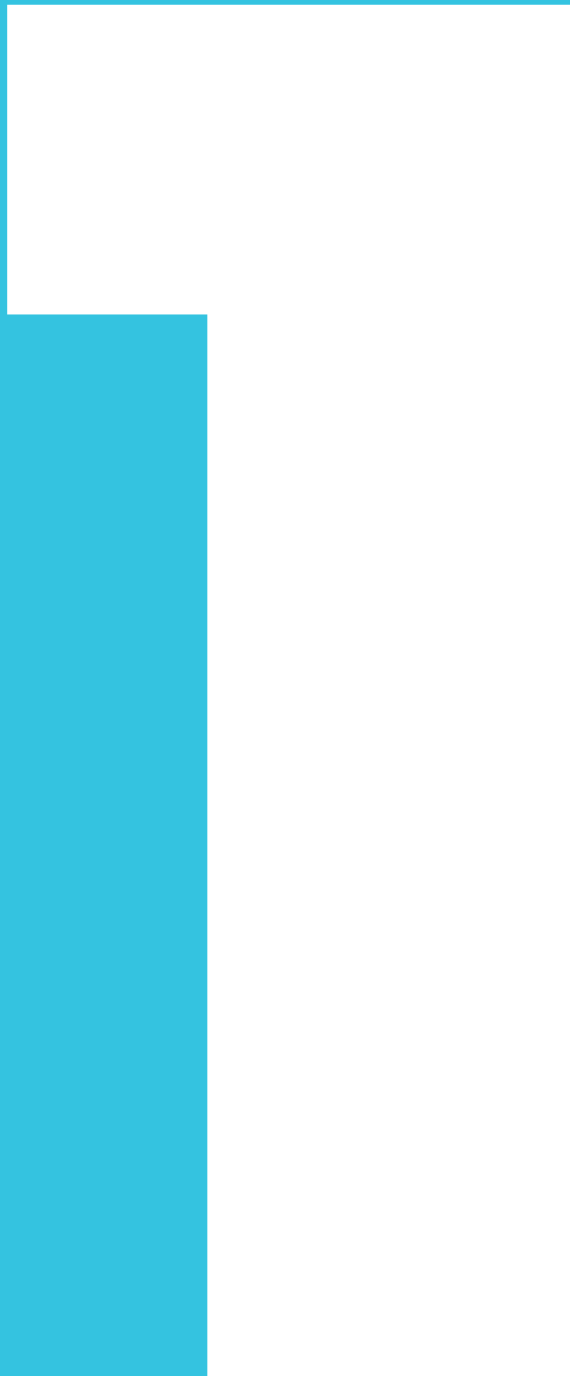
В связи с этой повышенной осведомленностью о дизайне компании прибегают именно к нему для увеличения своего конкурентного преимущества и обращаются за помощью к дизайнерским компаниям. Мы говорим со своими клиентами об их товарах, настоящих и будущих, прислушиваемся к их рассказам и определяем, какие стратегии в области дизайна могут лучше выразить голос их брэнда, решить технические проблемы и помочь начать общаться с потребителями на более высоком уровне. Моя основная мотивация при написании этой книги — помочь бизнесменам систематизировать рекомендации, которые мы даем клиентам ежедневно, помочь дизайнерам понять, как расширить их роль в бизнесе. Многое из того, что вы прочтете, основано на знаниях и опыте, почерпнутых из моей деятельности в области дизайна и работы с клиентами; из опыта взаимодействия с Apple и интервью с ветеранами Apple и лидерами отрасли в области дизайна и технологии.

На протяжении всей книги я говорю о менеджерах и дизайнерах как об отдельных категориях сотрудников в рамках организации. Я делаю это ради эффективности, как некое условное обозначение, потому что на самом деле знаю многих невероятно творческих менеджеров, а также столкнулся со многими дизайнерами и творческими личностями, которые управляют процветающим и прибыльным бизнесом. Но, как правило, говоря о менеджерах, я имею в виду лидеров в области стратегии, маркетинга, инжиниринга и эксплуатации, которые

выполняют свои функции, опираясь в основном на аналитические способности. И напротив, говоря о дизайнерах, я имею в виду людей, чей талант и роль заключаются в разработке креативных стратегий и решений.

В этой книге на основе личного опыта профессионального дизайнера я пытаюсь объяснить, как Apple и другие компании используют дизайн в своих интересах и почему Apple и другим компаниям это иногда не удается (да, даже Apple может споткнуться). Я хочу, чтобы после прочтения этой книги у вас создалось четкое представление о том, чем является дизайн, что он может сделать лично для вас и вашей организации. Я даю ряд управленческих советов и рекомендаций, которые помогут повернуть интересы вашей организации в сторону дизайна или извлечь максимальный потенциал из существующих его возможностей.

Надеюсь, что читатели будут заинтересованы, почувствуют желание воспользоваться этими уроками в бизнесе, независимо от своей должности. Я написал эту книгу, чтобы помочь каждому оценить силу дизайна и научить использовать его так, как это сделал Стив Джобс в компании Apple — для создания «безумно замечательных» товаров и получения невероятных результатов в бизнесе.



## Все дело в дизайне

**Красота, изобретательность и харизма создают уникальное конкурентное преимущество.**

Урок, который можно извлечь из подхода компании Apple к дизайну и его интеграции в корпоративную культуру, заключается в том, что дизайн имеет значение для бизнеса. Apple — одна из немногих публичных компаний, которые с энтузиазмом приняли дизайн и инвестируют в него, сделав его самой важной отличительной характеристикой своих товаров и услуг. Дизайн Apple означает, что продукты компании уникальны и выделяются в массе других, и это проявляется во всем: от минималистского стиля, металлических и стеклянных корпусов до плавного функционирования программного обеспечения.

Что же мы имеем в виду, когда произносим слово *дизайн*? Оно используется для описания многих понятий. Я называю дизайном и процесс, и результат. Как процесс дизайн — это действие, то есть то, как создается предмет. Как результат дизайн — это сам предмет, например компьютер, лампа или диван. Я хотел бы добавить еще одно значение: дизайн — это экспериментальный образ мышления, кульминацией которого является или свежий подход к теме, или что-то уже инновационное. Поскольку Apple практикует всесторонний подход к дизайну при создании своих удивительных продуктов, я хочу поговорить и о процессе, и о его результатах, чтобы помочь вам

понять, как использовать дизайн в работе. Для начала давайте разделим результат дизайна Apple и процесс разработки на три элемента: красоту, изобретательность и харизму — и будем использовать их как увеличительное стекло, через которое рассмотрим и оценим товары и услуги вашей компании.

Нет лучшей отрасли для иллюстрации значения дизайна, чем динамичный сектор сотовых телефонов с взлетами и падениями трех титанов рынка: Motorola, Nokia и Apple. Дизайнеры понимают меня, когда я рассказываю историю о разных подходах к дизайну этих компаний. Этот рассказ — отличный способ заставить и вас задуматься о важной роли дизайна в выпуске успешных на рынке товаров.

«Хорошие новости,— с гордостью сказал технический менеджер компании Motorola в конце 1990-х годов, когда моя фирма сотрудничала с Motorola в создании нового семейства мобильных телефонов.— Мы будем использовать одну и ту же нижнюю часть для обоих телефонов. Мы сможем сэкономить миллионы на производстве». Услышав эти слова, я тут же подумал — да, это хорошая новость для него, отвечающего за технику. Но мне она еще раз напомнила, как мало Motorola ценит дизайн. Компания приняла очередное решение о разработке товара исходя из технических соображений и экономии затрат, а не дизайна и стремления к результату, который соблазнял бы и восхищал клиентов.

Но давайте вернемся назад и посмотрим, как же получилось, что мы пришли к этому роковому моменту.

Тогда мы работали с Motorola над дизайном новых мобильных телефонов на основе удачной платформы StarTAC, которая представляла собой тонкий, легкий раскладной мобильный телефон для профессионалов. Motorola хотела дальше развить этот успех и привлечь к своему брэнду новую группу клиентов. Создание телефонных дизайнов разного внешнего вида — то, что мы в отрасли называем «эстетическим выражением»,—



Телефон Talkabout был одним из первых шагов компании Motorola к дизайну более привлекательных для потребителя товаров, хотя ей и не хватило настойчивости Apple, чтобы сделать более заметное заявление. *Изображение: LUNAR*

это способ охватить брэндом более широкую аудиторию. Такова была задумка в то время.

Эта инициатива была заключительным звеном крупного стратегического дизайнерского проекта, который привел к созданию четырех уникальных брэндов, ориентированных на разные потребительские сегменты.

Компания LUNAR собрала команду исследователей для изучения образа жизни и предпочтений массового потребителя, и на основе этих данных мы разработали набор принципов дизайна для четырех потребительских сегментов, которые и пыталась охватить Motorola. Это один из важных аспектов работы дизайнера: определение совместно с компаниями стратегии выпуска основных продуктов до того, как заняться непосредственно их дизайном в студии.

В результате этого процесса родился набор концептуальных дизайнов с разными принципами, или язык дизайна, которому предстояло определить под-бренды. Это были ранние прототипы дизайна, и позднее они вдохновили команду дизайнеров на создание самих телефонов в соответствии с четырьмя языками дизайна. Такая стратегия дизайна позволяет координировать внешний вид и характеристики всего семейства продуктов, вроде линейки StarTAC компании Motorola.

После того как был определен язык дизайна, мы применили эти атрибуты в версии телефона типа StarTAC под названием Talkabout — она предназначалась группе потребителей, которых мы называли «активно общающиеся». Эти люди нуждались в телефоне для связи с друзьями, но не были особенно заинтересованы в дополнительных функциях. Мы придали этому телефону простой и современный вид и веселые цвета вроде ярко-синего, цвета океана. Параллельно с нашими усилиями внутренняя команда компании Motorola разработала версию телефона для другого брэнда под названием Timeport, который имел аккуратный вид,

отделку в серебристых тонах и был предназначен для более требовательных профессиональных пользователей.

Поскольку начинка всех телефонов была одинаковой, технический менеджер, с которым я говорил, понял, что может сэкономить компании Motorola кучу денег, создав единую версию нижней части раскладного телефона. Эта часть будет комплектоваться либо с верхом Talkabout, либо с верхом Timerport. Нижняя часть оставалась одинаковой, а верхняя менялась. У телефона было одно туловище с разными головами, именно поэтому я называю этот подход к дизайну подходом Франкенштейна. Подобно монстру Франкенштейну некоторые телефоны выглядели, мягко говоря, ненормально: голова не подходила туловищу.

Motorola создала телефон Франкенштейна, поскольку рассматривала дизайн как некое маркетинговое дополнение. Ее культура диктовала, чтобы приоритет отдавался инженерным решениям, иногда за счет возможности поразить потребителей. Они хотели телефоны, которые были бы просты в использовании, отражали бы их индивидуальность и имели бы важные для них характеристики. Даже изменение наружных признаков или корпуса лишь смутно отвечало стремлению к индивидуальному стилю.

Apple, напротив, создает проекты, которые имеют глубокую и бескомпромиссную эстетическую составляющую, что в корне отличается от способности компании Motorola в последний момент собрать товар-попурри.

Не думайте, что я пребываю в неведении о том, с какими сложностями сталкивалась Motorola и сталкивается любой современный бизнес. Я знаю, что четыре его элемента — стоимость, конкуренция, потребители и возможности — неизменно грузом лежат на плечах компаний. С этой точки зрения решение технического менеджера Motorola было чрезвычайно разумным в том, что касалось параметра стоимости. А что же произошло с таким параметром, как потребитель? Технократическая культура компании Motorola поддержала анали-



тическое решение, которое ставило прибыльность превыше всего. К сожалению, такая ориентация сама по себе не может производить товары, которые восхищают потребителей.

В отличие от такого типа практики, Apple ориентирована на общую сумму поступлений от реализации продукции (валовую выручку), что приводит к созданию товаров отменного качества с высокой долей прибыли, дизайн которых можно продолжать совершенствовать. Я говорил об этом с Тони Фаделлом, бывшим топ-менеджером компании Apple, который руководил разработкой iPad и iPhone. «Все гонятся за долей рынка, а Apple интересуется размером прибыли,— сказал мне Фаделл.— Нас устраивала меньшая доля рынка мобильных телефонов с iPhone, потому что мы получали более высокую прибыль. И все эти деньги можно инвестировать в создание следующего замечательного продукта».

Из многолетнего опыта работы с Apple в качестве внешнего консультанта по дизайну и в результате бесед с бывшими инженерами компании я понял, что в Apple дизайн — всему голова. Создание товаров, которые поднимаются до уровня безумно замечательных, имеет первостепенное значение на фоне всего остального. Вы можете увидеть это в телефоне, который на ощупь напоминает кусок стекла, или в портативном компьютере, который имеет подсветку клавиш, или в мыши с сенсорной поверхностью. При создании всех этих товаров не допускается, чтобы стоимостные показатели оказывались важнее соображений дизайна. Как сказал мне инженер Apple: «Вопросами стоимости занимается операционный отдел. Наша работа заключается в создании правильного продукта».

## ТЕХНОЛОГИЯ. ПЕСНЬ СИРЕНЬ

Существует еще один аспект этого эпоса о гигантах сотовых телефонов, который проливает свет на дизайн и технологию и на их влияние друг на друга.



Изобретения техники и изобретательность были основными залогами успеха компании Motorola с самого ее основания в 1928 году под названием Galvin Manufacturing Corporation. В 1930 году Galvin представила радио Motorola, один из первых коммерчески успешных автомобильных радиоприемников. Это стало началом компании, чьи талантливые инженеры позже среди многих других инноваций начали производить первые в мире коммерческие сотовые устройства. Креативный инжиниринг также привел компанию к StarTAC — телефону, который с точки зрения размера и веса опережал свое время. Хотя я не согласен с инженером, принявшим решение о создании телефонов Франкенштейна, инженерное мастерство компании Motorola признано одним из самых впечатляющих в бизнесе, и именно оно сделало возможным создание многих выдающихся товаров. Одним из них стал RAZR V3 — полное переосмысление формата раскладного телефона. Этот выпущенный в 2004 году телефон имел тонкий профиль и матовый металлический корпус, что создавало чувственный и утонченный вид, который так понравился потребителям.

Но в красивой оболочке RAZR V3 была скрыта проблема: Motorola не сделала дизайн частью процесса разработки, и основной пользовательский интерфейс не был изменен. Я всегда находил это странным, поскольку такая ситуация создала противоречие между отличным внешним видом телефона и тем, как он функционировал. Чтобы понять, как реальные люди оценивают внешний вид телефона по сравнению с удобством его использования (то, что дизайнеры называют *юзабилити*), я провел неформальное специальное исследование.

«Нравится ли вам ваш телефон?» — такой вопрос я задавал каждому, у кого в руках видел RAZR V3. Подавляющее большинство людей смотрели на свой телефон, вертели его в руках и отвечали: «Мне очень нравится!» Тогда я спрашивал: «А каково им пользоваться?» Реакция была совершенно иной. Люди хмурились и жаловались. Несколько человек вдруг сами

Телефон RAZR V3 компании Motorola произвел эффект своим изяществом и оригинальным использованием материалов, но не сумел создать неизгладимое впечатление из-за неуклюжего интерфейса.

продемонстрировали мне, как трудно найти номер телефона. Что же пошло не так? По-моему, при создании RAZR V3 компания Motorola с большим успехом использовала дизайн для корпуса, но не пошла глубже, чтобы усовершенствовать дизайн на всех уровнях. Компания по-прежнему принимает важные решения на основании инженерных соображений и эксплуатационных ограничений. Дизайнерам интерфейса была навязана старая операционная система, так как руководство не захотело инвестировать перестройку мозга телефона в соответствии с его замечательным корпусом.

Параллельно с проблемами сотовых телефонов компании Motorola финская компания Nokia приобрела известность и вышла на мировой рынок с телефонами, которые понравились потребителям во всем. В отличие от аппаратов Motorola, в пользовательских интерфейсах телефонов Nokia было легко ориентироваться. Более того, компания предлагала стильные телефоны, которые напоминали скорее аксессуар, чем электронное устройство. Излишне говорить, что потребителям очень нравилось все в телефонах Nokia.

За кулисами действовала и другая сила. Nokia создавала телефоны на базе новой цифровой технологии, в то время как Motorola придерживалась старой аналоговой. Техническое руководство компании Motorola утверждало, что следует двигаться вперед, используя аналоговую технологию, потому что она предполагает низкую стоимость производства и поэтому выигрышна. Но Nokia справедливо считала, что цифровая технология в конце концов сделает возможным предоставление разнообразных услуг по телефону, что в конечном счете приведет к более насыщенному опыту работы с телефоном — именно такому, какой сегодня предлагают смартфоны с доступом в интернет. Nokia также знала, что на начальном этапе цифровая технология обеспечивает более длительное время автономной работы, что очень значимо для конечного пользователя. Nokia была права и в краткосрочной перспективе,

и в долгосрочных прогнозах. Сейчас это решение кажется очевидным, к тому же у него была прочная основа: Nokia инвестировала из расчета того, что было важно клиентам, а не того, какая технология доминировала. Правильный подход к дизайну — поставить клиента, а не технологию или оперативные возможности компании в центр разработки. Всегда используйте клиентов как руководство и аудиторию. Nokia отвечала своему девизу: Connecting People (соединяя людей).

**Apple использовал дизайн, чтобы создать товар, обладающий красотой, изобретательностью и харизмой. Три этих качества могут появиться, только если вы полны решимости создать крепкую эмоциональную связь при помощи дизайна ваших продуктов.**

Слишком часто такие компании как Motorola рассматривают свою технологическую базу в качестве основы того, что они могут создать еще. Другими словами, в технологии они следуют за песней сирен\* и лишь изредка используют дизайн. В результате имеют только частичный успех — я бы назвал это всплесками успеха. StarTAC был гениальным в своем использовании технологий. Всплеск. RAZR V3 проявил изобретательность и добавил изящество. Всплеск, всплеск. Применение компанией Motorola операционной системы Android на телефо-

нах для усиления их технических возможностей указывает на то, что компания научилась использовать дизайн для установления взаимопонимания с потребителями.

iPhone от Apple делал все это с самого начала. Это один из тех товаров, которые появляются очень редко и меняют и отрасль, и наш образ жизни. В основе изменения лежало то, как именно Apple использовала дизайн для переосмысления того, чем является телефон, и что он может предложить. Сначала

\* Сирены в греч. мифологии — полуптицы-полуженщины, завлекавшие моряков своим пением и губившие их. Перен. — нечто соблазнительное, чарующее и нередко приносящее вред. *Прим. ред.*

инженеры Apple создали привлекательный физический дизайн. Затем привели технологию в соответствие с тем, как (по их мнению) потребители будут использовать ее. Благодаря простому программному обеспечению, модели добавления полезных приложений и опыту взаимодействия с брэндом Apple iPhone установил и закрепил связь с потребителями. В целом я вижу, как Apple использовал дизайн, чтобы создать товар, обладающий красотой, изобретательностью и харизмой. Три этих качества могут появиться, только если вы полны решимости создать крепкую эмоциональную связь при помощи дизайна вашей продукции.

Можно подумать, что крепкая эмоциональная связь наступает спонтанно или случайно, как влюбленность. Можно ли намеренно разработать такой предмет, как сотовый телефон, чтобы он вызвал эмоциональный отклик? Когнитивный ученый Дональд Норман\* пишет в своей книге *«Эмоциональный дизайн»*, что когда мы сталкиваемся с окружающим миром, в работу включаются три эмоциональных процесса: поведенческий, интуитивный и мыслительный.

Мы всегда оцениваем окружающие нас объекты, чтобы определить, могут ли они быть полезны, удобны, вкусны, желанны, загадочны, смешны, могут ли они отвечать любому другому из тысяч возможных описаний.

Мы постоянно переключаемся между тремя разными эмоциональными моделями во взаимодействии с вещами и ситуациями, с которыми сталкиваемся Норман утверждает, что товар вызывает эмоциональную реакцию, а обратим мы на это внимание или нет, зависит от наших рефлексов в экстремальной ситуации — «драться или убежать». Если вы знаете об этой закономерности и умело используете дизайн, вы можете вызывать у людей нужные реакции.

\* «Дизайн привычных вещей» Дональда Нормана выйдет в свет в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» в 2013 году. *Прим. ред.*

Мусорная дыра обыгрывает идею  
обычной мусорной корзины за счет  
вертикального расположения входного  
отверстия. *Изображение: LUNAR*









Эта концепция затычки для раковины использует дизайн, чтобы удивить нас, превращая обычный бытовой предмет в скульптуру. *Изображение: LUNAR*

Стул-вешалка напоминает прикроватный стул, который есть у всех нас в спальне, но демонстрирует свою истинную цель: временно хранить одежду. *Изображение: LUNAR*

В своей компании мы иногда упражняемся, желая убедиться, что наши творческие силы не исчерпаны. Мы называем это муншайн, хотя упражнение не подразумевает нелегальную выпивку\*. Мы считаем, что творческим людям важно иногда иметь время и место для тренировки своих творческих мышц за пределами задач, поставленных нашими клиентами, и развивать собственные идеи. Таким образом у них появляется стимул рассмотреть любое количество новых способов применения дизайна. Очарованные научным описанием Нормана того, как дизайн вещи может вызвать эмоциональный отклик, мы обратились к традиции муншайн, чтобы дать свой ответ его книге.

Наши дизайнеры сформулировали несколько вопросов, чтобы попробовать свои силы в вызове у людей трех изолированных реакций. **1** Что, если мы признаем — стул у нас в спальне на самом деле не для сидения на нем, а для складывания грязной одежды? **2** Как должна выглядеть урна, чтобы ее дизайн вызывал у вас желание бросить в нее мусор? **3** Как можно преобразовать самый обычный бытовой предмет в скульптуру?

Наш эксперимент в муншайн привел к интересным результатам, которые, на наш взгляд, подтверждают верность когнитивной системы Нормана. Стул-вешалка, как мы его называем, напоминает стул, но очевидно, что он гораздо больше подходит для развешивания одежды. Обыгрывая внешний вид стула и проволочной вешалки, конструкция заставляет зрителя погрузиться в мыслительный процесс. Мусорная дыра — это урна, которая представляет собой привлекательную цель и приглашает вас бросить скомканную бумагу, целясь в корзину. Затычка для раковины, которую мы в шутку назвали «вода, останавливающая воду», переосмысливает обычный бытовой предмет, который выполнен в форме капли воды, застывшей в полувсплеске.

\* Игра слов: moonshine по-английски означает: 1) фантазии, 2) самогон.  
*Прим. перев.*

Мы задали себе несколько вопросов об этих товарах. Какие эмоциональные реакции возникают у вас, когда вы смотрите на эти концепции? Вызывает ли стул-вешалка у вас смех, потому что он визуально высмеивает вашу привычку все разбрасывать? Вызывает ли мусорная дыра у вас желание поиграть и бросить в нее что-то, стараясь попасть в цель? Вызывает ли у вас улыбку «вода, останавливающая воду», потому что ей удалось заморозить воду в полувсплеске? Вот такие вопросы и реакции может вызвать дизайн.

Все эти идеи поразительны, потому что выделяются из обычных и находят нестандартный подход к клиенту. Нэнси Дуарте — консультант, помогающий корпоративным лидерам создавать привлекательные и убедительные презентации через призму повествования,— пишет в своей книге *Resonate\**, что так как многие продукты схожи, «побеждает тот, кто устанавливает эмоциональную связь». Давайте посмотрим, как крепкая эмоциональная связь проявляется в дизайне Apple.

## КРАСОТА

Это старое выражение, но оно по-прежнему верно: у вас есть только один шанс произвести хорошее первое впечатление. Когда клиенты впервые сталкиваются с вашим товаром, услугой или процессом, то первым делом оценивают их эстетическую привлекательность. Найдут ли они их красивыми, изысканными, милыми, оригинальными или серьезными только по внешнему виду и ощущению? Это не исчерпывающий список эстетических атрибутов товара, но дело в том, что все они имеют значение для нашего восприятия. Нравится это вам или нет, но *эстетическое выражение* ваших товаров будет вызывать эмоциональный отклик у людей, которых вы пытаетесь при-

\* Издана на русском языке: Дуарте Н. *Resonate*. Захвати аудиторию своей яркой историей. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

влекать. Термин *красота* можно использовать для названия любой крепкой эмоциональной связи, вызванной эстетической привлекательностью товара.

Однажды я встретил знакомую и заметил у нее новый ноутбук Hewlett-Packard с графическими узорами, в дизайне которых принимала участие LUNAR. Я поделился с ней некоторыми закулисными историями о том, как эти красивые узоры попали на компьютер — месяцы работы над их созданием, работа с производителем над точным и красивым воспроизведением, внесение корректив в узоры, принимая во внимание технические аспекты их тиснения. Она была поражена.

**Нравится это вам или нет,  
но эстетическое выражение  
ваших товаров будет  
вызывать эмоциональный  
отклик у людей, которых  
вы пытаетесь привлечь.**

«Зачем так беспокоиться из-за компьютера, который я покупаю исключительно ради его функций?» — спросила она. Когда я поинтересовался, что входит в перечень ее требований при покупке компьютера, разговор перешел на технические потребности. Но когда я спросил ее, почему она выбрала HP, ответ был коротким и по существу: «Потому что он классно выглядит».

Очевидно, что HP не зря инвестировала в разработку узоров, потому что она создала крепкую эмоциональную связь в мире чрезвычайно схожих предложений. Телефон RAZR V3 компании Motorola сделал то же самое: он был красив. Он обратился к этой человеческой реакции и таким образом стал неповторимым мобильным телефоном. Удивительная тонкость и необычная металлическая отделка RAZR V3 поразили нас.

Мы восхищались поверхностью и задумывались над тем, как вся эта технология умещается в таком тонком корпусе. Не могли удержаться, чтобы не коснуться его и не проверить

на ощупь, не изучить, как же этим кнопкам удастся передавать сигналы, несмотря на невероятную тонкость.

Apple понимает эти принципы и использует дизайн, чтобы вызвать у нас эмоциональные реакции десятками способов. Рассмотрим эти три доминирующих сигнала дизайна в товарах Apple, которые вы видели и, возможно, даже имеете в своем распоряжении.

**Тонкость.** Во всех товарах (и особенно в технике) тонкость профиля там, где мы ожидали увидеть толстый, удивляет и привлекает нас. Инженеры упорно трудятся над тем, чтобы упаковать электронику в очень тонкие корпуса, и дизайнеры поддерживают этот эффект при помощи иллюзий в дизайне. Яркая металлическая полоса вокруг iPhone4 и 4S маскирует истинную толщину телефона. Точно так же плоские края на MacBook Pro создают впечатление, что представляют собой толщину компьютера, хотя сам он даже выпирает, чтобы вместить в себя всю электронику. Спинки iPad 2 и его преемника используют эффект сужения, становясь тонкими, как лезвие ножа, чтобы добиться того же впечатления.

**Осязаемость.** Apple уделяет большое внимание тому, какое ощущение вызывают ее продукты как физически, так и виртуально. Широкое использование стекла и металла закрепляет ощущение твердости, которое создает впечатление одного монолитного предмета, а не каркаса, надетого на кучу компонентов. На экране нас восхищает дизайн пользовательского интерфейса, позволяющего перемещать и преобразовывать объекты словно в реальном мире. Например, когда приложение сворачивается, оно плавно меняет форму и как бы всасывается значком в нижней части экрана. Это дает нам визуальную подсказку, где потом найти его. Так как люди чувствительны, подобные свойства дизайна помогают нам понять технологию при помощи красоты.

**Простота.** Самой характерной чертой дизайна Apple является простота. Формы каждого изделия Apple геометрически

Эти ноутбуки HP используют красивые графические узоры, чтобы отличаться от своих конкурентов, умело поднимая техническую продукцию до уровня эмоциональной покупки.

*Изображение: LUNAR*



правильны, симметричны и выровнены, что создает безукоризненность, которую трудно скопировать. Мышь с одной-единственной кнопкой. Трекпад без видимых кнопок. Нижняя часть ноутбука свободна от тех беспорядочных деталей, которые так часто встречаются в изделиях конкурентов. Даже этикетки на товарах, необходимые по закону, отпечатаны на корпусе трафаретной печатью так слабо, что их трудно прочитать невооруженным глазом. На моем MacBook Pro края клавиатуры совпадают с шириной экранной петли, а также, что удивительно, и с шириной страницы в программе для обработки текстов. Эта простота есть во всем, что создает Apple, в том числе и магазинах, которые вызывают у меня ощущение, что я зашел в музей современного искусства. В 2011 году я был в магазине — Apple Store в торговом центре Стэнфорда, — где на потолке был создан невероятно ровный эффект освещения. Я не мог понять, как свет так чисто отражается на поверхности, пока не рассмотрел, что потолок представляет собой полупрозрачную панель, а источник света находится над ней. Вы можете сказать: «Ну зачем же беспокоиться из-за таких мелочей дизайна, когда вы всего лишь продаете компьютеры?» Но как раз это внимание ко всем деталям в совокупности и поддерживает верность компании Apple красоте.

## ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ

iPhone 4S от Apple — красивый предмет. Вы держите его в руке и восхищаетесь ощущением твердости и глянцевой поверхностью. Включив его, вы знакомитесь еще и с его изобретательностью. Вы видите встроенную систему распознавания голоса Siri, которая готова помочь вам в любом вопросе, — это все равно что всегда иметь в распоряжении консьержа из отеля Four Seasons в собственном кармане. Понятие изобретательности выходит за рамки простого изобретения. Это то, как смекалка — и техническая, и естественная — применяется для решения задач таким образом, чтобы оно нас поражало,

Дизайнеры Apple добиваются максимально тонкого визуального впечатления для MacBook Pro, подчеркивая тонкий алюминиевый ободок и скрывая толщину при помощи конической формы внизу.

*Изображение: LUNAR*





удивляло и восхищало. Это решение, при котором сложность становится простой элегантностью в руках потребителя и способствует созданию крепкой эмоциональной связи.

Множество компаний вкладывает деньги в научные исследования и разработки точно так же, как это делает Apple. Но есть некоторые отличительные особенности подхода Apple, которые позволяют технологии играть действительно важную роль. Изобретения, которые использует Apple, можно считать гениальной инновацией. Она представляет для людей ценность и помогает компании использовать это. В большом и малом товары компании Apple воплощают в себе изобретательность.

Изобретательность не всегда зависит от новых вспомогательных технологий. Иногда гениальные решения заключаются в использовании по-новому уже существующих компонентов. Прорывом iPod стало то, что Apple просто собрала вместе кусочки того, что использовали другие MP3-плееры, в понятную людям систему.

Рассмотрим некоторые средства, с помощью которых компания Apple внесла элемент изобретательности в свои продукты.

**Очеловечивание.** Apple высоко ценит способность сложных технологий соответствовать тому, как люди естественным образом взаимодействуют с окружающим миром. Технология распознавания рукописного ввода, лежащая в основе (неудачного) персонального цифрового помощника Newton и (более успешного) распознающего голос консьержа Siri, прекрасный тому пример. Siri представляет собой сложную незримо функционирующую систему, которая делает взаимодействие с телефоном больше похожим на общение с человеком, более легким и даже веселым. Управление жестами, которому учит нас Apple в iPhone и других устройствах, вовлекает в процесс наши чрезвычайно сложно устроенные руки. Как сказал Стив Джобс, обратившись в 1997 году к участникам Всемирной конференции разработчиков на платформе Apple (WWDC), «нужно начинать с опыта клиента и затем идти назад к технологии»<sup>1</sup>.



**Никогда не влюбляйтесь  
в технологию ради  
технологии. Технология  
является лишь средством  
для создания потрясающей  
и полезной вещи, которая  
понравится людям.**

**Мастерство.** Большая часть изобретательности Apple проявляется в исполнении и производстве красиво сделанного конечного продукта. Большинство производителей пытаются создать дизайн, который позволит использовать инструменты производства. Apple же, наоборот, всегда рассматривала инструменты производства как средство достижения нужного результата. Традиционно боковые поверхности пластиковых корпусов для электроники сходятся под небольшим углом. Этот угол получается из-за пресс-формы для пластмассовых деталей, производить

которые дешевле всего. Но опытному глазу этот малый угол заметен. Когда Apple захотела получить пластиковый корпус компьютера с перпендикулярными сторонами, потребовались более дорогие инструменты. Приоритет Apple — создавать конечный продукт, который воплощает в себе определенное видение. Компания не подгоняет свое видение дизайна под удобство производственного процесса.

**Элегантность.** На каждом шагу Apple решает проблемы просто. Или решения только кажутся простыми, но реальность такова, что для создания подобного впечатления прилагается немало усилий. Это и есть элегантность: простые решения сложных проблем. Другие производители компьютеров делают на своих ноутбуках защелки, чтобы удерживать экран в закрытом положении, но Apple стала первой компанией, создавшей сложную петлю, которая использует выступы и пружины, чтобы удерживать экран закрытым. Эти механизмы идеально настроены — достаточно крепки для удержания экрана закрытым, но и достаточно слабы, чтобы вы могли открыть его, не поднимая при этом нижнюю часть ноутбука.

Урок состоит в том, что вы должны стремиться к большему, чем просто техническое совершенство и изобретательность.

Никогда не влюбляйтесь в технологию ради технологии. Технология является лишь средством для создания потрясающей и полезной вещи, которая понравится людям. Это типичная проблема в Кремниевой Долине: предприниматели создают новые технологии и верят, что для них моментально появится рынок. Эти истории наводят на мысль, что когда технология сочетается с инновациями и отличным дизайном, результатом являются выигрышные продукты.

Еще одна компания, которая эффективно использует дизайн и изобретательность,— это компания Method Products, находящийся в Сан-Франциско производитель средств ухода за домом и личной гигиены: от стиральных порошков до мыла для рук и дезинфицирующих средств.

Это, конечно, не высокотехнологичная компания, но Method всегда ищет способы совместить технологию, дизайн и инновации, чтобы побудить потребителя попробовать свои товары. В данном случае это моющие средства, где инновация ненавязчива и направлена непосредственно на удовлетворение основных потребностей человека содержать одежду и собственное тело в чистоте.

Рассмотрим средство для стирки. С момента своего основания десять лет назад Method добилась успеха в этой категории, поставив под сомнение типичные предложения своей отрасли. В 2004 году Method выпустила жидкое средство для стирки, которое было концентрировано в три раза больше, чем обычно. Это дало компании возможность сократить упаковку на треть, что в свою очередь позволило сэкономить на использовании пластика, транспортных расходах и воде, которая является основным ингредиентом большинства моющих средств.

Концентрированное средство для стирки также было частью политики устойчивого развития компании Method и попало в розничную продажу потому, что занимало меньше места на полке.

Бутылка средства для стирки от компании Method вносит элемент изобретательности в ежедневную домашнюю работу. Высококонцентрированное средство для стирки означает уменьшение упаковочных отходов, а возможность оперировать встроенным насосом одной рукой исключает грязные подтеки. *Изображение: LUNAR*



Но с таким же как у Apple стремлением к изобретательности компания Method хотела идти еще дальше в своей концепции этого продукта. Она разработала средство, концентрированное в восемь раз. Проблема заключалась в том, как упаковывать это средство на заводе — существующие формы выпуска не соответствовали техническому прогрессу. Компания Method экспериментировала и с растворимыми гранулами — способом, который обычно был неблагосклонен к производителям моющих средств потому, что гранулы не всегда полностью растворяются. «У нас была концентрированная форма, но не было способа ее доставки», — вспоминает Джошуа Хенди, вице-президент по промышленному дизайну и инновациям компании Method.

Несколько лет спустя, после многочисленных изделий и экспериментов, всплыла идея бутылки-насоса. Она дает потребителям простой и точный способ отмерять дозу средства для стирки «даже с завязанными глазами и с ребенком на руках» — шутит Хенди. Это решало и серьезную проблему передозировки, гарантируя, что средство попадет именно куда надо и как следует растворится. Гениально.

Теперь позвольте мне рассказать историю о том, как изобретательность иногда не срабатывает. Новая технология не всегда означает гениальное произведение. То, что у вас есть патент на отличную новую технологию, еще не означает, что у вас есть товар. Возьмите, к примеру, роботов.

В 1999 году изобретатель, создавший прототип домашнего робота, обратился в LUNAR за помощью. Он хотел, чтобы робот, который, по его словам, мог заниматься домашними делами и даже приносить пиво из холодильника, был подготовлен к коммерческим поставкам.

Все любят роботов. С тех пор как Айзек Азимов писал о них в 1950-х годах, роботы захватили наше воображение картинами того, что ждет нас в будущем. И этот изобретатель,



безусловно, захватил мое внимание. Тем не менее у меня возникли важные вопросы, которые я всегда задаю потенциальным клиентам в начале совместной деятельности — фактические данные, который помогают мне понять, как наша фирма может быть наиболее полезна. Работает ли ваш прототип? Каковы предполагаемые расходы, кто ваш целевой покупатель? Какова ваша бизнес-модель, в чем заключается ценностное предложение? Когда мы дошли до последнего вопроса, изобретатель робота был страшно недоволен. У него не было нужных ответов, и он прервал беседу. «Я ищу фирму, которая просто поймет меня», — кипятился он.

Как и многие другие изобретатели, он, мне кажется, был сбит с толку песнью сирен технологии. Но как и многие другие технологии, которые легко можно представить в роли очередного большого прорыва, роботы близки к этому. Изобретатель злился, потому что не мог ответить на вопросы о его продукте. Я подозреваю, что он воспринял мои вопросы просто как препятствие в его стремлении оснастить каждый дом в Америке ходящим и говорящим бытовым помощником. А на самом деле я надеялся помочь направить его страсть на то, что стало бы не простой новинкой, а имеющей смысл для людей.

Willow Garage — еще одна компания с командой технологов, которые гонятся за призрачными роботами будущего. Основанная в 2006 году в городе Менло-Парк, в самом сердце Кремниевой Долины, Willow Garage прибегает к методу краудсорсинга в развитии технологий. Эта компания создала персонального робота, который передвигается на колесах, наполнен датчиками и имеет руки со сменными «кистями» для выполнения разных задач. Звучит многообещающе. Но Willow Garage четко не определила, для чего именно хорош этот робот, и не программирует его для решения каких-либо конкретных задач. Идея компании заключается просто в создании сообщества исследователей и разработчиков, которые будут составлять программы — или приложения, если хотите,—

В поисках великолепных приложений для роботов Willow Garage открывает эту задачу широкому сообществу, представляя своего Персонального Робота 2 — платформу для экспериментов и инноваций.  
*Изображение: Willow Garage*

для робота. Это метод платформы открытых исходников в развитии технологий, который может запросто обнаружить великолепное приложение для домашнего робота.

В 2011 году Willow Garage создала компанию под названием Suitable Technologies специально для создания роботов, которые будут служить удаленными аватарами для людей, работающих вне офисов, но желающих получить больше нематериальных преимуществ, доступных при личном присутствии в офисе. Оснащенные камерой, экраном, динамиками и микрофоном, эти роботы по сути являются передвижными установками для видеоконференции, которыми управляют сотрудники, работающие в удаленном режиме. Предпосылкой для создания такого робота стало то, что, находясь вне офиса, вы упускаете возможность общаться с людьми лицом к лицу, даже сталкиваясь с ними в коридоре. Не находясь в комнате, не можете повернуться к ним во время разговора. Этот робот обещает быть суррогатным телом, которое будет носить на себе нашу голову, глаза и уши всюду, куда мы захотим пойти.

Занятно представить себе рабочее место будущего с такой технологией, но мне интересно, останутся ли эти изобретения актуальными после того, как уйдет их новизна? Более того, я думаю, как мы могли бы использовать разные технологии, возможно не роботизированные, для установления между людьми еще более тесной связи, чем это позволяет имитация человеческих движений при помощи суррогатного робота. Например, если в здании, и особенно в конференц-залах, будет достаточно экранов и камер, я смогу «присутствовать» более чем на одном «заседании» одновременно без необходимости передвижения робота между ними.

**У товаров и услуг есть харизма, когда они постоянно демонстрируют интерес ко мне и моим потребностям и в то же время проявляют то, что я называю характером лидера.**

Поиск гениального применения робототехники для дома или офиса продолжается, и метод платформы открытых исходников Willow Garage расширяет поиск. Но само по себе изобретение не является решением проблемы, которое положительно повлияет на ситуацию. Настоящая изобретательность — это умное и блестящее решение, которое поражает нас тем, насколько просто и естественно обслуживает наши потребности.

## ХАРИЗМА

Мы часто говорим, что политики пользуются популярностью, потому что у них есть харизма, некий шарм и привлекательность.

Мы также знаем, когда этой харизмы нет, потому что видим, что они не могут найти общий язык или наладить контакты с общественностью простым и естественным путем. Чего-то не хватает. Можно сказать, что харизма — это совокупность впечатлений, которое производит политик. Это его прическа и аура, его биография и семья, и, конечно, проводимая им политика. Харизма — это чувства, которые вызывает у вас человек. То же самое касается товаров и компаний.

Харизма — это положительная характеристика лучших компаний, которая способствует созданию крепкой эмоциональной связи с потребителем. У товаров и услуг есть харизма, когда они постоянно демонстрируют интерес ко мне и моим потребностям и в то же время проявляют то, что я называю характером лидера. Это может выражаться в мелочах — например, когда мой банкомат Wells Fargo изучает мое поведение и делает соответствующие ему предложения для улучшения качества предоставляемых банковских услуг. Или же более значимый пример, когда я призываю друзей останавливаться в Ace Hotels, потому что эти отели своей харизмой превратили меня из клиента компании в адвоката брэнда. Такова сила харизмы.

Политики могут заставить вас чувствовать себя центром Вселенной, и такое же ощущение дают вам отличные товары. Но компаниям бывает сложно исправить ситуацию с недостатком харизмы, даже если у них отличный товар. Именно это случилось с компанией Microsoft в 2006 году, когда она наконец выпустила свою версию портативного музыкального плеера Zune — через целых шесть лет после того, как Apple устроила революцию отрасли, выпустив свой iPod. Неудивительно, что так сильно опоздавшая к началу праздника Microsoft позволила Zune постепенно исчезнуть как самостоятельному продукту и включила его в операционную систему своего смартфона: операционная система Windows Phone была запущена в 2011 году.

Оба этих продукта компании Microsoft (Zune и Windows Phone) были сильными и получили высокую оценку многих потребителей и поклонников. Мой однокурсник из Стэнфорда Альберт Шум, который руководил разработкой операционной системы Windows Phone, прислал мне для пробы демонстрационный образец телефона. На мой взгляд, Шум и его команда создали красивый, продуманный интерфейс, который может быть конкурентоспособен. Но даже имея перспективный продукт, которым настолько удобно пользоваться, Microsoft опять столкнулась со сложностью выхода на рынок портативных музыкальных плееров и мобильных смартфонов. В чем же проблема?

Я считаю, что компании Microsoft не хватает харизмы, которая нужна ей для преодоления сложности, вызванной выходом на эти рынки с опозданием. После того как в течение почти 40 лет Microsoft показывала миру, что она недостаточно классная, нелегко убедить его в том, что компания вдруг стала «секси».

Отсутствие харизмы — столь же мощный импульс, как и ее наличие. Даже технически превосходные продукты не могут противодействовать дефициту харизмы.

На фоне проблемы с харизмой на протяжении последних десятилетий идет постоянная битва между Apple и Microsoft, то



есть битва между харизматичным Стивом Джобсом и недостаточно харизматичным Биллом Гейтсом. Эта почти комичная битва выливается в неприятные комментарии с обеих сторон и в рекламу. Так, в «Мас против РС» Apple прекрасно выразила суть ауры, окружающей каждую компанию. По-видимому, ясным образом Джобс выразил свою точку зрения, отметив в документальном фильме 1996 года «Триумф ботаников», что «у Microsoft абсолютно нет вкуса»<sup>2</sup>. И добавил, что имеет это в виду не по мелочам, а глобально — в том смысле, что им не приходят в головы оригинальные идеи и они не привносят с свои товары никакую культуру. На самом деле Джобс говорил именно о харизме.

У некоторых компаний и брэндов (и у людей) есть естественная харизма, встроенное очарование, которое является частью их ДНК. Но гораздо чаще, чтобы создать и поддерживать такую харизму, как у Apple, требуются время, ресурсы, смекалка и решительное руководство. Преданность Apple дизайну в течение такого длительного времени создала прочный кокон харизмы вокруг компании. Дисциплина и целеустремленность способствуют укреплению этого образа. Каждый раз, увидев или взяв в руки товар Apple, вы чувствуете эту уверенность компании в себе, ее классность и ауру непобедимости.

Помните, что Apple является одной из самых дорогостоящих компаний в мире, хотя продает лишь несколько товаров. Как сказал в 2010 году на технической конференции Goldman Sachs Тим Кук, CEO\* компании Apple после смерти Джобса в 2011 году: «Все наши товары можно поставить на стол, за которым вы сидите. Суммарные продажи этих товаров дают 40 миллиардов долларов в год. Никакая другая компания не может сделать подобного заявления кроме, возможно, нефтяной компании. Мы наиболее целеустремленная из всех компаний, о которых я слышал, читал или знаю что-либо.

\* Chief Executive Officer — главное должностное лицо компании, соответствует нашей должности генерального директора. *Прим. ред.*

Мы ежедневно говорим «нет» хорошим идеям. Мы говорим «нет» отличным идеям, чтобы иметь возможность сосредоточиться на небольшом количестве разработок»<sup>3</sup>.

Зайдите в магазин Apple в любой точке мира, и вы поймете, как именно эта интенсивная целеустремленность проявляет себя, когда товар находит покупателя. Этот магазин не просто место, где вам продадут компьютер или iPod. Вы можете купить эти вещи в интернете или в других магазинах. Apple Store — прекрасное олицетворение брэнда Apple и страна чудес, где пользователи могут испытать продукцию, получить помощь и даже посетить занятия и другие мероприятия в открытом, просторном и красиво оформленном помещении. Apple признаёт, что будущее розничной торговли заключается в использовании трех элементов: пространства, людей и товаров — таким способом, который не могут воспроизвести конкуренты или даже собственный интернет-магазин.

Genius Bar в каждом таком магазине отвечает своему названию, потому что он действительно гениален\*. Клиентов заманивают в магазин бесплатной помощью, и в ее процессе они сталкиваются с другими замечательными новыми товарами, аксессуарами и услугами, которые предлагает Apple. Кроме того, гении из Genius Bar имеют возможность общаться с клиентом один на один, создавая этим идеальную ситуацию для продажи технических продуктов, которые многие сначала находят сложной. Кто сможет лучше порекомендовать подходящий товар от Apple, чем «гений» — вот действительно самая ненавязчивая продажа из всех возможных.

Apple Store максимально подчеркивает все лучшее в магазине и сводит к минимуму незначительные мелочи. Товары — ведь это все-таки самое главное — выложены на белых столах, как экспонаты в музее. Вы можете ходить, рассматривать их и трогать,

\* Интеллект-бар — отдел в сети магазинов Apple Store, отведенный для бесплатных консультаций и технической поддержки пользователей. *Прим. ред.*



чтобы чувствовать, что они представляют из себя. Молодые продавцы доброжелательны, хорошо осведомлены и не назойливы. У них есть портативные сканеры, чтобы помочь вам совершить покупку, и вот уже можно уходить. Как насчет чека за покупку по электронной почте? Пожалуйста! Apple хочет завлечь вас в магазин, чтобы вы купили ее продукт, а затем скорее отправить вас домой, чтобы вы как можно быстрее начинали его использовать. Это часть процесса, который помогает создавать харизму.

Apple использовала эту формулу при выходе на рынок портативных музыкальных плееров, но, конечно, собственным уникальным способом. В отличие от конкурентов, Apple не сосредоточивалась только на музыкальном плеере и его возможностях и функциях. Как обычно, она приняла во внимание дизайн всего процесса управления цифровой музыкой — от загрузки мелодий до доступа к ним на ходу. Более того, поскольку ваш компьютер Apple станет центром системы, компания решила сдвинуть часть нагрузки и задач на ПК, где большой экран, клавиатура и мышь помогли упростить несколько традиционно проблематичных моментов этого процесса.

Задача программного обеспечения iPod свелась к минимуму и сосредоточилась на воспроизведении музыки, в то время как iTunes на компьютере стал центральным пунктом управления и местом, где клиенты могли купить музыку. Затем последовали версии iTunes и iTunes Store для Windows.

Используя накопленный опыт, Apple смогла извлечь выгоду из созданной ею системы, основанной на изначальном наблюдении, что цифровую музыку можно улучшить. И она действительно стала лучше. В конце концов вы действительно могли получить «1000 песен у вас в кармане», как справедливо обещала реклама Apple, сведя суть ощущения от использования iPod к простому, ясному и харизматичному лозунгу.

Есть еще и секретность. Она создает таинственность вокруг компании и ее продуктов, особенно когда разрабатываются

Apple Store на Пятой Авеню в Нью-Йорке так же тщательно продуман и выполнен, как и любой продукт Apple. *Изображение: Apple*

новые. Apple по сути является корпоративной машиной, с абсолютной секретностью которой могут соперничать только спецслужбы и шоколадная фабрика Вилли Вонка\*. Не позволяет ни малейшая утечка информации из штаб-квартиры компании Apple в Купертино, и сотрудники компании принимают обет культа секретности подобно сопранос. В условиях малого количества наименований товаров и большого количества людей (от клиентов до финансовых аналитиков), желающих знать, что компания будет делать дальше, Apple идет на крайние меры защиты информации об инициативах в планировании и разработке продуктов.

Бывший инженер Apple сказал мне, что инженеры получают доступ только к той части продукта, над которой работают. И лишь небольшая горстка людей видит его целиком. Сотрудники службы глобальной безопасности Apple поставляют новый товар в магазины в закрытых кейсах. Один человек в Apple, который, конечно, обязался хранить тайну и не мог назвать даже свое имя, обобщил для меня основные ценности компании так: «Секретность, командная работа, качество». Секретность — первостепенная ценность, которая добавляет Apple харизмы.

Это особенно важно для создания предвкушения при запуске нового продукта. Для легионов поклонников и преданных Apple людей, а также для наблюдателей фондового рынка жизнь вращается вокруг постоянных разговоров и догадок по поводу следующих шагов компании. Когда продукт дебютирует на рынке, Apple делает все возможное, чтобы максимально

**Конечно, это всего лишь телефон, но с харизматичным эффектом компании, брэнда, товара и знаменитого логотипа — не говоря уже о самом Джобсе — телефон сразу стал звездой.**

\* Герой романа-сказки Роальда Даля «Чарли и шоколадная фабрика». *Прим. ред.*

увеличить это возбуждение. Стив Джобс, специалист по само-рекламе, был мастером организации таких шоу и выжимания максимального признания у толпы. Одетый в свой фирменный наряд в Apple — синие джинсы и черную водолазку Issey Miyake — он знал, как работать с толпой и как представить ей новейший продукт Apple. Конечно, это всего лишь телефон, но с харизматичным эффектом компании, брэнда, товара и знаменитого логотипа — не говоря уже о самом Джобсе — телефон сразу стал звездой.

## РЕЗЮМЕ

Дизайн может значительным образом повлиять и на прибыль, и на доход вашей компании, если вы воспользуетесь возможностями дизайна для создания крепкой эмоциональной связи.

Для достижения этой цели красота, изобретательность и харизма должны стать частью любого товара, услуги и точками соприкосновения с потребителями. Как только это будет достигнуто, ваши товары и услуги будут выделяться даже в самой насыщенной среде.

## СТРОИТЕЛЬНЫЕ БЛОКИ

Красота создает замечательное и неизгладимое первое впечатление благодаря эстетической привлекательности. Apple достигает этого, сосредоточив внимание на таких принципах, как тонкость и приятные тактильные ощущения продукта, а также крайне важная простота с акцентом на геометрических и симметричных формах.

Изобретательность — путь, который ведет к эмоциональной технологии. Новые технологии всегда должны быть ориентированы на человека, должны быть доступны и естественны для людей, чтобы те могли их понять и использовать. Технологии могут удивлять и радовать пользователей, но песнь

сирен технологии (роботы никому не нужны?) может сбить нас с пути и увести в сторону от непосредственного желания (побольше планшетных компьютеров!).

Харизма появится, если вы обратите серьезное внимание на отношения с вашими клиентами в каждой точке соприкосновения. У товара с харизмой есть загадочность и шарм, а немного секретности добавляет компании привлекательности и рождает определенные ожидания. Харизматичный продукт заставляет пользователя чувствовать себя центром Вселенной.

### НА ПОВЕСТКЕ ДИЗАЙН КАК У APPLE

Прежде чем перейти ко второму принципу дизайна в главе 2, уделите немного времени ответам на следующие вопросы о проектах и продуктах вашей компании:

1. Как бы вы оценили свои товары и услуги по шкале от 1 до 10 в том, что касается эмоциональной связи? 10 по всем параметрам даст вам красоту, изобретательность и харизму. Будьте искренни в оценке того, где вы сильны, и что можно улучшить.
2. Знают ли в вашей компании, что значит красота для вашего брэнда и ваших клиентов? Есть ли у вас общая четкая направленность, вроде приверженности компании Apple простоте?
3. Присутствует ли в товарах вашей компании изобретательность, или же технология не соответствует потребностям клиентов? Какова цель этих товаров? Как бы вы оценили их с точки зрения харизмы?
4. Где находятся слабые места в товаре, услуге, рекламе, розничной торговле и технической поддержке?
5. Важен ли дизайн в вашей организации, или это показная деятельность? Если вы дизайнер, вспомните примеры,

как дизайн оказал значительное влияние. Примените их к вашей организации с учетом того, что дизайн поможет создать ценность.

Теперь обратим наше внимание на разработку гибкой организации, которая будет служить основой для ценности, созданной с помощью дизайна.





# Дизайн организации

Воспитание вкуса, таланта и культуры дизайна.

Вы можете не знать о компании под названием SanDisk в Кремниевой Долине. Она не входит в пантеон технологических и сервисных компаний, которые известны большинству людей,— вроде Apple и Microsoft (или Facebook, Google и Yahoo, если на то пошло). Но SanDisk входит в Fortune 500 — список крупнейших многонациональных компаний — и является специализированным производителем носителей флэш-памяти.

Раньше флэш-память использовалась для хранения снимков, сделанных цифровым фотоаппаратом, и номеров телефонов друзей, записанных в вашем мобильном телефоне. С появлением компьютерных сетей и последующего ухода дискет в конце 1990-х, людям по-прежнему нужен был удобный способ хранения нескольких файлов в формате, который позволял бы легко переносить данные с одного компьютера на другой без хлопотного подключения к сети. Разъем USB стал непременным атрибутом компьютеров и других устройств, и, привязав флэш-память к разъему USB, компании начали производить флэш-накопители.

Основанная в 1988 году компания SanDisk — лидер в производстве флэш-памяти в виде чипов, которые встраивались

непосредственно в фотоаппараты и мобильные телефоны, и отдельных карт, которые можно подключить к цифровому фотоаппарату, карманному персональному компьютеру или мобильному телефону. Когда SanDisk решила, что пришло время создать свой флэш-накопитель, она обратилась к LUNAR за помощью в дизайне. Зачем компании, которая производила флэш-память в течение многих лет, лидеру в этой области, нужна была наша помощь? Продукту предстояло стать первым трехмерным товаром SanDisk, который вышел бы за рамки плоских карт памяти. Компания не имела штатных дизайнеров, и руководство для движения в новом направлении решило использовать дизайн, чтобы заявить о себе и произвести хорошее впечатление на потребителей и рынок.

Вместо того чтобы создавать флэш-накопитель со спрятанной внутри фиксированной памятью, SanDisk решила оснастить свой флэш-накопитель съемной картой памяти (SD), которая в то время была популярным форматом. С этим наказом мы разработали и произвели изделие под названием Cruzer, которое было и флэш-накопителем, и посредником для переноса фотографий с фотоаппарата на компьютер. Cruzer напоминает черепаху: в режиме покоя его голова и конечности скрыты под защитной оболочкой, но, сдвинув переключатель на верхней части устройства, можно выдвинуть «головку» USB. Сдвиньте его в противоположном направлении — и покажется карта памяти SD, или же «хвост» черепахи. Переход в нейтральную позицию защищал разъем и карту корпусом, как черепаха себя во время опасности.

В течение нескольких лет SanDisk продолжала работать с нами по контракту. Мы помогли разработать ряд флэш-накопителей, адаптеров и даже портативных цифровых музыкальных плееров, упорно работая над обеспечением определенного уровня красоты и изобретательности этому новому семейству продуктов, чтобы они поднялись над обычными и приобрели элемент харизмы. Но эти усилия оказались под угрозой, исходящей

SanDisk Cruzer был разработан как уникальный портативный USB-флэш-накопитель, со съемным носителем в корпусе, защищающем разъем USB без необходимости использования колпачка. *Изображение: Sandbox Studio*

от компаний, известных как производители комплексного оборудования (ОЕМ). Они предлагают компаниям уже разработанные и готовые к эксплуатации новые товары, на которые можно просто наклеить любую этикетку.

ОЕМ-производители дают возможность таким компаниям, как SanDisk, купить, упаковать и запустить новые товары в свою розничную торговую сеть.

Эти продукты не имеют сердца, души и дизайнерского замысла продуктов, которые мы разрабатывали для SanDisk, но заманчивы для любой компании. В такие компании, как SanDisk, постоянно поступают предложения от OEM-производителей, да и как же отказаться таких отличных предложений? Разве менеджер по продукции или исполнительный директор скажут «нет» потоку доходов, который можно так просто открыть? Не нужно нанимать дизайнерскую фирму или беспокоиться о прототипах, разработках и производстве. Никакой суеты, никакого беспорядка, а товар в мгновение ока уже оказывается на пути к потребителю.

Когда компания таким образом добавляет товары в свой каталог, она рискует дать потребителям причину думать, что ее бренд — всего лишь посредник, который перепродает случайные товары от других производителей, и что тенденция использовать дизайн в качестве неотразимого отличия весьма слаба. Это может случиться при отсутствии в организации руководящего дизайном голоса или законодателя вкуса в области дизайна.

В главе 1 я рассуждал, как Apple при помощи дизайна создает сильную эмоциональную связь с красотой, изобретательностью и харизмой для выпуска продуктов с большим коммерческим успехом. Но для большинства компаний всегда есть искушение пойти более легким путем или отвлечься на краткосрочные возможности (например, OEM-производители заигрывают с SanDisk и предлагают быстрые решения для



дизайна товара и роста доходов). Как может компания, особенно публичная, как SanDisk, несущая ответственность перед своими акционерами, бороться с такими искушениями и противостоять заманчивым обещаниям увеличения доли рынка?

Секрет заключается в установлении в вашей организации основных ценностей дизайна, которые являются непререкаемыми приоритетами и частью корпоративной культуры. Чтобы достичь этого, необходимо иметь вкус в дизайне, нанять подходящего дизайнера, а затем воплести эти ценности и культуру дизайна в ткань организации. Кроме того, должен быть человек, который функционирует в качестве арбитра вкуса и поддерживает стандарты и ценности дизайна.

## ВКУС

Жизненные пути двух самых влиятельных людей эпохи высоких технологий — Стива Джобса и его давнего соперника из Microsoft Билла Гейтса — удивительно схожи. Оба родились в 1955 году, оба стали кудесниками технологии в средней школе, а позже были отчислены из колледжа. Каждый из них основал и построил компанию, чьи товары и услуги изменили то, как мы живем, работаем и взаимодействуем с компьютерами. Но на этом сходство заканчивается, и начинаются расхождения в дизайне.

Гейтс был предпринимателем в области программного обеспечения, который на основе партнерства и лицензионных сделок занял господствующее положение на рынке персональных компьютеров и поглотил огромную долю рынка в этой области. Приобретение доли рынка было его основной страстью, в то время как дизайн редко фигурировал в его бизнес-плане. И совершенно противоположным образом Джобс создал Apple на основе концепции дизайна и смотрел на все именно с этой точки зрения. У дизайнера Apple есть глубокое и прочное чувство вкуса. У Microsoft такого чувства нет.

Удивительно смешное видео, которое стало вирусным в 2006 году, остро обратило внимание на то, что у Microsoft отсутствует какое-либо стремление к дизайну. Под ритм «Breakfast Machine» Дэнни Эльфмана, исполненном на работающем сборочном конвейере, видео представляет, каким был бы процесс проектирования в Microsoft, если бы эта компания создавала упаковку для iPod компании Apple. Команда Microsoft начинает с гладкой минималистской белой коробки, как у Apple в 2005 году, и перерабатывает ее в соответствии с менее строгими стандартами типичной упаковки Microsoft. Видео с ироничным названием «Microsoft модернизирует упаковку iPod» показывает, как аскетическая коробочка для iPod превращается в нечто, перегруженное словами, графиками, логотипами, трудно читаемыми правилами и набором флагов и баннеров. Время от времени на экране появляются титры. Их озвучивает преисполненный благих намерений менеджер по маркетингу, который направляет работу команды по дизайну над упаковкой. Коробка превращается в дешевую, беспорядочно перегруженную и неотличимую от любого другого товара на полке в магазине. «Это действительно выделяется!» — гордо гласит финальный текст<sup>1</sup>.

Видео одновременно так смешно и показательно в своем откровенном изображении образа мышления Microsoft, что можно подумать, будто сама Apple придумала этот нелестный портрет с целью поиздеваться над конкурентом. Но на самом деле оно было сделано внутри Microsoft дизайнерами по упаковке, чтобы бросить вызов команде маркетинга и заставить ее лучше работать. К чести Microsoft, компания сама признала необходимость развивать свои навыки дизайна.

Всегда сложно дать определение вкусу в области дизайна. Однажды, стоя в очереди в кассу аптеки, я поймал себя на том, что смотрю на уродливые часы. Они висели на стене в передней части магазина, где были видны всем. Это были

не просто уродливые, а невероятно уродливые часы. Назовите их уродливыми в высочайшей степени.

Сделанный из куска ствола ничего не подозревающего дерева, которое ничего плохого не сделало, весьма потрепанный циферблат все еще хранил изображение красных роз и слово «любовь», вырезанное дурацким шрифтом. Стрелки и цифры из пластмассы были покрыты слоем дешевой блестящей золотой гадости.

Я покупал лишь несколько бритвенных лезвий, но и за короткое время преисполнился презрением крайней степени к этому предмету. Вдруг стоящая впереди женщина указала сопровождавшей ее маленькой девочке на чудовищные часы. «Детка, — сказала она, — иди посмотри, сколько они стоят». Моя собственная мать славится целым рядом высказываний, которые я взял на вооружение и люблю цитировать в подходящий момент. Одно из них идеально подошло тому моменту: «Вкус не измерить».

Это относится и к дизайну. До того, как в 2007 году был выпущен первый iPhone, один наш клиент работал с фокус-группой, чтобы получить информацию о предпочтениях и привычках, связанных с определенными электронными продуктами. «Они все должны быть черными и серебристыми», — заявил довольно красноречивый лидер группы. Все остальные кивнули в знак покорности. «Да, черными и серебристыми», — прогудели они в унисон. Затем модератор взглянула на часы на своем телефоне Motorola Cobalt, ярко-синего цвета, раскладывающемся и с серебристой отделкой. Все с вожделием уставились на телефон. После этого они изменили свое мнение, высказавшись в пользу разных цветов.

Многие производители опасаются, что после долгой и утомительной разработки и выпуска нового продукта рынок откажется от него из-за... внешности. Чаще всего это происходит потому, что менеджеры слишком внимательно прислушиваются к фокус-группам. При производстве слишком многих

Фрагменты из видео, которое просочилось в интернет, пародируя подход Microsoft к дизайну упаковки, задают вопрос — что, если бы эта компания создала упаковку для iPod? Большинству организаций трудно добиться той впечатляющей простоты, к которой прибегает Apple.



"Make sure you're on brand."

re-  
Microsoft designs the iPod package.<sup>TM</sup>  
2005  
Microsoft®



"I'd say that's got some shelf presence."

товаров не уделяется внимания понятию красоты, или происходит простое заимствование эстетической составляющей у других, уже успешных товаров. Страх обидеть клиентов побеждает доверие к вкусу.

Apple совершенно иначе подходит к теме вкуса. Джобс не доверял фокус-группам и вместо этого искал внутри Apple, у своих дизайнеров и других сотрудников организации ответы на вопросы о том, в каком направлении разрабатывать продукт, какие характеристики следует включить, как он должен выглядеть.

Он хотел, чтобы Apple не следовала за толпой, а прокладывала свой путь и стала законодателем мод в своем секторе. «Нельзя просто спросить потребителей, что они хотят, а затем попытаться дать им именно это. К тому времени, когда вы это создадите, они захотят что-то новое»<sup>2</sup>, — сказал он журналу компании в апреле 1989 года, когда как предприниматель десятилетия был удостоен издательством премии Entrepreneur of the Decade Award. Джобс так никогда и не расстался с этим убеждением. В 1998 году он сказал *BusinessWeek*: «На самом деле трудно разрабатывать товары при помощи фокус-групп. Очень часто люди не знают, чего хотят, пока вы это им не покажете»<sup>3</sup>.

Вкус, по определению, нечто своеобразное и очень личное. Иметь вкус означает, что всегда будет кто-то с другим вкусом, и ему не понравится ваш. Вкус, действительно, не измерить (мама, в этом ты права), и для него нет абсолютной меры. Некоторые организации полагаются на общие данные, чтобы создать вкус, но это может в конечном итоге привести к таким неубедительным и универсальным товарам, как Muzak — музыка в лифте, которую мы слышим повсюду. Muzak на самом деле не музыка, а фоновая атмосфера

**«Нельзя просто спросить потребителей, что они хотят, а затем попытаться дать им именно это. К тому времени, когда вы это создадите, они захотят что-то новое.»**



для общественных мест, запрограммированная так, чтобы никого не обидеть. Я считаю это полной противоположностью музыке. Музыка создается индивидуальным голосом. Это голос и вкус художника, а нам это может нравиться или не нравиться.

Подобно великому музыканту Apple создает уникальный голос и выражает свой вкус настолько уверенно, что стала законодателем вкусов, лидером, за которым следуют другие. Не всем понравился iPhone, когда он был запущен в 2007 году, но к 2012 году почти каждый производитель смартфонов на планете шел по его стопам, следовал его формуле и продавал устройство, похожее на iPhone. Все производили телефоны, похожие на глянцевые черные металлические плитки с закругленными углами.

Глянцевые черные металлические плитки появились потому, что у Джобса был отличный вкус в дизайне, хотя сам он не был дизайнером. Или все-таки был? Это зависит от того, каким определением мы воспользуемся. Джобс не был дизайнером, потому что у него не было диплома в какой-либо области дизайна. В своей профессиональной жизни он непосредственно не участвовал в той творческой деятельности, которую мы обычно связываем с профессиональными дизайнерами.

Но не нужно иметь диплом дизайнера, чтобы думать и действовать как дизайнер. Джобс демонстрировал черты отличного дизайнера: был творческим человеком, любознательным, любил экспериментировать и шутить. Отец учил его, что в любой работе важна сноровка. Под влиянием философии дзен Джобс уделял пристальное внимание окружающему миру и ценил простую и изысканную эстетику, которую мы часто связываем с Японией.

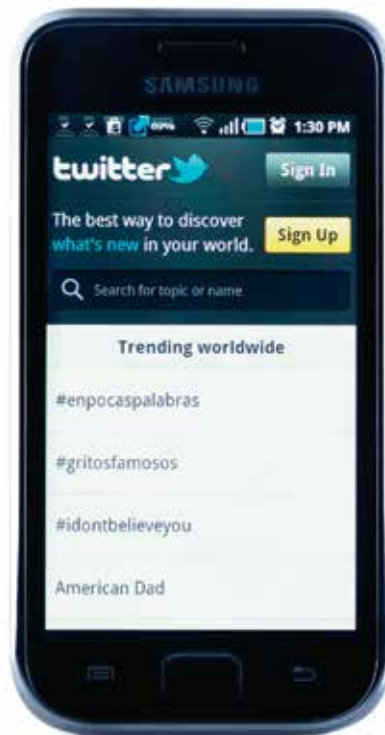
Джобс также имел опыт взаимодействия с дизайном, за который он цеплялся с навязчивой страстью и который занимал

центральное место в его личности. В своем выступлении на церемонии вручения дипломов Стэнфордского университета в 2005 году Джобс рассказал о курсе каллиграфии, который посещал много лет назад: «Я узнал о гарнитурах шрифтов с засечками и без засечек, об изменении пространства между различными комбинациями букв, о том, что делает оформление текста отличным. Это было прекрасно... Когда мы разрабатывали первый компьютер Macintosh, все это пригодилось мне. Мы включили это в дизайн. Это был первый компьютер с красивым оформлением текста. Если бы я не записался на тот курс в колледже, у Мака никогда не было бы многочисленных гарнитур или шрифтов с пропорциональными пробелами»<sup>4</sup>.

Определенно можно сказать, что Джобс был дизайнером, потому что ценил красивые вещи, был полон решимости сделать красивой и продукты Apple. Он был ненасытен в своем поиске новых идей, материалов и технологий. Он развил в себе вкус в области дизайна.

Я использую слово *вкус* нарочно, для провокации. Суть дизайна в том, что он не может быть преднамеренным в каждой точке. Без вкуса и без намерения вы можете продавать товары, зарабатывать деньги, но это не будет отражением основных ценностей компании. Преданность чувству вкуса означает, что вы создадите собственные харизматичные товары или процессы, которые позволяет вашим OEM-производителям выпускать новые товары, отражающие ваш вкус в дизайне. Это намерение начинается с головы. В Apple эту роль играли Джобс и старший вице-президент по дизайну Джонатан (Джони) Айв, которые были хранителями дизайна и брэнда Apple. Они контролировали процесс дизайна и разработки сверху вниз, принимали окончательные решения по каждому товару, который носит имя компании Apple. Они были хранителями и арбитрами вкуса дизайна Apple.

Apple создала культовый глянцевый черный металлический телефон-плитку, который стал образцом для большинства смартфонов.  
*Изображение: iStockphoto*



Это не единственная модель создания особого видения вкуса в компании. Если Стив Джобс и Джони Айв не командуют парадом и не устанавливают стандарты в вашей компании, вы можете сформулировать набор конструктивных принципов и философии дизайна, чтобы помочь организации понять общее видение. Работая единой командой, помня об этом видении, можно прийти к красивым и продуманным продуктам, которые будут так же привлекательны для потребителей, как и те, что продаются в Apple Store.

Без этих определений и обязательств созданием продуктов компании могут в конечном итоге руководить разрозненные голоса. Это похоже на организацию художественной выставки с десятком руководителей, каждый из которых имеет свой индивидуальный взгляд. Это лишает выставку единого общего видения и настроения, так же и продукты компании будут лишены единого видения в дизайне, что запутает клиента. Примером компании, которая разработала гармоничную философию дизайна, может служить Herman Miller, американский производитель мебели. Эта компания разработала 10 принципов дизайна, включая то, что он должен быть «ориентирован на человека», «целенаправлен» и «энергичен», и тем самым сформулировала суть своего видения дизайна. Эти принципы играют роль в дизайне каждого товара.

Вам, как руководителю компании, необходимо признать роль, которую вы можете играть в качестве арбитра вкуса. Я встречал много руководителей, которые верят в это и стали главным хранителями вкуса в своих компаниях. Они сформулировали философию дизайна, которая описывает круг требований к продуктам, а также дает определение того, чем эти продукты не должны быть. У Ferragamo не должно быть чашкодержателей.

**Джобс повысил Айва, назначив его старшим вице-президентом. Это свидетельствует о том, что Джобс отводил дизайну центральную роль.**

Вы можете подумать, что роль гуру дизайна не для вас, что вы не такой человек и что тратить время, беспокоясь о вкусе и красоте,— не лучший способ использования вашего драгоценного времени. Возможно, не просто избавиться от этих предположений и позволить себе стать законодателем вкуса, как Стив Джобс, или делегировать эту задачу другим. В любом случае, чтобы создавать дизайн как у Apple, важно серьезно относиться к вкусу в дизайне и к роли его хранителя. Это помогает компании лучше понять свои продукты и своих потребителей и то, что делает их счастливыми.

## ТАЛАНТ

Учитывая буйную и увлекающуюся натуру Джобса, мы можем представить его дизайнерским тираном, навязывающим всем в Apple свою волю. Но было не так. Джобс нанял и профессионально вырастил много людей, которых он уважал и которым доверял достаточно, чтобы сделать их частью своей «безумно замечательной» команды. Он искал и отбирал *талантливых дизайнеров*, которые помогали ему воплощать философию дизайна Apple.

Одним из таких творческих людей был Хартмут Эсслингер, руководитель фирмы дизайна Frog, которую Джобс использовал как официальную дизайн-студию для Apple в 1983 году. Основанная в Германии фирма Frog открыла тогда офис в Кремниевой Долине, что в консалтинговом мире было смелым шагом ради поддержки одного клиента. Джобс и Эсслингер поладили. Джобсу понравилось иметь дело непосредственно с главой уважаемой фирмы дизайна, вместе работать над совершенствованием продукции Apple и созданием единого видения дизайна, начиная с Macintosh SE.

Когда Джобс вернулся в Apple в 1997 году, он нашел взаимопонимание с Айвом, главным промышленным дизайнером, нанятым во время отсутствия Джобса в компании. Вместе они



стали законодателями вкуса в Apple. Джобс повысил Айва, назначив его старшим вице-президентом. Это свидетельствует о том, что Джобс отводил дизайну центральную роль. Необычайно тесная связь между Джобсом и Айвом стала решающей для распространения мантры и духа дизайна во всей компании.

К счастью, оба они разделяли восхищение концепцией дизайна, возникшей в 1930-х годах в немецком движении Баухаус, исповедовавшем модернистские взгляды, избегавшем украшения и ставившем функциональность превыше всего.

Кроме того, Джобс и Айв доверяли друг другу. Они вместе обедали «почти каждый день, когда Джобс был здоров и находился в офисе», как пишет Уолтер Айзексон в биографии Стива Джобса\*.

Джобс пристально следил за дизайнерской командой и ее деятельностью. Он проводил много времени в студии, наблюдая за сотрудниками и беседуя с ними о проектах и проблемах. Он получал информацию о том, чем заняты дизайнеры, не по электронной почте. Он сам видел, что происходило на их рабочих столах, и слышал, что у них на уме. Он не воздерживался от комментариев того, что они делали, или от призывов — кто-то бы сказал от угроз — делать это лучше.

Вы можете выстроить эту способность создавать дизайн внутри компании, как это сделали Джобс с Айвом и команда. Это можно делать и за рамками компании, в сотрудничестве с внешней дизайнерской фирмой — такой, как Frog с ее сильным лидером Эсслингером. В моей фирме мы стремимся к таким отношениям с консультантами по дизайну из разных компаний. По своему опыту могу сказать, что лучше всего они работают, когда высокопоставленное лицо внутри

Джобс построил крепкие и открытые отношения с основателем компании Frog Эсслингером, чтобы разработать язык дизайна Apple, что привело к созданию таких товаров, как Macintosh SE.

*Изображение: Danamania, Wikipedia*

\* Издана на русском языке: Айзексон У. Стив Джобс. М. : АСТ, Corpus, 2012. *Прим. ред.*



компании имеет достаточно полномочий, чтобы последовательно демонстрировать приверженность дизайну в течение длительного времени.

В Herman Miller проектная группа относительно невелика, учитывая огромную приверженность компании дизайну и ее репутацию лидера по дизайну в области мебельной промышленности. Гэри Смит, директор по содействию в области дизайна в Herman Miller, отвечает за использование талантливых внештатных дизайнеров. «Название моей должности точно описывает мою роль,— объяснил он мне.— Я не столько менеджер, сколько посредник, занимающийся поиском дизайнеров за пределами нашей компании, чтобы создавать отличные и оригинальные дизайны для Herman Miller, которые также отдают дань уважения и отражают историческую важность дизайна нашего бренда и культуры».

Подход компании Herman Miller к дизайну отличается от подхода Apple, но тем не менее очень успешен. Apple создает продукты с одинаковым голосом, а продукты компании Herman Miller представляют собой комплекс голосов дизайна, и компания гарантирует, что все они соответствуют идеалам дизайна компании. О Herman Miller можно говорить как о студии звукозаписи, которая объединяет самых креативных музыкантов — джаза, поп-музыки и классической музыки — и те делают очень разную музыку, но все одинаково взыскательного вкуса. Подходы Apple и Herman Miller к тому, как прививать вкус к дизайну, может быть использован и в вашей компании.

### КУЛЬТУРА

В 2011 году к нам обратился поставщик комплектующих частей автомобильной промышленности. По соображениям конфиденциальности я не могу раскрыть подробности работы с клиентом, но было ясно, что у компании проблема.







Нерман Миллер действует согласно  
10 принципам дизайна, чтобы  
продукция соответствовала  
единой философии, но при этом  
не обязательно выглядела идентично.  
*Изображение: Нерман Миллер*

Хотя это и была просто компания-поставщик комплектующих частей, казалось, что ее клиенты — автопроизводители — были разочарованы дизайном компании. К примеру, производитель спортивных автомобилей побывал в офисе компании, чтобы оценить, годится ли она в качестве партнера по разработке технологических компонентов для будущей модели, и ушел с не очень хорошим впечатлением о дизайне.

Этот конкретный поставщик на протяжении многих лет пользовался успехом исключительно благодаря своим техническим возможностям. У компании был небольшой отдел дизайна, потому что в ней вошло в привычку позволять автопроизводителям создавать собственный дизайн на основе компонентов, которые производила эта конкретная компания. Но по мере того как к автомобилям все ближе и ближе подбираются новые технологии — от систем навигации и развлечения до приборов ночного видения — автопроизводители учатся у компаний, производящих бытовую электронику, как Apple, и ждут, что их поставщики будут работать, принимая во внимание дизайн. Они хотят, чтобы каждая компания, участвующая в создании автомобиля, включая поставщиков комплектующих изделий, думала о потребителе и об актуальности дизайна для водителя за рулем автомобиля.

Этот поставщик не ждал, что мы разработаем для него шикарный цифровой спидометр. Мы были нужны ему, чтобы понять, как набрать в отдел дизайна сотрудников, которые помогут продукции конкурировать и завоевывать клиентов среди автопроизводителей. Дизайн вдруг превратился в наиболее острую потребность компании. Старший технический менеджер, который обратился к нам, знал, что проблеме не решить, просто добавив дизайнеров в научно-исследовательские центры по всему миру. Компании нужно было изменить образ мышления о дизайне и о его значении для компании. Чтобы пожинать плоды дизайна, нужно было создать *культуру дизайна*.

**«Дизайн — не некая конкретная команда. Люди во всей компании берут на себя риск.»**

За последние двадцать или около того лет (назовем это эрой Apple) дизайн определенно продвинулся, став важным компонентом в разработке товаров и услуг. Но его по-прежнему используют в первую очередь в украшательских целях для создания яркой упаковки, а не как подход, который определяет всю творческую культуру компании. Многие из наших клиентов обращаются к нам за помощью только тогда, когда у них появляется особая потребность в инновациях. Им удается высвободить наличные деньги, чтобы уделить внимание инновации, проекту, который находится вне сферы их обычных программ развития. Это не имеет ничего общего с созданием культуры дизайна. Дизайн должен стать частью ДНК вашей компании, если вы намереваетесь создавать дизайн как у Apple и добиться преимущества красоты, изобретательности и харизмы, о котором я говорил в главе 1.

Для этого сотрудники всех уровней организации должны научиться думать как дизайнеры. Под этим я подразумеваю, что они должны исследовать варианты, ставить под сомнение статус-кво и идти на риск, будь это студия дизайна, отдел маркетинга или упаковки. В Apple все заслуги обычно приписывались Айву, вице-президенту по дизайну. Но Тони Фаделл в интервью со мной сказал, что в Apple «дизайн — не некая конкретная команда. Люди во всей компании берут на себя риск». Дизайн — это образ мышления и действия, который пронизывает Apple, так как компания привила себе культуру дизайна.

Эта культура дизайна часто отражается в рекламе Apple. В ставшей культовой рекламной кампании конца 1990-х годов под названием «Думай иначе», созданной рекламным агентством Chiat/Day, были показаны знаменитости вроде Альберта Эйнштейна, Боба Дилана, Мартина Лютера Кинга-младшего и Ганди. Они представлены озорными выскочками

и аутсайдерами. «За сумасшедших, — гласил текст. — За неудачников. Мятежников. Смутьянов». Компьютеров в рекламе не было. Они и не были нужны.

Эти неудачники, мятежники и смутьяны подразумевают и саму Apple, ее технологию и культуру дизайна (с ее тенденциями выскочки, аутсайдера и озорника), которую создал Джобс и которая отличает Apple от других компаний — особенно от главного конкурента, Microsoft.

История компании Apple и ее культуры дизайна будет неполной без упоминания оригинальных разработок Боба МакКима. Бывший профессор дизайна и инженерии Стэнфордского университета МакКим оказал влияние на многих творческих людей, которые тяготели к Apple и другим компаниям, потому что объединил казалось бы разрозненные миры дизайна и технологии на курсе 1960-х годов под названием «дизайн товара». Первые дизайнеры Apple, в том числе Джерри Манок и Билл Дресселхаус, которые совместно разработали Apple II, Apple III, Lisa и Macintosh, были выпускниками этого курса.

МакКим обращался и к искусству, и к науке, и призывал студентов делать то же самое. Он увидел прямую связь между способностью человека рисовать, использовать свое воображение и видеть и считал, что ваши интересы и навыки формируют ваше восприятие окружающего мира. МакКим собрал свои идеи в учебную программу курса, который преподается и сегодня. Он называется «визуальное мышление» и обучает студентов инженерного факультета Стэнфордского университета развитию навыков правого полушария мозга — таких как создание эскизов и прототипов, всесторонний подход к решению проблем<sup>5</sup>.

Я несколько раз вел этот курс в Стэнфорде и всегда поражался реакции этих будущих инженеров с их склонностью к трезвому аналитическому мышлению. Нередко я слышал: «У меня такое ощущение, что я снова в детском саду». Многие студенты чувствуют себя как в детском саду, потому что они

не использовали эту часть своего мозга целых 15 лет. Я вижу, как нечто подобное происходит в Apple: сочетание отличной технологии и работы с хаотичными экспериментальными исследованиями.

Остановитесь на мгновение и подумайте о собственном опыте. Если вы менеджер, то, возможно, морщитесь, читая эту книгу, и ждете математического доказательства или рыночной статистики для демонстрации, как именно дизайн будет революционизировать ваш бизнес. Вы, возможно, спрашиваете себя, где же процесс или тактика для достижения этих целей.

Поскольку вы мыслите аналитически, ориентированы на будущее и трезво относитесь к производительности, то подвергаете сомнению факт, что новые знания заострят ваше мастерство, улучшат конкурентоспособность и прибыльность продукции. Возможно, вы почесываете затылок и ломаете голову над тем, зачем вам вообще беспокоиться о дизайне.

Но допустим, что вы графический дизайнер. После просмотра лишь нескольких страниц этой книги вы сразу заметили многие детали: оправданное расположение текста на странице, вид бумаги, шрифт с засечками и выступы, расположенные по правому краю. Вы можете закрыть книгу сейчас и вспомнить все эти особенности в деталях. Как дизайнер вы более комфортно себя чувствуете в данный момент, осознаете визуальные связи и то, как все вместе сочетается, достигая нужного эффекта. Дизайнеры видят окружающие предметы в подробностях, потому что сами тратят время на создание предметов. Они могут представить даже те, которые еще не существуют, потому что имеют опыт видения и создания.

А как насчет ваших собственных творческих способностей? Вас поражает то, что некоторые люди могут регулярно придумывать неординарные идеи, которые не пришли в голову никому другому из присутствующих? По своему опыту знаю, что в мире гораздо больше людей, которые могут написать

подробный документ с маркетинговыми требованиями или разобраться в финансовом отчете, чем тех, кто может встать у доски и сделать понятный эскиз товара.

Apple нацелена на наем людей, которые «понимают» ее культуру, по словам Ларри Теслера, легендарного разработчика программного обеспечения и пионера графического интерфейса пользователя (GUI) в Xerox Parc и в Apple. Другими словами, Apple любит нанимать людей, которые разделяют взгляды МакКима на мир. Неизменно у этих людей есть какие-то способности к искусству, вспоминает Теслер. Они могут быть прекрасными художниками или музыкантами за рамками своей обычной работы инженеров и вундеркиндов программного обеспечения. Теслер говорит, что «главным открытием в те дни было то, что замечательные люди создают замечательные процессы. Процесс сам по себе не делает людей замечательными». Это стало основой культуры дизайна Apple.

Но недостаточно просто нанимать людей с большим творческим талантом в существующую организацию. Как мы видели на примере компании Motorola в главе 1 и поставщика автомобильных составляющих в этой главе, если дизайн существует в отделе изолированно и не распространен по всей организации, его влияние легко может ослабеть или сойти на нет.

Смотрите на дизайн как на некий полезный вирус внутри организации. Он мал, но может стремительно распространиться и приобрести влияние. Именно из-за этого он также имеет много врагов.

Большинство компаний полны людей, которые по какой-либо причине (как правило, инстинкт самосохранения и страх перед всем новым) считают себя антителами к вирусу ди-

**Если дизайн существует в отделе изолированно и не распространен по всей организации, его влияние легко может ослабеть или совсем сойти на нет.**

зайна и стараются препятствовать прогрессу. Они стремятся сохранить организацию такой, какая она есть. Они могут бродить по коридорам и конференц-залам в поиске новых идей, но найдя, уничтожают их с необыкновенным мастерством.

И очень жаль. Потому что, судя по моему опыту, в идеях недостатка нет. Когда люди узнают, чем я занимаюсь, они загораются желанием рассказать мне о какой-то своей идее. Главный фокус заключается не в поиске отличной идеи, а в знании того, как привести в жизнь нужную идею, это и есть цель творческой культуры. На вечере памяти Стива Джобса, который организовала компания Apple для своих сотрудников по всему миру, Айв отдал дань уважения роли Джобса в защите идеи: «Точно так же, как Стив любил идеи и создание чего-то, относился он и к процессу творчества — с редким и большим почтением. Я думаю, что он лучше, чем кто-либо, понимал: хотя идеи в конечном счете могут быть очень сильными, в самом начале они не более чем хрупкие, едва сформированные мысли, которые так легко пропустить, так легко скомпрометировать и так легко просто раздавить».

Оглядываясь на эпоху Джобса, я вижу в нем человека, который поставил Apple в уникальное положение. Как основатель и лидер (хотя и с перерывом пребывания в должности) Джобс имел возможность встроить дизайн в видение компании, а культура дизайна выросла уже из этого видения.

Он постоянно подталкивал компанию к тому, чтобы она была творческой и инновационной, как если бы она вечно оставалась предприимчивым, энергичным молодым стартапом. «Apple — это крупнейший в мире стартап»<sup>6</sup>, — сказал Джобс Уолтеру Моссбергу, технологическому корреспонденту *Wall Street Journal* в 2010 году на D-конференции\*. С Джобсом во главе Apple никогда не отступала от принципа ее дальновидного основателя — управлять дизайном сверху вниз.

\* Конференция D: All Things Digital проводится с 2003 года в Карлсбаде по инициативе и под руководством Уолтера Моссберга. *Прим. перев.*

Конечно, важную роль сыграло то, что Джобс был основателем. Основатели имеют возможность и волю сформировать такую компанию, какую хотят, в то время как менеджеры не основатели обычно такой возможности не имеют. Основатели имеют ясное представление о том, что хотят сделать, и могут передать это своим сотрудникам. Вся компания усердно работает в творческой, гибкой и зачастую хаотичной среде, чтобы поставить предприятие на ноги. Фаделл кратко сформулировал мне суть этой разницы: «Основатели относятся к компаниям как к собственным детям и более охотно идут на риск с ними. Но не поведете же вы чужих детей прыгать с моста на эластичном тросе?»

Если вы основатель, считайте себя счастливым. Вы можете влиять на культуру, которую хотите привить компании. Вы можете следовать по стопам Джобса и его строгой культуры дизайна, нанимая инженеров со склонностью к гуманитарным наукам. Вы также можете подражать Джеффри Безосу из Amazon, где приветствуется риск. Или продемонстрируйте приверженность к обслуживанию клиентов, как Тони Шей из розничного онлайн-магазина обуви и одежды Zappos.

Но в какой-то момент успешные компании должны подняться над своими основателями. Как Apple сегодня, после смерти Джобса в 2011 году. Когда-то я думал, что Apple не выживет без Джобса, потому что он был слишком важен для всей созданной им культуры. Но, исследуя материал для этой книги, пришел к выводу, что Джобс привил своей компании несколько ключевых атрибутов — как писал Джим Коллинз в книге «Построенные навечно»<sup>\*</sup> — которые являются необходимыми для выживания после ухода основателя.

Один из таких атрибутов — культовая атмосфера, в которой сотрудники считают, что они являются частью элитной команды, разделяющей идеологию, которой нет в других компаниях.

<sup>\*</sup> Издана на русском языке: Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. *Прим. ред.*



Еще одна идея, которую воплощает Apple,— то, что Коллинз называет «большой и толстой дерзкой целью»: вера определенной группы людей во влияние своих продуктов, которые по сути лучше, чем производимые другими компаниями.

Многие люди уже работают в компании с устоявшейся культурой и четко определенным и укоренившимся подходом к тому, как все делать. Это культура, вероятно, не сосредоточена на дизайне. Но пусть это вас не пугает. Вы можете оказать значительное влияние при помощи дизайна даже в компании с устоявшейся культурой — такой, например, как наша старая боксерская груша, Microsoft.

Хотя мы и посмеиваемся над Microsoft за ее очевидное отсутствие знаний о дизайне, никто не может оспорить факты, что компания является успешной на рынке, что Билл Гейтс был бизнес-провидцем. Множество талантливых людей в ее рядах помогли создать вездесущее программное обеспечение, которым ежедневно пользуются миллиарды людей. Это правда, что Microsoft не создала много продуктов, которые отвечали бы стандартам красоты, изобретательности и харизмы, о которых я писал. Но было бы нечестно не признать множество светлых пятен в истории компании, которые заслуживают более пристального рассмотрения. Особенно сейчас, когда, как я считаю, Microsoft меняет свое отношение к дизайну и позволяет новой культуре дизайна пустить корни.

Альберт Шум из компании Microsoft объяснил мне это так: «Вся технология в мире не означает, что вы произведете отличный продукт. Главное — найти баланс рационального и эмоционального». Это похоже на то, что мог бы сказать Стив Джобс о сближении точных и гуманитарных наук и о том, что продукты должны находить связь с потребителями на более глубоком уровне.

Шум также указывает на препятствия, стоящие перед Microsoft, учитывая существующую в ней культуру. В компании открытая культура, что во многих отношениях хорошо. Но недостатком



является то, что «каждый занят своим делом», — объясняет Шум. Такая свобода может привести к появлению товаров без фокуса, которые не отражают единый голос дизайна (в отличие от Apple, где все находится в согласии относительно культуры дизайна).

Свобода означает, что нет доминирующего характера или философии дизайна. Дизайн рассеян. Каждый менеджер по маркетингу имеет право голоса и продвигает что-то свое, как показано в сатирическом видео об упаковке от Microsoft.

**«Под дизайном часто подразумевают конечный результат, а не способ его достижения.»**

Шум пытается создать характер дизайна в Microsoft. В унисон подходу Herman Miller он создает вдохновляющий план дизайна, чтобы помочь заразить организацию культурой дизайна. Задача состоит в том, чтобы при этом охватить каждого члена

команды Microsoft, от маркетологов и разработчиков до технологов, и объединить их вокруг единого видения. «Под дизайном часто подразумевают конечный результат, а не способ его достижения», — говорит Шум. Он говорит о культуре дизайна, как в Apple, которую, конечно, признает образцом. «Мы стремимся создавать продукты, в которых продумана и намеренно спланирована каждая деталь. Разве это не то, что нам так нравится в работе Apple?»

Шум сплачивает вокруг себя сотрудников компании, занятых в его проектах, а затем привлекает и других. Помня о потребителе, задается вопросом: «Какую историю мы создаем для клиента?» Он считает, что потребители не смотрят на спектр продуктов, бренд и сообщения как на разные элементы компании. Потребители считают все это компонентами одной истории. «Вы должны заставить людей верить в то, что делаете, — объясняет Шум. — Я подразумеваю не только продукт, но и бренд».

Музыкальный плеер Zune и Windows Phone от Microsoft показывают, что компания может производить отличные продукты

Простая и привлекательная операционная система Windows Phone телефона Nokia Lumia примечательна своей явной интерпретацией смартфона-плитки. *Изображение: Nokia*



и что усилия Шума по совершенствованию культуры дизайна могут привести к большему.

Из этой истории о Microsoft мы можем сделать вывод, что отсутствие культуры дизайна имеет последствия. И любая компания или организация может изменить или интегрировать вкус, талант и культуру дизайна в свою ДНК, так чтобы структура позволяла создавать отличные товары и услуги.

### РЕЗЮМЕ

Создавать дизайн как у Apple означает создание организации на основе концепции вкуса, таланта и культуры дизайна. У вас должен быть арбитр вкуса, команда дизайнеров с широкими возможностями, политика компании, которая приветствует творческое мышление, риск и эксперименты. Дизайн как у Apple означает развитие ряда сильных и неоспоримых ценностей дизайна, которые создают сильную эмоциональную связь при помощи красоты, изобретательности и харизмы всей компании.

### СТРОИТЕЛЬНЫЕ БЛОКИ

**Вкус к дизайну** можно привить при помощи образования, личного опыта и интересов и усилить его, окружив себя творческими людьми. В организации, которая устроена, как компания Apple, законодатель вкуса будет находиться близко к руководству организации, чтобы иметь возможность следить за результатами дизайнерских работ в компании, и у этого человека будет своя философия или свое видение дизайна.

**Талант в дизайне** означает выдающиеся способности тех, кто приносит идеи дизайна в жизнь и осуществляет разработку товаров и услуг — будь то команда штатных дизайнеров или внештатные дизайнеры и дизайнерские фирмы, работающие по контракту.

**Культура дизайна** заключается в том, что руководство организации ценит его и нанимает людей, которые проявляют креативность независимо от своих должностных обязанностей. Культура дизайна — это полезный вирус, который стремительно распространяется и влияет на все аспекты работы организации. Культура дизайна может быть заложена как часть культуры компании ее основателем или добавлена позже, когда компания сама поймет необходимость ценить дизайн.

### НА ПОВЕСТКЕ ДИЗАЙН КАК У APPLE

Прежде чем перенести наше внимание на товары в главе 3, рассмотрим готовность вашей команды к созданию безумно замечательных товаров, ответив на следующие вопросы:

1. Даже если вы не дизайнер по образованию, есть ли у вас вкус в области дизайна? Если у вас нет на это ни времени, ни желания, стоит ли создать должность старшего по дизайну в вашей компании, чтобы тот мог руководить работой всей организации в этом направлении? Джобс и Айв были арбитрами вкуса у Apple, Смит обеспечивает хороший дизайн в Herman Miller, Шум меняет культуру дизайна в Microsoft.
2. Источают ли ваши товары уверенность в себе, целесообразность и последовательность, которые заложены в четко сформулированных правилах дизайна? Придерживаются ли все ваши товары единого видения или философии дизайна, которая прописана для всех сотрудников, чтобы они всегда могли ее придерживаться? Следуйте примеру Herman Miller и создавайте свои собственные принципы дизайна.
3. Большинство современных компаний понимают, что дизайн важен для товаров и услуг, которые они производят. Оцените это понимание в вашей компании по шкале

от «дизайн добавляется в конце процесса разработки товара» до «мы поддерживаем креативность дизайна на всех уровнях и в работе каждого».

4. Один из показателей для оценки дизайна в организации — то, что все знают, какое поведение не приветствуется. Считается ли приемлемым обходить острые углы в том, что касается дизайна?
5. Найти подходящего специалиста по дизайну очень важно для продвижения дизайна в вашей компании. Чтобы делать дизайн как у Apple, вам нужны творческие люди, которые могут навести мосты между гуманитарными науками и технологиями. Ищете ли вы людей с разными творческими интересами даже на те должности, которые непосредственно не требуют творческого мышления?



# Маркетинг — это сам товар

Отличные товары продают себя сами.

В 1972 году узнаваемости брэнда было достаточно для успешной продажи. Для крупных компаний, как, например, производители потребительских товаров, была очевидна прямая связь между бюджетом, выделяемым на рекламу (в том числе и телевизионную), и объемом продаж. Для производителя моющего средства эффективность этого моющего средства и его химический состав были менее важны, чем узнаваемый клиентами брэнд. К примеру, Procter & Gamble выпустила в 1946 году стиральный порошок Tide, потратив при этом 21 миллион долларов на рекламную кампанию, которая за два года сделала брэнд самым продаваемым в стране и обеспечила успех, продолжающийся и в двадцать первом веке.

Технология нарушила действенность этой стратегии. Закат телевизионной рекламы наступил с появлением видеоманитов, видео-рекордера TiVo\*, сервисов YouTube\*\*, Hulu, OnDemand, Netflix\*\*\* и прочих подобных решений. Они позволяют клиенту выбирать, какую именно рекламу смотреть, или

---

\* Распространенный в США видеорекордер, позволяющий записывать телепередачи без рекламы. *Прим. перев.*

\*\* Сервис онлайн-видеохостинга, позволяющий добавлять, просматривать и комментировать видеозаписи. *Прим. перев.*

\*\*\* Hulu и Netflix — сервисы онлайн-видеопроката в США, OnDemand — аналогичный сервис в Великобритании. *Прим. перев.*



же вообще преспокойно игнорировать всю. Интернет и социальные сети представляют собой новые каналы информации, и это радикально изменило то, как люди воспринимают товары и составляют мнение о них. В 1970 году на вас, возможно, произвела бы впечатление реклама такого болеутоляющего средства, как экседрин. Каждому виду головной боли был присвоен некий номер и название в зависимости от того, что вызвало эту боль (например, экседрин 10 от головной боли из-за детского плача). Но сегодня уже миллионы голосов на сайтах и в социальных сетях во всеуслышание откровенно вещают о преимуществах или недостатках конкретного бренда.

Интернет с его моментальной обратной связью и перенасыщенностью информацией стал для нашего поколения великим регулятором в вопросах успеха или провала какого-либо продукта. Реклама и брендинг по-прежнему играют важную роль, но ни реклама, ни брендинг больше не могут безнаказанно делать ложные заявления о продукте в течение долгого времени. Голос интернета слишком громок. И голос этот не медлит: ваш товар похвалят или пригвоздят к позорному столбу за считанные секунды.

В своей книге «Фиолетовая корова»\*, вышедшей в 2003 году, Сет Годин раскрывает эту идею. Он полагает, что в пост-телевизионную эру рекламы будет более разумным меньше средств вкладывать в рекламу, и больше — в исследования и разработки, если вы хотите, чтобы ваш товар выделялся на перенасыщенном рынке. Эти отличные от других товаров и есть так называемые фиолетовые коровы, которых вы замечаете, проезжая мимо поля, где пасется стадо обыкновенных черно-белых буренок. «Выдающийся маркетинг — это искусство придать вашему товару или вашей услуге черты, которые достойны, чтобы их заметили,— пишет Годин.— Если ваше предложение ничем не выдается, оно невидимо».

\* Издана на русском языке: Годин С. Фиолетовая корова. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. *Прим. ред.*

Совершенно верно. Как потребители мы ежедневно сталкиваемся с ошеломляющим своими размерами ассортиментом товаров в магазинах и интернете, а также с потоком рекламных кампаний, подталкивающих нас к покупке того или иного брэнда. Отсеивая все беспорядочное и ненужное, мы выбираем тот или иной товар. То, как мы это делаем,— предмет многолетнего изучения психологов, экономистов и маркетологов, стремящихся создать идеальную стратегию для привлечения нашего внимания и воспользоваться нашей покупательной способностью. Как дизайнер я убежден, что сегодня товар и есть конечное сообщение, и чтобы сделать его более убедительным, товар должен быть исключительно высокого качества и являться частью повторяющегося шаблона столь же высокого качества.

## СООБЩЕНИЕ

Apple под руководством Стива Джобса всегда отличалась высококлассными товарами. «Больше всего Джобс любил товары», — пишет в своей книге «Внутри Apple»\* Адам Лашински. Товары — основное в компании, и через них, как через увеличительное стекло, потребитель воспринимает брэнд. Apple также вкладывает значительные средства в рекламу, но и она ориентирована на товар (с одним гигантским исключением 1997 года — кампанией «Думай иначе»).

В 2010 году Apple израсходовала на рекламу 691 миллион долларов, что значительное больше, чем в предыдущем, в связи с выпуском iPad и iPhone 4. Сумма выглядит огромной, но на самом деле это небольшой процент от годового дохода компании, который составил 108 миллиардов долларов в 2012 году. Тем не менее даже если компания не истратит ни копейки, брэнд Apple найдет сильный отклик

\* Издана на русском языке: Лашински А. Внутри Apple. М. : КоЛибри, Азбука-Агтикус, 2012.

**Сегодня товар и есть  
самое главное сообщение,  
и чтобы сделать его более  
убедительным, он должен  
быть исключительно высокого  
качества и стать частью  
повторяющегося шаблона  
столь же высокого качества.**

у потребителей. Причина — в неустанной приверженности компании Apple товару. Маркетинг и реклама поддерживают эту хорошую работу, а не наоборот. Даже если истратить на рекламу все деньги мира, это не сделает «просто достаточно хороший» товар безумно замечательным. Как сказал исполнитель-

ный директор Amazon на собрании акционеров в 2009 году: «Реклама — это цена, которую вы платите за ничем не примечательный товар или услугу». Создавайте великолепные продукты, тогда вы сможете их продвигать.

Скотт Гинзберг более красочно описывает ключевую роль дизайнера в создании отличного продукта. «Маркетинг, как секс: если вам приходится платить за него, значит, вы делаете что-то неправильно,— пишет он.— Умные

компании тратят деньги в начале процесса. Умные компании встраивают достойные внимания черты в товар заранее. Возьмите дизайн, например. Это не дополнение, это не случайность — это всё»<sup>1</sup>. Склонность предпочесть пустые сообщения отличным товарам все еще силен. А именно: танцующий эльф.

Танцующий эльф — онлайн-продукт компании OfficeMax, под названием Elf Yourself,— появился в 2007 году. Можно было загрузить свою фотографию и соединить ее с тельцем анимированного эльфа, исполняющего веселый танец. Затем фотография по электронной почте отправлялась вашим друзьям, которые добавляли к уже танцующим эльфам свои фотографии. И эта вирусная версия письма счастья расходилась от одного человека к другому по интернету. Утерев слезы смеха, вы понимали, что этот новый дешевый трюк — самораспространяющаяся реклама — очень эффективен. Рекламодатель экономит на рекламе, а сообщение пожинает блага персональных рекомендаций.

Но при всех улыбках, которую эта реклама вызвала, у нее был один критический недостаток. Я не мог вспомнить, какую компанию она представляла. Была ли это Staples, OfficeMax или Office Depot? Видео было очень милым, но не имело ничего общего с покупкой канцелярских принадлежностей или ценностным предложением OfficeMax. Да, его увидели многие. Но в сознании покупателей, желающих купить ручки и картриджи для принтеров по конкурентоспособной цене, не возникло никакой связи с компанией OfficeMax. Люди говорили о танцующих эльфах, а не об отличных товарах, ценах и услугах от OfficeMax.

На самом деле вопрос касается дифференциации OfficeMax или ее отсутствия. Каков замечательный продукт компании? Как мы можем отличить поставщиков из Staples и из Office Depot от других? В конечном счете, остроумная вирусная кампания не может компенсировать отсутствие дифференцированного сообщения. Если у вас есть замечательные, хорошо продуманные товары, которые действительно привлекательны для людей, у них появятся свои поклонники. Эффект усиливается при помощи рекламных и маркетинговых кампаний, которые помогают продвигать сообщение, которое вы уже сделали своим уникальным предложением.

Теперь подумайте о многих товарах, которые вы купили, к которым привязались больше всего и о которых рассказывали кому-нибудь. У скольких из них был блестящий дизайн? Сколько товаров вашей компании имеют те же качества? Как менеджер вы должны ответить на следующие ключевые вопросы: актуальны ли ваши товары сами по себе, без дополнительного маркетинга? Производите ли вы замечательные товары, которые имеют постоянных поклонников? Если вы используете этот ориентир для определения, насколько примечательны (или не примечательны) ваши товары, дизайн будет лучшей (или худшей) рекламой.



Зубная щетка CrossAction от Oral-B использовала более совершенный дизайн, чтобы еще на пять пунктов увеличить долю рынка.  
*Изображение: LUNAR*

Большая разница между отличными и просто хорошими товарами заметнее всего на примере зубных щеток. Да, зубных щеток.

В течение долгого времени зубные щетки оставались товаром, поддерживаемым в основном рекламой сетевого телевидения. С ослаблением влияния этого вида информирования производители все чаще обращаются к дизайну, чтобы дифференцировать товар на беспощадном конкурентном рынке зубных щеток.

Стеллажи с зубными щетками в магазинах наполнились инновациями, которые обещали чистить ваши зубы лучше. Гибкие головки будут меньше давить десны. Угловые щетки предоставляли эргономичное преимущество и возможность более тщательной чистки. Синяя щетина, со временем становясь белой, напоминала, что пора заменить щетку, которая стала менее эффективной. В борьбе за доллары рынка зубных щеток производители выливали на потребителя поток лженаучных утверждений, что их щетка более эффективна благодаря мягкой ручке, специальным щетинкам или резиновым массажным пальчиком.

Одна зубная щетка от Reach прославилась утверждением, что это самая эргономичная щетка на рынке. У нее была изогнутая шейка, которая делала щетку похожей на инструмент стоматолога. Но при более внимательном анализе оказалось, что дизайн лишь заимствовал у профессиональных стоматологических инструментов визуальный элемент, а не представлял реальную пользу для полусонных потребителей. В самом деле, изгиб шейки имел смысл только для стоматолога, а вам пришлось бы отводить руку едва ли не за ухо, чтоб чистить передние зубы.

Дизайн зубной щетки Reach откровенно неправильный. В LUNAR мы обнаружили это, когда Oral-B, производитель конкурирующей зубной щетки, нанял нас для создания нового фирменного дизайна целой линейки зубных щеток. Oral-B было необходимо революционное решение. Для его принятия нам нужно было понять, как именно люди держат зубные

щетки, и все мельчайшие детали, связанные с чисткой зубов. В противном случае мы не смогли бы создать дизайн, который найдет отклик у людей во время этого повседневного занятия.

Удивительно, но у Oral-B было очень слабое (для производителя зубных щеток) представление о том, как люди держат свои зубные щетки. Мы рекомендовали привлечь научно-исследовательский дом эргономичного дизайна Metaphase, чтобы найти ответит на этот фундаментальный вопрос. Поскольку времени было в обрез, параллельно с работой над дизайном мы начали и собственное исследование.

Эта работа не предполагала хождение за сонными клиентами в пижамах в ванные комнаты. Но мы провели партизанское исследование среди наших сотрудников и везде, где продавались зубные щетки. С упорством археологов, ведущих раскопки среди руин, мы собрали большой набор щеток и проанализировали их в соответствии с их функциями и предполагаемой выгодой потребителя.

Мы сразу начали создавать прототипы идеи, сгибая обычные зубные щетки в разные формы и испытывая их на себе. Вот когда мы впервые заметили, что хотя зубная щетка Reach со своей изогнутой формой и заявляет о лучшей эргономике, на самом деле она заставляет нас искривлять запястье под странным углом для выполнения в общем-то простой задачи чистки зубов. Где здесь эргономичное преимущество?

Между тем исследователи из Metaphase сообщили, что люди обычно держат зубные щетки одним из пяти способов или используют комбинацию этих же пяти способов. Наши дизайнеры научились всем этим способам, и мы продолжили работу с прототипами. Поработав сначала с эскизами и перейдя к пенопластовым моделям, мы быстро принялись за проверку качества и удобства щеток среди дизайнеров и инженеров в нашем офисе. (Подробнее о преимуществах и методах изготовления прототипов — в главе 5.)

Весьма скоро дизайнеры создали «приемлемый» продукт. В такой момент большинство компаний нажимает на спусковой крючок и торопится выпустить товар на рынок. Но Oral-B знала, что каждый продукт требует огромных инвестиций для запуска производства в объеме, необходимом для начала поставок в тысячи магазинов. Oral-B также стремилась изготовить отличный товар, который впоследствии поддержит ее репутацию инновационной компании среди клиентов.

Выпуск продукта без достаточной подготовки и совершенного дизайна, по мнению руководителей Oral-B, мог не только привести к потере денег на производстве и поставке, но и бросить тень на тщательно отточенную репутацию компании.

Oral-B была готова производить четыре из рекомендуемых нами вариантов дизайна. Это позволило компании с легкостью создать сотни прототипов производственного качества, которые можно было дать в руки клиентам для сравнительного тестирования. Эта дополнительная работа с прототипами — мы называем ее *этапом проверки* — помогла нам лучше понять некоторые элементы поведения и предпочтений потребителя, которые не были очевидны с первого взгляда.

Наша новая зубная щетка имела толстую ручку, чтобы заполнить вашу руку и обеспечить больший контакт с ней. Она сужалась книзу между большим и указательным пальцами, чтобы дать возможность легко вращать щетку и доставать да разных зубов со всех сторон. Мы изначально полагали, что поперечное сечение этого тонкого места должно быть цилиндрическим для облегчения вращения. Изготовив щетку этого дизайна, мы поняли, что поперечное сечение ближе к квадратной форме лучше сообщает пальцам, куда направлены щетинки.

Вы можете подумать — какая незначительная деталь дизайна, но это была как раз та деталь, которая превращает «приемлемый» товар в отличный. Эта разница в дизайне поможет продать больше зубных щеток по более высокой цене, построить

отношения с потребителями и заставит их снова купить у вас зубную щетку, когда понадобится замена старой.

Еще одна деталь, которую нам нужно было учитывать,— тонкие держатели зубных щеток в миллионах ванных комнат в американских домах. Не станут ли они бесполезными с появлением нашей более толстой модели? Мы всегда внимательно прислушиваемся к тому, что говорят наши клиенты, но в данном случае советовали не обращать внимания на опасения по поводу слишком тонких держателей зубных щеток. Высокомерно? Возможно. . . Но мы рассудили, что это был такой отличный новый товар и дизайн, что за толстой щеткой появится и толстый держатель.

Этот важный урок стоит рассмотреть подробнее. Иногда для создания замечательного продукта необходимо пренебречь ограничениями дизайна. Мы рассмотрели дизайны зубных щеток, которые могли бы поместиться в обычный держатель, но всем им недоставало именно тех элементов, благодаря которым новый дизайн действительно выделялся. Толстый или тонкий профиль зубной щетки был определяющей деталью дизайна, которая делала его удобным и зрительно выделяющимся.

Профиль был не в ладах с возможностью помещать щетку в обычный держатель. Кто-то должен был уступить, и в этом случае Oral-B признала, что возможность блистать на рынке превыше всего остального. Я рад сообщить из окопов войны за зубные щетки, что зубная щетка Oral-B CrossAction, представленная в 1998 году, имела огромный успех. Точных цифр нет, но в 2000 году *Los Angeles Times* сообщила, что за два года Oral-B увеличила свою долю рынка с 25 до 30 процентов от ежегодного оборота в 650 миллионов на рынке зубных щеток. По состоянию на 2012 год зубная щетка все еще находится в производстве — очередное свидетельство преимущества отличного дизайна товара.

Oral-B потратила 54 миллиона долларов на рекламу CrossAction, но этот успешный товар был результатом не только эффективных рекламных и маркетинговых кампаний. Он появился благодаря



интенсивным исследованиям дизайна и работе с прототипами, что привело к отличному товару для потребителя и значительно увеличению прибыли компании. Любая компания может добиться такого успеха, если она заинтересована в дизайне. Даже если товар (скромная зубная щетка) может показаться не самым лучшим объектом для полномасштабных исследований в области дизайна и создания нового облика.

**Иногда для создания замечательного продукта необходимо пренебречь ограничениями дизайна.**

Концентрируя внимание на самом товаре, а не просто тратя больше денег на брэндинг и рекламу, Ogal-V опередила конкурентов в борьбе за лояльность потребителей. Это та же стратегия,

к которой прибегает компания Apple со времен Apple II. Если вы произведете лучший продукт, он будет приносить вам дивиденды выше тех, которые можно было бы получить, потратив те же деньги на рекламу. Потому что, как мы видели, товар — это всё.

Том Питерс, автор полной плодотворных идей книги 1982 года «В поисках совершенства»<sup>\*</sup> (а также наш сосед по офису LUNAR в Пало-Альто), всегда был большим поклонником дизайна. Ему особенно нравится зубная щетка CrossAction, и он, должно быть, имел ее в виду, когда сказал изданию @Issue Journal Фонда корпоративного дизайна, что дизайн должен быть *центром* разработки товара, а не дополнением, которое делают задним числом. «Ошибка номер один заключается в том, что к дизайну относятся как к внешнему лоску, а не как к душе товара. Самая же глупая ошибка заключается в том, что на дизайн смотрят как на некие действия по “уборке” беспорядка в конце процесса, в отличие от понимания, что это насущный вопрос с первого дня работы и часть всего процесса<sup>2</sup>.»

<sup>\*</sup> Издана на русском языке: Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М. : Альпина Паблишерз, 2010. *Прим. ред.*

## КАЧЕСТВО

На протяжении многих лет подразделение Pontiac в General Motors демонстрировало прискорбное несоответствие между маркетинговым представлением брэнда и товаром. Реклама Pontiac обещала водителям восторг, который заставит их сердца биться быстрее и наполнит адреналином, когда спортивный автомобиль высокого класса будет нестись по дороге, заставляя всех оборачиваться.

Суровая реальность, однако, состояла в том, что из года в год Pontiac производил малолитражные автомобили с большим количеством лошадиных сил, с модной и быстро изживающей себя внешностью. Никакого особого восторга не отмечалось, кроме, пожалуй, как в рекламе Pontiac. По большей части автомобили были совершенно ничем не примечательны. Им не хватало качества.

Рассмотрим Pontiac Aztec, запущенную в 2001 году модель. Этот драндулет представлял собой суррогатный продукт средних размеров с целевой аудиторией людей «за двадцать», но похож был на фургон, который водит многодетная домохозяйка из пригорода, прикинувшаяся юной туристкой. Идея состояла в том, чтобы совместить некоторые черты внедорожника — такие как высота сиденья и объем грузового пространства — со структурой легкового автомобиля и экономией топлива. Aztec рекламировался как супер-универсальное транспортное средство, которое можно даже превратить в спальную палатку во время похода. Это была новая категория автомобиля. Кроме того, разработка была удивительна еще и потому, что General Motors обычно не особенно славится инновациями.

Тем не менее, для меня оставалось загадкой, почему Pontiac считался инновационным брэндом и почему Aztec выглядел как плод любви микроавтобуса и мусоровоза. Все без исключения согласились с тем, что выглядит он ужасно.

Pontiac Aztec с его плоскими боками, горбатой спиной и двумя комплектами решеток был загружен неудачными решениями настолько, что оригинальное видение автомобиля потонуло в них.  
*Изображение: General Motors*

**В мире дизайна товаров есть  
одно старое выражение:  
верблюд — это лошадь,  
созданная комитетом.**

Журнал *Time* высмеял Aztek, назвав его худшим автомобилем *всех времен*. «С дизайном Aztek возились и хлопотали, урезали стоимость производства и портили его разными способами, пока не превратили некорпусную и классную на вид концепцию в громоздкое, одетое в пластик страшилище. Классический случай непонимания происходящего»<sup>3</sup>, — писал журнал в разгромной статье. Последовал еще один неверный ход, когда в целом революционная идея машины была посажена на ходовую часть микроавтобуса. Это решение придало автомобилю вид микроавтобуса, который не смог бы скрыть никакой корпус.

В мире дизайна товаров есть одно старое выражение: верблюд — это лошадь, созданная комитетом. Aztek доказывает его истинность. У Aztek не было своего видения, и поэтому он приобрел разнообразные атрибуты от всех, кто к нему прикасался. Я почти слышу, как члены комитета говорят о своей стратегии: экономьте деньги, используя существующую платформу. Уменьшите размер шин для сокращения расхода бензина. Заверните его в пластик, чтобы он выглядел строго. Результатом стал дурацкий и никому не принадлежащий дизайн, потому что над дизайном работали все, кто принимал участие в процессе создания.

После четырех лет попыток вернуть свои инвестиции Pontiac махнул рукой на Aztek. К 2010 году General Motors прекратила выпуск Pontiac. Частично в этом, конечно, был виноват спад экономики. Но это было обусловлено и тем, что впервые запущенному в 1926 году Pontiac так и не удалось прийти в соответствие со своей имиджевой рекламой и стать автопроизводителем, якобы преданным производству высококачественных и харизматичных автомобилей, обеспечивающих своим владельцам захватывающую езду.



Корпоративные обстоятельства и ограничения могут привести к фиаско вроде того, что произошло с Aztek, в любой отрасли. Я все время слышу жалобы от клиентов о затруднительных обстоятельствах — от контроля за расходами до управления капитальными вложениями, об экономическом спаде, жесткой конкуренции и необходимости учитывать нормативно-правовые аспекты. Таковы лишь некоторые из множества забот, которые могут беспокоить любую компанию и отвлекать время, внимание и ресурсы от разработки отличного продукта.

Apple, конечно, не застрахована от этих ограничений. Несколько раз она тоже поддавалась слабости «приемлемости». В 1993 году Apple выпустила Newton, который намного опережал свое время. Newton был портативным компьютером, который помещался в кармане (если у вас большие карманы). Основной его инновацией было обещание распознавать ваш почерк.

Преимущество заключалось в том, что вместо клавиатуры вы могли использовать рукописные записи, чтобы назначить встречу, сделать пометку или отправить сообщение по электронной почте. Могла ли Apple придумать лучший продукт? Newton обещал преобразовать обыкновенные рукописные записи в цифровой формат.

Распрощаться с клавиатурой казалось отличной идеей. Проблема была в том, что в лаборатории Newton работал просто отлично, но не на портативных устройствах, по словам Теслера, который возглавлял команду разработки Newton, и Элэна Кея, другого гуру интерфейса из Apple, который часто вмешивался в работу проекта с критикой дизайна. У Newton были проблемы. Ему не хватало мощности. И не удавалось правильно совместить его с настольным компьютером.

Но поскольку Apple участвовала в гонках с Microsoft и с компанией под названием GO Computing, стремясь выпустить такой товар на рынок, она поторопилась с выпуском устройства,

Система распознавания рукописного ввода в Apple Newton прекрасно работала в лаборатории на мощных компьютерах, но оказалась разочарованием в уже отгруженной продукции.

*Изображение: Grant Hutchinson*



которое было результатом первой попытки. Другими словами, продуктом, который был просто «приемлем». В отчаянной попытке быть первой, Apple не дала технологии достаточно времени, чтобы выполнить обещание о совмещении настольного и портативного устройств. И поплатилась за это. Newton был выпущен до того, как его технология была к этому готова, что привело к шуткам о вопиющих неточностях его распознавателя почерка вроде этой:

**Вопрос:** Как много устройств Newton нужно, чтобы сменить электрическую лампочку?

**Ответ:** Фу! Там едят лимоны, соус-суп из топора.

Apple продолжала инвестировать в Newton в течение следующих трех лет, пытаясь исправить начальные ошибки, пока, наконец, Джобс не изъясил его из производства в 1998 году вскоре после своего возвращения в компанию. Самое поразительное а этом промахе с устройством Newton в том, что у Apple был другой его вариант. Джой Маунтфорд, одна из первых менеджеров Apple по пользовательскому интерфейсу, выступала за другой подход к персональному цифровому ассистенту (PDA). Этот термин придуман СЕО Джоном Скалли для описания устройства\*. Отставив в сторону сложный вопрос распознавания рукописного ввода, Маунтфорд вспоминала в интервью со мной, что Apple могла бы поставлять качественные PDA.

Каждый менеджер находится под определенным давлением, да и сроки требуют торопиться и выпускать посредственные продукты, такие как Newton. Команды разработчиков зачастую соглашаются с «приемлемым» товаром потому, что на нем можно заработать деньги (по крайней мере в краткосрочной перспективе). Отличное часто бывает врагом хорошего. Отличное стоит дороже и требует больше энергии и сил. Компания может существовать на «приемлемых» продуктах.

\* В русском языке принят термин «карманный персональный компьютер», или КПК. *Прим. перев.*

Но в долгосрочной перспективе «приемлемое» может повредить всему: вашим товарам, вашему брэнду и в конечном итоге вашей компании, которая также будет восприниматься как «приемлемая», а не отличная.

Компании Apple удается создавать безумно замечательные с точки зрения качества товары, в частности, за счет ограничения функциональных возможностей, которые она обеща-

ет предоставить позже. Точно так же мы поступили с Oral-B, отказавшись от обычного держателя зубной щетки.

Первый iPhone был безумно замечательным, хотя в нем отсутствовали некоторые функции, которые вы ожидали от смартфона. Все эти приложения нельзя было организовать в папки. Нельзя было переключаться между приложениями, работающими в одно и то же время. Нельзя было фотографировать с заблокированным телефоном.

Случился ли у гениев из Apple вре-

менный провал, и они просто забыли об этих возможностях? Маловероятно. Они знают, что если упаковать в продукт слишком много функций с самого начала, то либо не удастся уложиться к дате выпуска, либо придется пожертвовать качеством. И они знают, что есть время для добавления в продукт функциональности в новых его версиях. Выпустив первый iPhone в 2007 году, Apple не стремилась охватить бизнес-пользователей. Она нацелилась скорее на потребителей, ориентированных на развлечения. Они были в восторге от новинки.

## ПОВТОРЕНИЕ

Если вы постоянно разрабатываете качественные продукты, то каждый последующий извлекает выгоды и умножает

**Если вы постоянно  
разрабатываете  
качественные  
продукты, то каждый  
последующий извлекает  
выгоды и умножает  
хорошие качества своего  
предшественника.**

хорошие качества своего предшественника. Первый iPhone в 2007 году стал суперхитом продаж (по оценкам, до 700 000 штук только в первый уик-энд), хитом был и iPhone 4S, выпущенный в конце 2011 года (4 миллиона продано в первый уик-энд). И это несмотря на то, что технологически iPhone 4S не был большим шагом вперед, за исключением Siri, встроенного персонального консьержа, и дебютировал с не слишком блестящими отзывами. Однако еще важнее количества новых функций является качество того, как эти новые возможности реализованы.

Один из основных принципов успеха Apple — в последовательном продвижении брэнда вперед. Эффект повторения работает как маховик. Я могу объяснить.

Маховик — это движущийся компонент многих машин. Это всего лишь тяжелое колесо, которое трудно заставить двигаться; но как только он начинает делать это, то уже не прекращает крутиться и плавно двигает все остальное. Смотрите на свой брэнд как на маховик. Его скорость представляет влияние маркетинга на все ваши товары, услуги, рекламу в любых других точки контакта. Каждый новый продукт имеет огромный потенциал заставить маховик вращаться быстрее или медленнее.

Реклама также может ускорить или замедлить движение маховика, но сегодня она имеет на него гораздо меньшее влияние, чем отличные новые товары. Они дают импульс маховику, потому что у клиентов растет доверие к вашему брэнду, и передают новость о его великолепии из уст в уста, двигая маховик брэнда еще быстрее. Если пойти дальше с нашей метафорой, можно сказать, что когда маховик движется очень быстро, гораздо легче завоевать новых клиентов, потому что доверие к репутации брэнда очень высоко.

В начале 1990-х годов Apple имела безупречную репутацию благодаря созданию замечательных, по сравнению с конкурентами, продуктов, но выпуск злополучного Newton поставил



под угрозу ее репутацию лидера. Newton замедлил маховик Apple. Так же как и MobileMe, одна из первых облачных компьютерных услуг, запущенная в 2010 году, которая была подвергнута критике за многочисленные и постыдные технические накладки. Она просто не работала. Apple напортичала. Но остановило ли это Apple? Вовсе нет. Apple уже создала очень быстро вращающийся маховик своего брэнда с iMac, iPod, и iTunes. Проблемы с MobileMe были относительно редким, но вопиющим и неожиданным глюком, который не остановил маховик Apple, потому что это компания, которая очень хорошо использует свою формулу качества.

Аналогия маховика работает и в другую сторону. Если ваша компания постоянно предлагает ничем не примечательные товары, то появление отличного продукта ничего не изменит на рынке. Это не удержало большое количество компаний от порыва потратить огромные суммы денег на разработку одного хита, как Motorola сделала с RAZR V3. Или то, что Pontiac пыталась сделать с двухместным спортивным кабриолетом под названием Solstice, представленным в 2004 году.

Solstice, в отличие от обреченного Aztek, удостоился впечатляюще теплого приема в автомобильной прессе. Его дизайн был похож больше на привлекательный британский родстер, чем на неуклюжий американский «сгусток мышц»\*. «Какой красавец», — заключил Роджер Мартин, декан Школы менеджмента при Торонтском университете и известный поборник дизайна, посидев за рулем. — Потрясающе великолепный кабриолет-родстер всего лишь за 19 995 долларов. Ему суждено стать хитом»<sup>4</sup>.

Меня тоже привлекла сногшибательная красота Solstice, и в то же время мне стало интересно, как это он был произведен

---

\* Двухдверный спортивный автомобиль с непропорционально мощным двигателем и усиленной подвеской. Концепция такой машины разработана в США в начале 60-х годов. *Прим. перев.*

в Детройте. Но в конце концов я не купил его. Мне очень понравился внешний вид автомобиля, но он все еще носил значок Pontiac, марки с медленным маховиком. На мой взгляд, он никогда не будет таким же великолепным и привлекательным, как MG 1960-х или Audi TT, который я в конечном итоге купил, потому что это не только красивая машина, но также часть продолжения традиции отличных автомобилей и часть наследия изысканного дизайна Audi. Это был отличный товар, который просто сам продавал себя.

## РЕЗЮМЕ

Товар является конечным сообщением и посланником изготовителя в интернетовский век избытка информации, когда царит бешеная конкуренция за внимание потребителя. Только по-настоящему отличный товар выделяется на фоне всех остальных.

Традиционные реклама и маркетинг не могут сделать «приемлемый» товар отличным. Отличный товар с выдающимся дизайном — лучшее сообщение потребителю, лучший посланник компании. Этот продукт является увеличительным стеклом, через которое потребитель видит компанию и бренд; и он хочет снова и снова видеть качество. Повторение качества усиливает ценность дизайна продукта и вызывает признание и лояльность потребителей.

## СТРОИТЕЛЬНЫЕ БЛОКИ

**Сообщение** — это то, что ваш товар или ряд товаров говорит потребителям и что он в целом значит для них с течением времени.

**Качество дизайна** поднимает продукт от уровня обычного и ничем не примечательного до исключительного и выдающегося. Сконцентрировав функциональность продукта

Pontiac Solstice, выпущенный в 2006 году, был одноразовым чудом, которое не смогло вытянуть бренд.  
*Изображение: General Motors*



и даже сузив свой рынок и маркетинговые требования, вы сможете преодолеть тиранию «приемлемого» и создавать отличные товары.

**Повторение** сообщений и качества в инновационном товаре или даже постепенное их улучшение с выпуском последующих укрепляет доверие к дизайну и брэнду компании, имидж ее надежности в глазах потребителя.

### НА ПОВЕСТКЕ ДИЗАЙН КАК У APPLE

Прежде чем мы обсудим понятие контекста, в котором существуют продукты, рассмотрим уроки этой главы, задав вопросы о ваших товарах и определив, можно ли считать их отличными:

1. Как можно оценить ваши товары по спектру «фиолетовой коровы»? Безлики они и безымянны или красочны и выделяются в толпе? Могут ли потребители действительно заметить их в толпе? Что есть ваш товар — драндулет, как Pontiac Aztek, или хит, как зубная щетка Oral-B? Чтобы создавать дизайн как у Apple, признайте, что товар является лучшим сообщением потребителю и посланником вашего брэнда и компании.
2. Сосредоточены ли ваши рекламные и маркетинговые усилия на товаре? Проводите рекламные и маркетинговые кампании для поддержки отличного товара. Не тратьте деньги для превращения «приемлемого» в отличный с помощью большего рекламного бюджета. Не соблазняйте рекламными кампаниями с пустыми обещаниями вроде танцующего эльфа, которые не в состоянии выделить ваш продукт из толпы.
3. Вы стремитесь к тому, чтобы все ваши товары были отличными? Или вы стремитесь к появлению случайных отличных, вроде родстера Solstice от Pontiac? У однократ-

вого отличного товара недостаточно шарма, чтобы заставить маховик вращаться быстрее и оживить ваш бренд или изменить имидж.

4. Даете ли вы слишком широкое определение функциональности товара, пытаясь сделать его всем для всех? Концентрация внимания на меньшем количестве функций может привести к более качественной продукции, так как ваша команда сможет сосредоточиться на решении актуальных проблем. Зубная щетка Oral-B CrossAction стала хитом, хотя и не помещалась в обычные держатели зубной щетки.
5. Производит ли ваша компания выдающиеся продукты повторно? Поддерживайте в движении маховик бренда и компании, повторяя качество в последующих выпусках (например, iPad от Apple 2012 года или iPhone 4S). Повторение лучшего и выпуск семейства замечательных товаров создаст уникальные и прочные отношения с клиентами.



## Дизайн — это системное мышление

Товар и контекст едины.

В 1969 году Sony представила радиочасы Digimatic — аналоговые часы в аккуратной прямоугольной деревянной коробке, с похожим на цифровой дисплей, на котором сменялись цифры. Устройство замечательно выглядело на ночном столике. Десять лет спустя Sony снова добилась успеха с Walkman — портативным проигрывателем кассет, который начал своего рода революцию в музыке. Этот технологический скачок был не обязателен, потому что переносные магнитофоны были уже доступны, и Sony упростила портативный магнитофон, исключив функцию записи. Но Sony умело продавала Walkman обычным людям как устройство, которое позволяет брать с собой музыку повсюду. Вам это ничего не напоминает? Это концепция, которую Стив Джобс и Apple позже использовали с iPod.

Мы знаем, что случилось с Apple. Но куда же инновационный путь завел компанию Sony? По ряду причин Sony постепенно сбилась с пути после Walkman, потому что потеряла связь с желаниями потребителей. Sony не предприняла усилий по интеграции аппаратного и программного обеспечения и не стала двигаться в сторону сближения контента и услуг, определяющих тенденции эпохи интернета. В начале 2012 года Sony на рынке стала незначительным игроком. И после четырех

убыточных лет подряд и двух десятилетий, во время которых ее акции не поднимались, *Wall Street Journal* отметил, что «Sony изо всех сил старается соответствовать скорости и мощи Samsung Electronics и производить инновации, определяющие целую категорию товаров, как Apple»<sup>1</sup>.

В то время как Sony старалась изо всех сил, акции компании Apple к началу 2012 года достигли небывалой высоты. Ее рыночная стоимость выросла до более 400 миллиардов долларов, поставив ее голову в голову с нефтяным гигантом Exxon. Денежная гора Apple насчитывала более 100 миллиардов долларов.

Конечно, отличная продукция и высокие цены способствовали росту прибыльности Apple. Основой финансового успеха Apple также служила ее способность связывать продукты с процессом и продавать другие предметы, связанные с этим процессом. Apple зарабатывает деньги не только на самом товаре, но и на окружающем его контексте. Вместо того чтобы штамповать десятками похожие друг на друга товары для ограниченных рынков, Apple производит лишь несколько замечательных продуктов и расширяет вокруг них контекст с дополнительными товарами и услугами, что известно под названием iUniverse.

Эта вселенная не перестает расширяться. В первом квартале 2012 года Apple продала через Apple Store более 25 миллиардов приложений. С iTunes было скачано более 16 миллиардов песен (это число исполнительный директор Тим Кук радостно сравнил с 220 000 кассетных плееров Walkman, на продажу которых у Sony ушло 30 лет). Все эти красиво оформленные товары Apple продавались в более чем 300 красиво оформленных магазинах Apple по всему миру. Контекст и процесс — это способы, при помощи которых Apple остается перед потребителем в небывало выгодном положении — потому что потребителю нужен не только товар, но и все связанное с ним.

Создание контекста — не оригинальная идея Apple, хотя, на мой взгляд, компания мастерски подняла эту концепцию на

Радиочасы Sony Digimatic были одним инновационным продуктом в серии успешных товаров компании с 1950-х по 1980-е годы. *Изображение: Sunday Drive Vintage, Эму Юнг*



новый и прибыльный уровень. На раннем этапе существования концепции Элиэль Сааринен, влиятельный архитектор-модернист двадцатого века, выразил это так: «Создавая что-либо, всегда делайте это в свете следующего более широкого контекста предмета — стул в комнате, комната в доме, дом в окружающей его среде, окружающая среда в плане города»<sup>2</sup>. Он описал, как архитектор думает о контексте при проектировании здания, а также внутренние, взаимосвязанные отношения между мельчайшими деталями и пространство вокруг них в постоянно расширяющихся кругах.

Apple взяла на вооружение эту идею, которую я называю *уменьшение масштаба*. Уменьшение масштаба и временное отстранение от проблемы, чтобы увидеть большую картину,— это деятельность, которая происходит в правом полушарии мозга, где обычно рождается творческое мышление. Противоположность этому — *увеличение масштаба*, которое позволяет видеть мельчайшие детали проблемы в поиске решения.

## СИСТЕМНЫЙ ДИЗАЙН

Apple организует каждую мельчайшую деталь, которая является частью восприятия продукта потребителем: от идеальной упаковки до интерьера своих розничных магазинов, где свободно плавающие стеклянные лестницы и скоординированные по цвету футболки сотрудников являются частью тщательно выстроенной среды. Apple увеличивает масштаб, чтобы увидеть мир, который непосредственно примыкает к продукту, и уменьшает масштаб, чтобы увидеть более широкие круги, исходящие из продуктов. Все это делается с точки зрения потребителя. Таким образом Apple наблюдает за системой в целом.

Задача любой компании заключается в том, чтобы из разных голосов и отделов составить единое видение общего процесса, связанного с продуктом. Клиент хочет получить единый



процесс, а не мешанину разрозненных или повторяющих друг друга бессмысленных сообщений или нечеткую точку зрения.

Как совместить разные потребности и приоритеты, чтобы результат представлял собой целостный, системный дизайн, который согласует критические точки соприкосновения вокруг товаров и услуг?

Представление Элиэля Сааринена о дизайне в контексте можно считать отправной точкой. В моей фирме мы начинаем с того, что задаем клиентам вопрос об их целях, чтобы понять: чем должен стать продукт и какое значение для потребителя они хотят ему придать. Сформулировать правильные вопросы часто важнее, чем создать сам дизайн. Вопросы помогают нам уменьшить масштаб до уровня видения Сааринена в более широком контексте. Наша работа с Palm Computing — наглядный способ показать, как мы задаем вопросы на первом этапе поиска решения.

В 1996 году Palm выпустила PalmPilot — карманный персональный компьютер (КПК) первого поколения. Три года спустя Palm попросила нас разработать для компании новый продукт. Краткое изложение проекта было простым: для увеличения доли рынка Palm хотела, чтобы линейка ее товаров включала новое устройство по более низкой цене. Команда в Palm сказала нам, что их рынок в основном состоит из постоянно находящихся в движении профессиональных бизнесменов, и что новый продукт будет нацелен и на этот сегмент тоже, но будет стоить меньше, чем остальные товары, цены на которые колеблются от 250 до 500 долларов. Palm объяснила свое ценностное предложение и уникальную философию дизайна.

В противоположность тому, что делали Apple Newton и Microsoft Windows CE, Palm создала организационный

**Вопросы помогают нам  
уменьшить масштаб до  
уровня видения Сааринена  
в более широком контексте.**

принцип под названием «дзен от Palm». Не удивительно, что лозунгами Palm были простота и удобство использования. В то время как конкуренты пытались упаковать побольше функций в свои КПК, Palm откровенно пыталась изъять функции. Результат: портативные компьютеры Palm были быстрее и проще, однако обладали большой функциональностью, в которой люди нуждались и которую ценили, находясь в движении.

Мы сразу уменьшили масштаб настолько, чтобы видеть, как этот продукт будет взаимодействовать с другими предложениями Palm. Мы задали вопрос, как он будет соотноситься с другими товарами в линейке Palm. Сааринен гордился бы нами. Команда Palm развернула свою «дорожную карту», представляющую классический список продуктов, нанесенных на временную шкалу. Карта включала текущие товары, их планируемое «время заката» и прогнозы по тем, которые находились в разработке. Одним из текущих была модель Palm V. С ее металлическим корпусом и тонким дизайном, модель набирала популярность среди бизнес-руководителей не только по чисто функциональным соображениям. Она приобретала новое значение и становилась символом статуса. Она привлекала покупателей, которые были заинтересованы не только в функциональности, но и в стиле жизни, который подразумевал гольф-клуб и частный самолет. Мы задали еще вопросы, чтобы лучше разобраться в контексте рынка. Что бизнес-клиент может хотеть от более дешевого и урезанного КПК? Что происходит в широком контексте дизайна КПК? Как Palm могла бы привлечь больше потребителей к своему новому устройству? Далее уменьшая масштаб, мы спросили себя, станет ли этот новый недорогой продукт частью стиля жизни, а не просто деловой потребностью.

Чтобы ответить на эти вопросы, мы представили дорожную карту Palm в виде цели, которая описывала возможности ее продукта, изложенные в двумерном пространстве рынка. По вертикали мы обозначили цену. По горизонтали — то,

как продукт будет использоваться: для организации трудовой деятельности — на одном конце, или для организации личной жизни клиента — на другом. Глядя на цель, мы поняли, что большая часть продуктов Palm — это умеренно дорогие инструменты работы, а эффектная новая модель Palm V наметила новый путь к дорогому помощнику директора, связывающему профессиональные и личные функции. В нижней части рыночного пространства, где цены самые низкие, товары — с их ограниченной производительностью и низкой стоимостью — становятся более привлекательными для покупателей потребительского, а не профессионального типа. К тому же среди недорогих товаров, где целевой аудиторией были мамы и студенты, не нашлось жизнеспособного конкурента, занимающего это неиспользованное пространство.

Эта новая схема помогла определить контекст продуктов Palm и вдохновила команду на разработку Palm m100 — КПК, который целенаправленно включал в себя элементы стиля жизни, чтобы привлечь новых потребителей. У него было закругленное дно и талия. Эти атрибуты придавали дизайну доброжелательный и доступный вид. Кроме того, m100 можно было настроить на свой вкус. Темно-серая лицевая панель кажется вам слишком скучной? Слишком в духе Уолл-стрит? За 20 долларов вы можете заменить ее на классную «секси» лицевую панель в леопардовых пятнах. У этой модели также было то, что мы называем «качественная миниатюра», то есть Palm m100 была бы узнаваема даже в размере миниатюрного объявления на рекламном флаере с информацией о скидках, который вкладывают в воскресную газету.

Позвольте мне поделиться своим торжеством и сказать, что m100 имела большой успех во всех отношениях, как мы и предсказали, в результате чего исполнительный директор Palm Карл Янковски прокомментировал в пресс-релизе вскоре после выпуска: «Объем продаж с момента глобального запуска m100 невероятен... товар вышел далеко за рамки

Уменьшение масштаба в контексте меняющихся условий рынка Palm привело к иной структуре, которая позиционировала новый недорогой товар на ранее неиспользованном пространстве потребительского рынка.  
*Изображение: LUNAR*

ВОЗМОЖНОСТИ ПРОДУКТОВ PALM



ЧЕТЫРЕ

профессиональных пользователей и постоянных клиентов. Предварительное исследование рынка показывает, что мы уже всерьез вышли на сегмент студенческого населения»<sup>3</sup>.

Этот продукт был настолько успешным, что Palm быстро приняла стратегию двух рынков и создала для дальнейшего развития два отдельных брэнда: Tungsten и Zire. Tungsten был разработан для смелых продуктивных пользователей категории «альфа» и продвигался на рынок со слоганом: «Выполняет важную работу». А братский брэнд Zire шел под более мягким девизом: «Для организованных мам».

## СОЗДАНИЕ ПРОЦЕССА

Чтобы лучше объяснить, как компании уменьшают масштаб, позвольте мне сделать резкий скачок от модернизма Сааринена к IKEA, глобальному шведскому розничному продавцу домашней обстановки, известному как низкими ценами и странными названиями товаров, так и качеством обслуживания клиентов. Зайдите в любой магазин IKEA в Бруклине, Кувейте или Сингапуре — и вы окажетесь в мире, который разработан так, чтобы погрузить клиента во вселенную домашнего интерьера. Вы проложите свой извилистый путь по предначертанной линии через тщательно организованные комнаты, где товары IKEA — диван, кресло, ковер и книжные полки — расставлены так, будто там живет реальный человек или семья. Прогуливаясь и заходя в эти мини-миры с мягким освещением, семейными фотографиями на стенах и искусно размещенными предметами, вы увидите, как живут эти «люди» и как товары IKEA являются частью их жизни и способствуют их благополучию. Товары размещаются в контексте, чтобы помочь вам понять процесс образа жизни IKEA в вашем доме.

Аналогичным образом авиакомпания Virgin Airlines сделала процесс перелета более приятным. Это стало большим достижением в наше время, когда любая воздушная пере-

Результатом пересмотра линейки Palm стала модель m100, привлекательная для студентов и матерей.

*Изображение: Sandbox Studio*

возка — обычное явление. Virgin старается свести к минимуму все неприятное. Для этого она добавляет в сервис такие черты, как забавное анимированное объявление о безопасности полета и возможность пассажиров заказывать еду и напитки через индивидуальные сенсорные экраны (обслуживающий персонал доставляет заказы, и тележки не загромождают проходы). Пилот выходит из кабины, чтобы представить экипаж и сделать объявление перед взлетом. Мало что можно сделать, чтобы смягчить весь ужас тесного сиденья и переполненного самолета, но эти штрихи и правда смягчают острые углы дальнего перелета, потому что Virgin не пожалела времени, чтобы пересмотреть опыт клиента и все, что с ним связано.

Конечно, с технологической продукцией все иначе, но применяются те же законы дизайна. Прежде всего вы должны смотреть на мир глазами клиента, чтобы понять его потребности (подробнее об этом в главе 6), а затем создавать продукт, который удовлетворяет эти потребности. Затем следует сам процесс. Это может казаться логичным подходом, но многие компании регулярно игнорируют его.

Подумайте о вашей компании: осуществляется ли разработка продукта на основе уменьшения масштаба, с учетом контекста, в котором будет существовать новинка? Или продукт существует сам по себе, изолированно, и не связан с более широким миром потребностей и ожиданий потребителей?

Компания Dropbox разработала свой программный продукт, интернет-услугу «облака», используя очень широкий контекст. Я обнаружил для себя Dropbox во время написания этой книги, потому что мне нужен был способ резервного копирования заметок, рукописей и концепций дизайна книги, чтобы не потерять их. Как мы все знаем, иногда происходят такие несчастные случаи.

Dropbox почти магически копирует файлы с вашего компьютера на сервер в удаленном месте. Эта синхронизация файлов



происходит в фоновом режиме: программа Dropbox заботится о сохранении обновленных файлов и даже дает вам знать, какие уже обновлены, а какие скоро обновятся. Если мой компьютер потеряется или сломается (что вполне реально для такого рассеянного человека, как и я), файлы будут в целости и сохранности, и их можно будет извлечь с любого другого компьютера.

Еще одна гениальная черта находки Dropbox состоит в том, что вы можете получить доступ к любому из сохраненных файлов с других компьютеров или устройств, как смартфоны и планшеты. Путешествуя без компьютера, я открыл рукопись этой книги на моем iPhone. Под впечатлением от этой сенсационной технологии, которая заставляет меня чувствовать себя Джеймсом Бондом, я продолжал как ни в чем не бывало загружать большие файлы — например, мои заметки, учебную программу курса, который я читаю в Стэнфордском университете, — пока не достиг предельного объема, который Dropbox предлагает бесплатно. Пришло время рассмотреть вариант подписки на Dropbox за 10 долларов, чтобы получить больше места для хранения. Но прежде чем сделать это, я спросил работников нашего отдела информационных технологий о других подобных возможностях.

«Рассмотрите вариант с Microsoft Windows Live Mesh со SkyDrive, — предложили гуру технологий. — Они дают больше объема в бесплатной версии и более безопасны, чем Dropbox». Я решил попробовать. Но еще до того как я открыл свой интернет-браузер, чтобы взглянуть на Live Mesh и SkyDrive, в моих мозгах дизайнера появилось странное ощущение тонущего. Вспомнив то насмешливое видео об упаковке Microsoft, я спросил себя: зачем простому «облачному» онлайн-сервису целых пять названий брендов (Microsoft, Windows, Live, Mesh, SkyDrive)? Я уже начал чувствовать себя виноватым только за то, что подумал отказаться от Dropbox с его коротким и емким именем.

Авиакомпания Virgin America использует дизайн для создания полного и дифференцированного обслуживания клиентов, начиная от атмосферы ночного клуба, царящей в самолетах, до видео с объявлениями по безопасности полета. Стюардессы на Virgin никогда не хлопают дверками отсеков для ручной клади.

*Изображение: Virgin America*





Тогда вспыхнуло второе предупреждение. Windows Live Mesh требует, чтобы вы воспользовались аккаунтом Windows Live, который, вероятно, создали в 2006 году, чтобы пользоваться Windows Messenger. Далее я выяснил, что, поскольку так долго не использовал свой логин, кто-то в Бразилии притворился мной на Windows Live. Будучи тайным агентом 007, я смог воспользоваться кое-какой магией с программным обеспечением, и мне удалось изменить пароль, чтобы получить доступ. Далее я скачал программу Windows Live Mesh и установил ее на свой компьютер. Я открыл приложение, и после несколько довольно простых шагов выбрал папки, которые хотел синхронизировать со SkyDrive (должен признать, что это весьма удачное имя для «облачной» системы хранения). Когда все пошло гладко, мой пессимизм утих. Было найдено разумное решение проблемы бесплатного резервного копирования.

Радость оказалось недолгой. Несколько часов спустя приложение выдало мне противоречивые сообщения о том, была ли синхронизация успешной. Тем временем я установил приложение Windows SkyDrive на iPad. Из него я не мог просмотреть файлы, которые синхронизировал с аккаунтом SkyDrive. Я обратился к Google за помощью и нашел ответ на сайте Microsoft. Ну почти нашел. К моему удивлению, я обнаружил, что в действительности существует два SkyDrives: один, который работает с Live Mesh, и другой, на который нужно вручную заносить файлы. Онлайн-версия Mesh недоступна из приложения iPad.

Позвольте подвести итог. Два SkyDrives? Пять брэндов? Служба, которая работает на одном устройстве, но не работает на другом? Это был кошмар с точки зрения дизайнера (и опыта потребителя). В порыве я удалил Live Mesh и SkyDrive и вернулся к Dropbox, принося компании искренние извинения за краткий период отмежевания. Я подозреваю, что у вас был подобный опыт с товаром или услугой, которые просто не ра-

ботали и этим очень вас разочаровали. Вернувшись в надежные руки Dropbox, я пришел к выводу, что стоит заплатить скромную абонентскую плату за простоту и удобство хорошо продуманных программных услуг, чтобы избежать неурядиц, связанных с плохими разработками.

«Облачный» сервис Microsoft нормальный или «просто приемлемый», потому что работает и создает резервные копии файлов в виртуальной интернет-системе хранения данных. Но как ясно из одного только его громоздкого названия, Microsoft Windows Live Mesh со SkyDrive ставит в тупик и разочаровывает потребителя. В отличие от Dropbox, IKEA, Virgin, и, конечно же, Apple, часто Microsoft не видит за деревьями лес, когда дело доходит до обслуживания клиентов. С продуктом SkyDrive Microsoft не удалось продумать концепцию услуги *с точки зрения потребителя*.

Dropbox вышел победителем. С 2012 года на эту услугу подписалось более 50 миллионов пользователей. Согласно рассказу журнала *Forbes*, Стив Джобс был настолько впечатлен обслуживанием, что лично сделал основателям Dropbox Дрю Хьюстону и Арашу Фирдоуси предложение о покупке за 800 миллионов долларов США<sup>4</sup>. Они ему отказали.

В 2011 году Apple запустила собственный интернет-сервис хранения с неправдоподобно простым названием iCloud. Он сдвигает цифровой центр вашей системы Apple в облако с компьютера, который был центром для всех компонентов Apple, например iPod и его цифрового мира музыки.

Снова мы видим резкие расхождения между стратегиями дизайна Apple и Microsoft. Microsoft стремится завоевать долю рынка, выбрасывая на него какую попало ерунду — с ошибками, громоздкими названиями и так далее. Apple целится дальше, разрабатывая лучший продукт и приятный и простой способ его использования. И, как мы видели, увеличение доли рынка следует само собой.

## ПОСТОЯННЫЕ ПЛАТФОРМЫ

Пока мы говорим о масштабирования, я хотел бы пойти дальше в обсуждении контекста и поговорить о концепции дизайна платформ. Платформы — основа продуктов или систем, которые могут быть улучшены самими потребителями или коммерческими партнерами. Персональный компьютер — это платформа. Facebook — фантастическая и прочная платформа, потому что становится плацдармом для всего, что мы разделяем с друзьями (и всеми остальными). С помощью Facebook мы объединяем нашу жизнь с платформой, так как фотографии и сообщения, которые мы размещаем, становятся частью наших социальных связей и закодированы в списке пользователей каждого друга.

Можно утверждать, что Microsoft построила более крепкую платформу персональных компьютеров, чем Apple, потому что установила прочные партнерские связи на основе более открытой и гибкой модели лицензирования (по сравнению с так называемым «огороженным садом» Apple). Даже в 2012 году общая доля персональных компьютеров на основе Microsoft Windows опережает Mac от Apple в соотношении 14:1<sup>5</sup>.

Партнеры Microsoft — от производителей ПК до изготовителей программных приложений — создали предприятия для работы с платформой Windows, что в свою очередь привело к расширению бизнеса на этой основе. В Microsoft платформа разрешает партнерство, и партнеры расширяют возможности платформы.

Когда Джобс вернулся в Apple в 1997 году, одним из его первых публичных шагов было получение подтверждения от Microsoft, что та считает Mac жизнеспособной платформой и впредь будет поддерживать ее. Это была удивительная перемена для Джобса, который не любил Microsoft и обычно не менял свое мнение. Но это было важным сигналом для

всего мира о том, что Mac будет иметь партнеров, вносящих свой вклад на платформе Mac. Несмотря на то, что Джобс предпочитал контролировать каждый аспект процесса работы с компьютером, интегрируя оборудование, операционную систему и программное обеспечение, он понял: компании Apple нужно, чтобы потребители верили, что Macintosh позволит работать с программным обеспечением, которое они хотели использовать.

На самом деле, по словам Рэнди Баттата, сотрудника отдела маркетинга Apple в 1980-х и 1990-х годах, оригинальному Macintosh долгое время приходилось нелегко, так как он не мог запустить богатый набор приложений. «Тогда была такая шутка,— сказал Рэнди в беседе со мной,— что Mac выполняет шесть программ: MacWrite, MacDraw, MacWrite, MacDraw, MacWrite, и MacDraw». Джобс наконец признал проблему и позволил уменьшить масштаб, зная, что для успеха нужен платформенный подход, и что восстановление отношений с Гейтсом и Microsoft необходимо.

Джобс снова уменьшил масштаб с системами iPod и iTunes. Поскольку управлять музыкой на маленьких портативных устройствах было нелегко, Apple позволила больший контроль над музыкальной библиотекой и списками воспроизведения на ПК в виде iTunes, где у пользователей есть большой экран, клавиатура и мышь. Так же как Facebook, эта маленькая система становилась платформой, потому что люди начали использовать ее для управления всей музыкой. Apple, конечно, не остановилась на достигнутом. Джобс расширил платформу, заключив с крупными студиями записи сделки по продаже музыки в закрытом формате через магазин iTunes. В основе платформы были потребители, использующие iTunes, чтобы собирать музыку, создавать списки воспроизведения и наслаждаться музыкой по своему усмотрению. Когда ваша музыка загружена, найдена и организована во вселенной iTunes, вы вряд ли переключитесь

на другую систему. Вы радуетесь жизни и слушаете любимые мелодии в рамках отлаженного вселенной iTunes.

Еще одна мощная платформа — это iPhone и феномен приложений. Действительно, iPhone — самая типичная платформа, потому что это практически чистый лист, который пользователь может персонализировать, добавив функции и возможности по собственному желанию. При помощи приложений. Как вы уже знаете, существуют приложения для всего, что душа пожелает, и каждое из них создает еще одно партнерство с другой компанией. Это помогает компании Apple, закрепляя приверженность клиентов платформе. Каждое приложение создает прочную связь с пользователем, потому что делает опыт работы с платформой еще более индивидуальным. Сейчас известно, что Джобс хотел, чтобы компания делала собственные приложения. Сначала он очень сопротивлялся, не желая позволять приложениям извне «загрязнять целостность» iPhone, как говорит Айзексон. Если посмотреть сейчас — очевидно хорошо (как для Apple, так и для потребителей), что Джобс решил открыть iPhone для более широкой платформы.

Идея платформы не ограничивается музыкой и приложениями. Джефф Смит, один из основателей LUNAR, считает физический iPhone голым устройством, которое само упрощает пользователя украсить его аксессуарами, добавляющими индивидуальное выражение или функциональность. Существует огромный рынок сопутствующих товаров — чехлов, наушников, колонок, автомобильных зарядных устройств, док-стан-

**Как только пользователь  
оснастил свой iPhone музыкой,  
электронными книгами,  
приложениями, и, возможно,  
стильным чехлом,  
подобающим модному  
человеку, он становится  
более чем пользователем.  
Он превращается  
в преданного поклонника  
товара, контекста  
и платформы.**

ций, считывателей кредитных карт и многого другого — и все это расширяет вселенную партнеров, которые поддерживают платформу iPhone. Как только пользователь оснастил свой iPhone музыкой, электронными книгами, приложениями, и, возможно, стильным чехлом, подобающим модному человеку, он становится более чем пользователем. Он превращается в преданного поклонника товара, контекста и платформы.

## РЕЗЮМЕ

Безумно замечательные товары и услуги являются основой успеха компании Apple и других компаний. Но продукты существуют не изолированно, они часть вселенной, которая постоянно расширяется, идет от товара к контексту вокруг него, и оттуда распространяется к системам, процессу и платформам, которые окружают потребителя и создают лояльность к брэнду. Дизайнеры организуют этот процесс до мельчайших деталей, увеличивая масштаб для наблюдения за взаимодействием с продуктом и уменьшая, чтобы получить панорамный вид контекста.

## СТРОИТЕЛЬНЫЕ БЛОКИ

**Системный дизайн** помогает компаниям уменьшить масштаб, чтобы понять свои товары и услуги с точки зрения наблюдателя, а затем связать все в одно убедительное предложение.

**Создание процесса** — результат того, что компании уменьшают масштаб, чтобы посмотреть на всю систему продуктов в более широком контексте и создать целостный обоснованный ответ, как они вписываются в жизнь, потребности и ожидания реальных людей.

**Постоянные платформы** являются конечным продуктом системы, потому что привлекают рыночные интересы партнеров, которые вносят свой вклад в платформы и эмоциональную

привязанность потребителей, что превращает последних в убежденных поклонников бренда.

### НА ПОВЕСТКЕ ДИЗАЙН КАК У APPLE

1. Какие вопросы, связанные с линейкой товаров и услуг вашей компании, можно задать, увеличивая и уменьшая масштаб? Видит ли ваша организация картину целиком или близоручо разглядывает только ее верхнюю часть? Прислушайтесь к Сааринену, чтобы увидеть связь и между объектами, и с окружающим пространством.
2. Вы понимаете контекст, в котором находятся ваши продукты? Можете ли вы связать их с окружающим контекстом и понять существующие там возможности, а не ограничения? Подумайте над тем, как Palm нашла новые возможности, уменьшив масштаб, чтобы переосмыслить взгляд на рыночное место своих продуктов и на их целевого покупателя.
3. Рассматриваете ли вы весь контекст и создаете убедительные системы или просто набор продуктов? Следуйте по стопам Dropbox, чтобы разработать систему, которая принимает во внимание точку зрения пользователя.
4. Каковы возможности платформы — будь то в партнерстве или во взаимодействии клиента с вашим товаром, услугой или брендом? Попробуйте перенести ваше мышление от товаров к услугам, как сделала Apple, перейдя от музыкальных плееров к музыкальным платформам iPod.
5. Есть ли в вашей линейке продукт, который может быть «чистым листом», служить платформой и вызывать желание пользователей украсить его аксессуарами? iPhone — классическое голое устройство, просящее таких приложений, чтобы придать ему индивидуальный характер и выражение.



5

## Дизайн вслух

**Разработайте совершенный прототип.**

В 2009 году Intel представила инновационный продукт под названием Intel Reader<sup>1</sup>, портативное устройство для людей с ограниченными возможностями в области чтения, такими как дислексия или слабое зрение, и для слепых. Проще говоря, Intel Reader переводит печатный текст в устную речь. Я называю это инновацией не потому, что составные части представляли собой нечто новое, а потому, что Reader объединил в речь три существующие технологии: цифровой фотоаппарат, программное обеспечение оптического распознавания символов и синхронизатор текста, —добившись небывалого продвижения вперед. Intel Reader предоставляет человеку, у которого сложности с чтением, возможность слышать содержание учебника, счета за телефон или меню. Сфотографируйте любой из этих предметов — и вуаля! Intel Reader скажет вам, что там написано.

Я и мои коллеги в LUNAR были в составе дизайнерской группы для Intel Reader. Большая часть нашей деятельности заключалась в разработке прототипов. Мы делали это в сумасшедшем ритме. Прототипирование является неотъемлемой частью любой дизайнерской деятельности, и поскольку на рынке не было подобного продукта, мы опирались именно

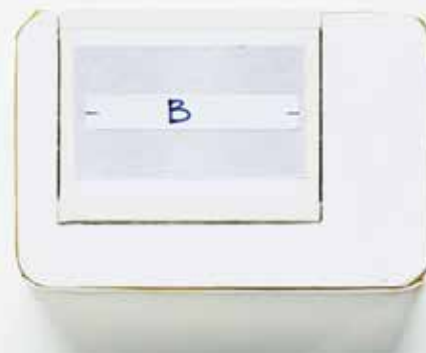
на прототипы, чтобы быстрее исследовать широкий спектр дизайнерских альтернатив на каждом этапе развития.

Прототип — это материальное воплощение будущего продукта, помогающий нам получить представление о нем. Прототипы жизненно важны для процесса дизайна, потому что стимулируют чувства и делают концепции реальностью, чтобы мы могли *чувствовать* или *оценивать* будущее — посредством собственных ощущений и эмоций или рационально, по мере изобретения новых технологий. Помните, что процесс дизайна не является ни прямолинейным, ни предсказуемыми.

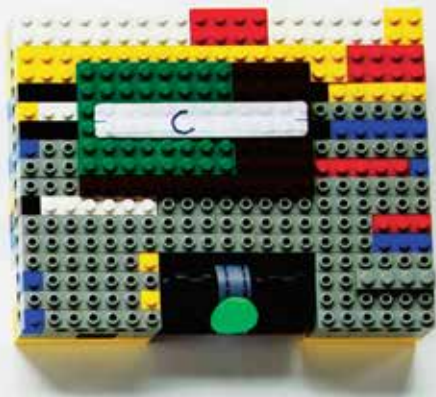
Чаще всего дизайн — это извилистый путь изучения, на котором дизайнеру предстоит сначала установить курс, а затем несколько раз от него отклониться, прежде чем дойти до конечного пункта. Прототипирование можно назвать сильнейшим навигационным инструментом на этом пути.

Вот почему создание прототипов в начале процесса имеет решающее значение для экономии времени и ресурсов позднее, при разработке. В Стэнфордском институте дизайна (обычно называемом d.school) есть поговорка: «Чем раньше потерпишь неудачу, тем скорее преуспеешь». Если бы мы не создавали прототипы ранних вариантов дизайна для Intel Reader в физической форме, существенный изъян в дизайне мог бы оставаться незамеченным в течение нескольких дней (если не недель или месяцев), и стоимость и задержки из-за изменения дизайна могли бы поставить под угрозу весь проект.

Мы начали быстро, создав черновые образцы, которые заменяли цифровые фотоаппараты. В конце концов, Reader будет прежде всего фотоаппаратом для фотосъемки страниц текста. Мы собрали ряд макетов, которые представляли собой некоторые дизайнерские идеи, и все они выглядели как крупные версии цифровых фотоаппаратов: тонкий прямоугольник с объективом с одной стороны и экраном видеосъемки с другой. Эти приблизительные прототипы были представлены



Некоторые из десятков прототипов, которые мы использовали в разработке Intel Reader. Материалы варьируются от бумаги до пенокартона и пеноматериала, от 3D-печати до конструктора Лего — в ход идет все что угодно, только бы выполнить эту работу быстрее. *Изображение: LUNAR*



непосредственно целевым пользователям на ранних исследовательских сессиях. Мы получили основательные знания, сразу увидев, как именно люди будут использовать Intel Reader.

Поставив локти на стол, целевые пользователи держали фотоаппарат так, чтобы можно было фотографировать печатные материалы, лежащие на поверхности стола. Тут же выявились две очевидные проблемы: пользователям приходилось неудобно выворачивать запястья, чтобы направить объектив фотоаппарата в сторону стола; а те, кто мог использовать экран видоискателя, не могли видеть экран, потому что он был направлен в потолок! Мы начали все сначала и перенесли фотоаппарат в нижнюю часть устройства, решив этим обе проблемы.

Такова сила прототипа. С его помощью дизайн появляется на свет из головы дизайнера и оказывается перед глазами других людей. Они могут прикоснуться к нему, а дизайнеры при этом — увидеть, как люди воспринимают и используют дизайн, управляют им и наслаждаются или сталкиваются с трудностями. Целью является одновременное развитие идей во многих направлениях, чтобы выжил самый сильный вариант. Дизайнер LUNAR Кен Вуд называет этот процесс *направленной эволюцией*.

Дизайнеры производят разные концепции с разными функциями, которые затем оценивает отдел разработки. Он отсеивает концепции, которые не годятся для дальнейшего развития. А те, что прошли отбор, передают свои черты будущим разработкам. Затем процесс повторяется. Конечным результатом становится продукт, который достаточно силен для выживания в реальном мире. Как и в процессе биологической эволюции, потомство прототипов перенимает все лучшее от предыдущих поколений и адаптируется. И чем больше поколений, тем сильнее будет потомство.

Как менеджер вы можете даже не знать о существовании прототипов, потому что чаще всего они делаются в дизайн-студии,

а вы, скорее всего, видите только окончательный вариант. Вы, наверное, больше знакомы с программой PowerPoint, которую кто-то может назвать инструментом создания прототипов. Как вы знаете из огромного числа собраний, на которых бывали, PowerPoint является основным инструментом моделирования для представления маркетинговых требований, спецификаций продуктов, анализа конкурентов, прогноза продаж и вообще всего, что может быть нужно компании. Слайды презентации PowerPoint служат для абстрактного объяснения того, как функционирует новый товар или услуга, и для сравнения характеристик этого товара или услуги с другими предложениями компании.

Но презентация PowerPoint редко эффективна в качестве прототипа. Почему? Потому что PowerPoint не хватает реальной человеческой и эмоциональной связи с товаром или услугой. При помощи PowerPoint можно описать характеристики продуктов, перечислить каналы сбыта и вывести статистические данные о демографическом составе клиентов. Но это не идет ни в какое сравнение с тем, что может сделать даже самый простой прототип, а именно: дать команде общее видение будущего товара или услуги. Таблицам есть место в корпоративном процессе принятия решений, но когда речь идет о будущих товарах и услугах, слайды PowerPoint — лишь слабое отражение того, с чем экспериментируют дизайнеры. В дизайнерской среде мы любим говорить, что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать, но еще в миллион раз лучше иметь действующий прототип.

Apple использует прототипы больше, чем любая другая организация, с которой мне приходилось сталкиваться за многие годы работы профессиональным дизайнером. Стив Джобс был известен своим нежеланием использовать презентации PowerPoint, потому что хотел увидеть и потрогать прототип. Он хотел держать в руках именно то, над чем работали его дизайнеры, и любил хвастаться прототипами перед посетите-

лями. Джобс принимал решения, основанные на том, каким прототип был на ощупь и в обращении, а не на основании данных слайдов и финансового анализа презентации PowerPoint.

Уолтер Айзексон пишет в своей книге, что когда первый iPad был в разработке, Джобс и Айв переживали за каждую мелочь, в том числе и за правильный размер экрана. «У них было двадцать моделей — конечно, все округленные прямоугольники — разных размеров и пропорций. Айв разложил их

на столе в дизайн-студии, и во второй половине дня они поднимали прикрывающую их бархатную ткань и возились с ними.» Айв говорил, что при помощи этого кропотливого процесса создания прототипов они и создали правильный размер экрана.

**У форм прототипа практически нет ограничений. Важным принципом является изготовление прототипов приблизительно и быстро, при этом отвечая на важные текущие вопросы.**

### БЛИЖЕ К ДЕЛУ

Задолго до того как я познакомился со своей будущей женой, я сетовал хорошему другу, как трудно найти девушку,

с которой мне захотелось бы встречаться. «Джон, нельзя управлять припаркованным автомобилем», — сказал он мне. Он имел в виду, что сидеть и жаловаться на то, что не можешь встретить девушку, которую захотелось бы пригласить на свидание, — это все равно что сидеть в машине, стоящей на обочине с отключенным двигателем, и ждать, когда доберешься в некий пункт назначения. Если бы я отправился на свидание, любое свидание, это создало бы импульс движения вперед, и я открыл бы в себе и в людях то, что помогло бы мне найти путь к новым отношениям.

Я не утверждаю, что знакомство и брак можно сравнить с созданием прототипа нового сотового телефона, ноутбука или зубной щетки. Но личная аналогия может быть применена к сложному

и беспорядочному процессу создания прототипов и разработки продуктов. Вам просто нужно встать с дивана и начать что-то делать. Для дизайнера это означает работу с прототипами.

Чтобы объяснить, как работает прототипирование, с какими инструментами и методами вы должны быть знакомы, давайте посмотрим на Стэнфордский курс дизайна. В нем разработка прототипов занимает центральное место, потому что сам процесс создания вещей влияет на ваше представление о дизайне. Студентам этого курса говорят, что теория приветствуется при условии, если она превращается в прототипы и проходит через так называемый «экспресс-тест-цикл», или ЭТЦ. Именно этот процесс мы применили в предыдущем примере с Intel Reader. Мы не задерживаясь выразили наш дизайн в виде прототипа, а затем дали его в руки пользователям, чтобы понаблюдать, что произойдет. Затем мы последовательно повторили процесс еще раз.

У форм прототипа практически нет ограничений. Важный принцип работы — изготовление прототипов приблизительно и быстро, при этом отвечая на важные текущие вопросы. За последние пару лет я видел несколько невероятно простых и эффективных прототипов. И признаю, что часто бывает очень весело почувствовать себя снова ребенком, играющим в песочнице. Например, дизайнеру Юнги Сунг потребовалось несколько листов бумаги, чтобы показать нашим клиентам из SanDisk, как новый волшебный флэш-накопитель может спрятать и раскрыть USB-разъем (продукт был одобрен на месте). Для одного медицинского клиента мы использовали конструктор Лего, чтобы показать, объяснить и сравнить разные способы пропускания упаковок с лекарством сквозь устройство для фасовки. Однажды мы присоединили к iPad телефонную трубку, чтобы поговорить о будущем планшетов и смартфонов. Иногда мы используем видео (вместо модели) для иллюстрации рассказа о потенциальном товаре, а также 3D-печать, которая, как следует из названия, представляет собой автоматический



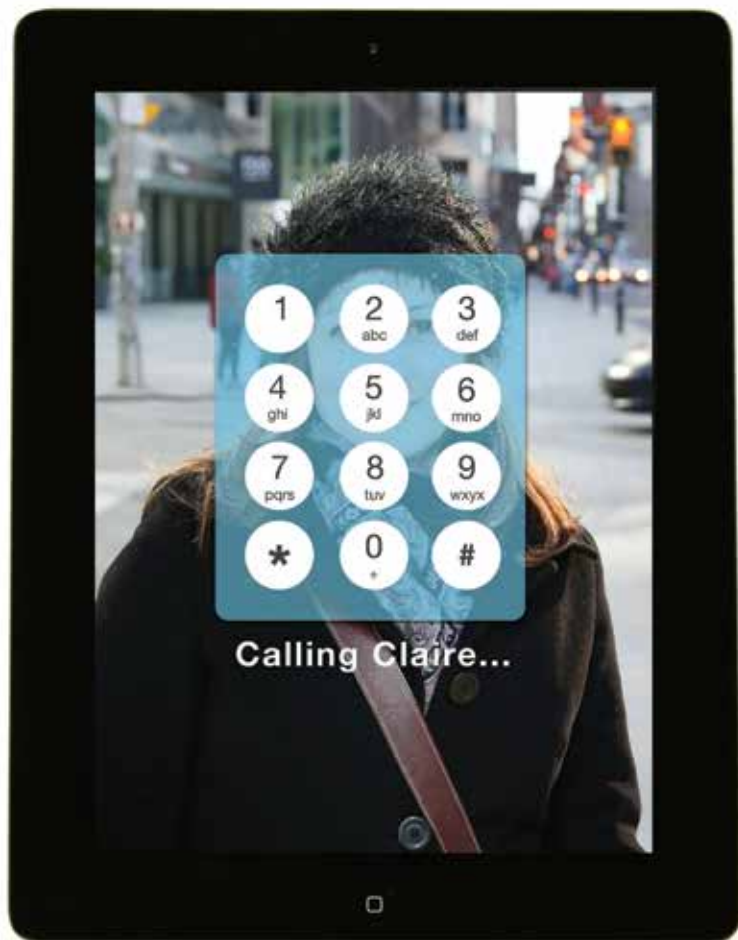
прибор, умеющий создавать физические объекты из файлов системы автоматизированного проектирования (САПР) различными методами. Прибор в нашем офисе нарезает модели САПР слоями толщиной с лист бумаги и затем строит каждый слой из пластика, расплавленного в форме этого слоя. Все эти новые технологии позволяют нам создавать прототипы еще быстрее, дешевле и более выразительно, благодаря чему нам в свою очередь становится легче представить себе будущий продукт и объяснить его клиенту.

## ПРОТОТИП И ПРОДУКТ

Чтобы как следует понять прототипы в реальном мире, я расскажу вам историю о том, как мы использовали прототипы при создании принципиально нового джойстика для компьютерных игр.

В 2004 году к нам обратилась компания Novint, спин-офф компании Sandia Labs. Novint хотела использовать недавно разработанные *тактильные* технологии (то есть производные науки об автоматизированной сенсорной чувствительности), чтобы создать трехмерный джойстик, который позволил бы игрокам лучше чувствовать действие. Дорогие тактильные системы уже использовались исследователями и врачами, которые применяли их для выполнения минимально инвазивной хирургии при помощи роботизированных технологий. Ведущие тактильные технологии поставляет компания под названием Force Dimension, которая продает эти системы за 20 000 долларов. Цель Novint состояла в создании устройства, которое можно было бы продать менее чем за 200 долларов, и компания попросила LUNAR придумать отличный коммерческий дизайн, приближенный к этой цене.

Наши первые прототипы дали компании Novint и ее инвесторам возможность взглянуть на то, что обещало стать интересной зарождающейся концепцией. Мы начали с прототипов,



которые выглядели «секси» (мы называем их *моделями внешнего вида*) и давали представление о том, чем продукт мог стать в будущем. Под словом «секси» я имею в виду модели из полупрозрачного белого пластика и нержавеющей стали, вдохновение для создания которых мы получили от спецэффектов в научно-фантастических фильмах — они очень нравятся любителям компьютерных игр. Так был создан целевой внешний вид конечного продукта, и это помогло компании заразить инвесторов энтузиазмом по отношению к его идее.

С помощью технологии Force Dimension и наших первых прототипов, которые можно было взять в руки, Novint могла озвучить, чего она хочет добиться. Теперь у этой истории были кое-какие материальные компоненты и эмоциональная привлекательность благодаря физической модели, созданной дизайнерами LUNAR. Это было многообещающее начало.

Следующим вопросом стало то, сможем ли мы изготовить жизнеспособный продукт для рынка компьютерных игр Novint по цене примерно в 100 раз ниже, чем нынешняя стоимость тактильной технологии.

Чтобы выяснить это, мы сначала получили подтверждение от поставщиков из Азии о возможности предоставлять комплектующие, стоимость которых выгодно отличалась от целевой цены. Тогда мы сделали нечто, что не дизайнеры нашли бы странным: мы постарались сделать наш следующий прототип неудачным. Вместо того чтобы начинать с дизайна, который зависел от технологии ценой в 20 долларов, а затем попытаться привести все к цене согласно пожеланию Novint, мы начали с другого конца и создали самый дешевый из всех возможных прототипов.

У нашего «провального» джойстика были самые дешевые из всех возможных компонентов (двигатели, подшипники и датчики), которые мы нашли или создали сами. Совершенно неожиданно для нас этот бросовый прототип джойстика работал на удивление хорошо.

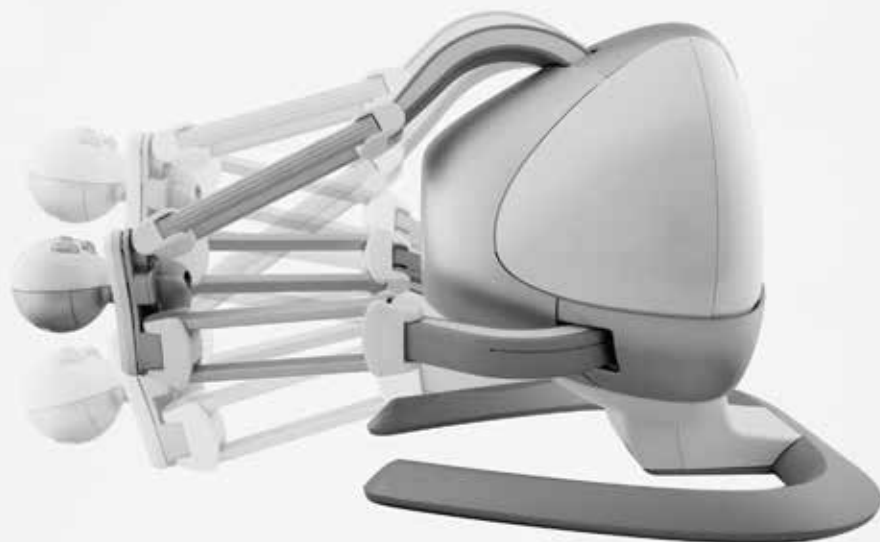
Прототипы должны быть сделаны самым быстрым и простым способом, чтобы идеи можно было взять в руки и поделиться ими. Этот гибрид iPad и телефона заставил производителя телефонов бизнес-класса по-новому задуматься о своих возможностях, и это было более эффективно, чем мог бы сделать абстрактный разговор.  
*Изображение: LUNAR*

До предела сэкономив на дешевых комплектующих, мы получили возможность отступить или уменьшить масштаб, чтобы посмотреть, какие детали требуют дальнейшего прототипирования и адаптации. С помощью самодельных частей в нашем прототипе мы нашли способ значительно сократить стоимость. Хотя джойстик нашей дешевки не двигался так гладко, как у высококачественного товара, у нас все-таки с первой попытки получился действующий прототип. По-настоящему сложная задача состояла в том, чтобы разработать джойстик, который обманывал бы руки, заставляя игрока верить, что он реально выполняет действия, которые видит на экране. Если в какой-то момент джойстик дернется, пошевелится или не синхронно отреагирует на действие на экране, мозг игрока заметит это, потому что человеческое осязание слишком чувствительно.

Следующий этап разработки включает в себя тестирование. Уолт Авилес, директор по технологиям Novint, который работал с тактильными системами в Sandia, стал нашим подопытным в проекте, потому что мог точно судить о производительности. У него было то, что виноторговец назвал бы «носом», а в нашем случае можно было сказать, что у него была «рука». Его отзыв помог нашей команде создать изысканный дизайн, а затем и конечный продукт, который соответствовал цели по цене. Это в конечном итоге стало изысканным товаром под названием Novint Falcon, которым любители компьютерных игр до сих пор довольны.

Работа с прототипами помогает не сбиваться с курса в процессе разработки продукта. Но прототипирование не ограничивается разработкой компьютеров, мобильных телефонов или джойстиков. Как менеджер вы не должны отказываться от такого метода только потому, что считаете товар не стоящим того. Или думаете, что недорогой товар не может принести выгоду, даже если творческие умы дизайнеров поработают над ним, чтобы смастерить из него что-то лучшее. Созданная нами зубная

Прототипы, созданные во время разработки для Novint Falcon.  
*Изображение: LUNAR*







Прототипы были крайне важны для создания более удобной зубной щетки, подошедшей для всех пяти способов, которыми люди держат зубную щетку.

*Изображение: LUNAR*

щетка Oral-B не только изменила внешний вид зубной щетки, но и добавила имиджу компании и брэнду здоровый налет харизмы, а также увеличила прибыль. Прототипы помогли нам разработать зубную щетку, которую клиенты буквально расхватывали с полок, и ликвидировать менее успешные модели.

Небольшое предостережение организациям, которые переходят к ориентированной на дизайн разработке товара. В Apple руководство разбирается в прототипировании. Разбирается в нем и руководство Novint. Но организациям, которым дизайн в новинку, требуется умение взглянуть на прототипы и принять решение на их основе. Я видел, как менеджеры по производству пытались зарубить проекты, потому что прототип не был основан на реальности. Вместо того чтобы увидеть *потенциал* в прототипе, некоторые корпоративные скептики видят только его недостатки и судят о нем так, как если бы он был готовым товаром. Такое поведение заставляет дизайнеров прятать свою работу, пока она не будет завершена, и только тогда показывать ее менеджерам.

Еще один подход, который я рекомендую,— убедиться, что прототипы не выходят за рамки их предполагаемого использования. Ранние прототипы не должны выглядеть как готовый продукт, потому что люди именно так и будут о них судить. Сделайте их быстро и приблизительно, но достаточно хорошо для того, чтобы продемонстрировать или проверить конкретную функцию.

## ПРОТОТИП И РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО

В большинстве компаний создание прототипов происходит в дизайн-студии, потому что это, как правило, дизайнерский и творческий центр организации. Так происходит и в Apple, хотя подробности того, что именно происходит внутри дизайн-студии Apple, остаются загадкой. Учитывая культ секретности этой компании, доступ в студию и информация о новых



товарах и услугах строго контролируются. Это делается по понятным причинам для предотвращения промышленного шпионажа и, как я подозреваю, еще и для того, чтобы создавать ажиотаж, шум и стимулировать нетерпеливое желание узнать, чем же занимается Apple и что она выпустит дальше.

Тем не менее информация о дизайн-студии Apple иногда просачивается. Я беседовал с женщиной, которая работала в Apple в течение почти четырех лет, и ее первой реакцией на вопрос о студии было шуточное сравнение доступа в студию с тем, как начиналась программа «Напряги извилины».

**Организации, которые  
хотят больше использовать  
творчество, приходят к мысли,  
что им нужно пространство  
для творческого хаоса,  
который мы называем  
дизайном вслух.**

В этой телепередаче 1960-х годов пародировался шпионский жанр и была показана тайная штаб-квартира с входом в виде входа в склеп. Айзексон подтверждает это впечатление и пишет, что студия «защищена тонированными стеклами и находится за запертой тяжелой дверью». С таким же успехом вы можете попытаться прогулочным шагом зайти в Белый дом. За запертой дверью находится стеклянная будка регистрации, где на страже стоят два

охранника. «Даже высокопоставленные сотрудники Apple не допускаются внутрь без специального разрешения», — сказал Айзексон, который однажды преодолел этот барьер.

Человек, который работал в Apple, рассказал мне, что настроение в студии такое, какое можно было бы ожидать: «мирное и в духе дзен». Прототипы разбросаны по столам, есть компьютеризированные рабочие места, фрезерные станки и роботизированные камеры распыления краски. «Все время чувствуешь радость от возможности там находиться и работать над этими продуктами», — добавил он. Однако вполне в духе Apple работа с прототипами не завершается за запертой дверью. Концепция пронизывает каждый отдел компании.

«Прототипирование — это способ работать с предметами, чтобы открыть наиболее убедительную из истин,— вспоминает бывший сотрудник отдела маркетинга Apple.— У вас есть инстинкты, но вы не всегда можете знать все сразу. Это процесс отсеивания. Прототипирование поднимает обсуждение на новый уровень и кристаллизует идею, и у вас получается хорошо продуманный результат».

Адам Лашински подчеркивает, что в Apple прототипируется каждый аспект товара. Он рассказывает забавную историю о невезучем дизайнере упаковок, чья работа заключалась в разработке лучшего язычка, «который указывает потребителю, откуда начинать снимать невидимую защитную пленку, приклеенную к экрану iPod». Дизайнер упаковок скрывался в маленькой лаборатории, окруженный сотнями прототипов, и его поиски не прекращались.

Не у всех дизайн-студий есть мистическая аура Apple. Не все они представляют собой пространство в четырех стенах, где вместе ютятся окутанные тайной дизайнеры. Они действительно часто проводят дни и ночи за столом и, казалось бы, не обращая внимания на окружение. Но дизайн должен быть частью более крупной организации. Товары не существуют в изоляции, и не должна существовать в изоляции и дизайн-студия, потому что дизайнерские идеи распространяются вирусным путем.

Думая о будущем, в котором найдется место более тесному сотрудничеству, прогрессивные компании начинают выглядеть и вести себя скорее как дизайн-студии. В отличие от файлов PowerPoint, прототипам нужно пространство. А сами они обычно беспорядочны. Компании, которые хотят больше использовать творчество, приходят к мысли, что им нужно пространство для творческого хаоса, который мы называем *дизайном вслух*.

Так уже давно заведено в компании Method Products в Сан-Франциско, где основное рабочее место представляет собой

открытую площадку, которую Джошуа Хенди, директор компании по дизайну, описывает как «шумное красочное пространство для товаров, дизайна и концепции, которые выставлены на всеобщее обозрение». Вспоминая о создании концентрированного средства для стирки, Хенди говорит, что пакеты со средством и прототипы в течение многих лет лежали в офисе, служа постоянным напоминанием о незавершенных проектах и о том, что еще предстоит сделать. Исследователи компании Method экспериментировали с гранулами как способом доставки продукции, но по целому ряду технических причин никак не удавалось заставить их работать. Когда коллега Хенди подошел к столу, чтобы обсудить новую идею бутылки-насоса, проблема нашла свое решение в обстановке, располагающей к сотрудничеству.

В отличие от компании Method Products, в очень многих компаниях корпоративная среда выглядит как поле стерильных офисных кабинок с ограниченным пространством для сотрудничества, даже в дизайн-студии. За последние десять лет дизайнерские и архитектурские фирмы и теоретики дизайна проанализировали офис и то, как дизайн связан с производительностью, удержанием персонала и общим благополучием.

Скотт Дорели и Скотт Уиттофт, содиректора исследования окружающей среды Стэнфордской d.school, написали книгу *Make Space*, в которой делятся своими знаниями о дизайне рабочего места, способствующем творческой деятельности. В интервью IdeaCast *Harvard Business Review* в 2012 году они сказали: «Мы хотели бы иметь рабочее место, которое позволяет реализовать свои идеи самым простым и быстрым способом из всех возможных, и позволит избавиться от них, когда придет время». Дорели и Уиттофт считают, что рабочее место играет важную роль стимула творчества в отдельных людях и команде в целом. Дизайн самого рабочего места, по мнению авторов, может ответить на вопросы о том, откуда появились идеи и как члены команды участвуют в творческих разработках.

Конечно, авторы сделали несколько прототипов. Они обнаружили, что несколько разных рабочих мест могут способствовать появлению идей и концепций, а также успешной работе с прототипами. В 2011 году мы приступили к осуществлению аналогичного эксперимента на тему будущего творческой работы, когда LUNAR переехала в новое здание, 100-летнее здание фабрики в районе Потреро-Хилл в Сан-Франциско.

При работе над дизайном рабочего пространства мы намеренно создали целый ряд разных рабочих мест. У индивидуальных рабочих мест урезали немного площади (сдвинув столы поближе друг к другу), чтобы освободить экспериментальное пространство для совместной работы. Рядом с каждым индивидуальным столом было несколько уголков или небольших конференц-залов для проведения внеплановых совещаний. Я люблю говорить, что ни у кого нет офиса, но для каждого найдется офис, когда он нужен. Работа с прототипами происходит в гибкой атмосфере лаборатории сотрудничества — или, как мы ее кратко называем, солaborатории, — в которой рождаются эскизы и вспомогательные материалы для всех текущих проектов. Имея рабочие места трех разных видов, дизайнерские команды и работают по-разному: от целенаправленной индивидуальной работы до проектов «дизайна вслух», в рамках которых прототипы могут существовать рядом друг с другом и где царит творчество.

## ПРОТОТИПИРОВАНИЕ МЕТОДОМ КРАУДСОРСИНГА

Прототипированием не обязательно заниматься исключительно в дизайн-студии совместно с дизайнерами, отвечающими за процесс. Оно может успешно проходить и на рынке, при участии толпы и тех людей, которые покупают продукт и пользуются им.

Прототипирование методом краудсорсинга чаще всего происходит при разработке программного обеспечения. Все много-

численные приложения Google — от Gmail до Google Docs и Google Calendar — были запущены в бета-версии, позволившей Google провести своеобразный тест-драйв на миллионах пользователей. Подход Google к эволюции продукции заключается в том, чтобы запустить ее и при этом позволить тестировать еще и «за кулисами», хотя тестируют ее миллионы людей. Обновления программного обеспечения происходят незаметно для пользователя. Однажды программное обеспечение становится лучше, как по волшебству. Я говорю как по волшебству, потому что никому не приходится самостоятельно загружать и устанавливать обновления.

Компании Google это удастся сравнительно легко благодаря огромной аудитории пользователей (Google регистрирует около 2 миллиардов поисковых запросов в день). Google может легко выбрать, скажем, 100 000 пользователей и дать им на испытание другую версию программного обеспечения — возможно, даже не сказав при этом, что они стали подопытными кроликами. Google меняет ширину полей, объем текста или цвет ссылок как ей угодно, чтобы найти идеальные объем, цвет и пропорции. И, конечно, все это привязано к ее модели монетизации (что подталкивает вас к тому, чтобы чаще нажимать на ссылки).

Недостатком прототипирования в реальном мире является то, что оно редко приводит к созданию безумно замечательных товаров. Как дизайнер я люблю и использую многие продукты Google. За исключением Google Maps — особенно версии этой программы на iPhone — и топографических функций, которые вызывают у меня ностальгию по классическим картам, — я не нахожу особого вдохновения ни в одной из них. Ларри Теслер, который считается отцом графического интерфейса пользователя для Macintosh, отметил, что если подобные Google компании прототипируют методом краудсорсинга, это все равно что усовершенствовать мышь в надежде, что она станет горой. Многие из этих продуктов никогда не станут горой.

В самом деле, Google ликвидировала два своих продукта в 2012 году: Google Buzz и Google Wave (они были запущены с большой помпой всего пару лет назад). Это не удивительно. Насколько я могу судить, Google задает множество вопросов и постоянно тестирует возможности и функции, но не совсем ясно, кто решает, что именно следует прототипировать. Похоже, что многие из продуктов Google запускаются полусырыми, а затем немного модифицируются или просто ликвидируются с недоуменным пожатием плеч.

Я думаю, что в конце концов модель Apple покажет себя более сильной. Продукты Apple развиваются с использованием строгого процесса дизайна и создания прототипов, направленных на поиск совершенства (или максимальной приближенности к совершенству) прежде, чем новинка будет запущена в производство. После этого, по мере продолжения работы над следующим поколением продуктов, Apple внимательно следит за тем, как люди используют эту новинку. Толпа — своего рода участник, но не помощник Apple в выборе между хорошим и немного лучшим. Она просто подсказывает решения в небольших модификациях чего-то, что уже безумно замечательно.

## ИЗ ЖИЗНЕННОГО ОПЫТА

Прототипы не обязательно должны быть физическими моделями, которые можно подержать в руках, или объектами, которые представляют реальный этап в развитии и эволюции будущей концепции или товара. Прототипы могут быть процессами или историями. Нам всем нравится рассказывать истории — самим себе, своим друзьям, и, конечно же, детям. Истории помогают нам понять мир и все его сложности и тайны.

Анимационные фильмы рассказывают удивительные истории — будь то фильмы, рисованные мастерами своего дела на заре эпохи Диснея или созданные сегодня цифровыми художниками с использованием компьютеризированных

инструментов в Pixar. Эта компания цифровой анимации принадлежала Стиву Джобсу, пока он не продал ее Disney. Тем не менее даже с анимационной технологией вам все равно нужны истории, которые нужно оживить, и их тоже можно прототипировать.

Оскароносный аниматор студии Pixar Джон Лассетер, который участвовал в создании «Истории игрушек» и «Жизни жуков», использует прототипирование в каждой сцене каждого фильма. В книге «Второе пришествие Стива Джобса» автор Алан Дойчман<sup>2</sup> рассказывает, что Лассетер сначала намечает раскадровку, а затем снимает, прежде чем нести катушку Джеффри Катценбергу в Disney. Затем Лассетер проигрывает катушку, «озвучивая голоса всех персонажей и акцентируя их жесты». Талант Лассетера заключался не просто в умении хорошо рисовать и анимировать. Он мог «оживлять рисунки яркими характеристиками», — пишет Дойчман. Лассетер разрабатывал сюжет, персонажей и повествование в виде эмпирического или эмоционального прототипа.

Как дизайнеры мы работаем с клиентами, чтобы помочь им прийти в восторг от того, насколько замечательными могут стать товар или услуга. Но мы любим время от времени повеселиться и рассказать историю, которая пугает их до смерти. Это все, конечно же, для их же собственного блага.

Когда в 1999 году Hewlett-Packard превратилась из компании бизнес-вычислений в ориентированную на потребителя компанию вычислительных и печатных технологий, отдел струйных принтеров попросил нас помочь в разработке возможностей потребительского дизайна. HP не хотела, чтобы мы разработали новый принтер. Она хотела знать, как реорганизовать компанию и нанять правильный персонал, чтобы компания была в состоянии создавать значимые для потребителей продукты.

Частью нашего решения в ответ на это поручение было создание серии «близких к реальности процессов» как способа

интуитивно воспроизвести ощущение, будто в мире HP появились новые конкуренты. Мы хотели подчеркнуть, как важно организации быстро принять стратегию потребительского дизайна, которую мы помогали создавать. Небольшая ролевая игра срабатывает как шоковая терапия. Можете называть ее шоковой терапией дизайном.

Пятьдесят менеджеров HP в отделе работы со струйными принтерами компании собрались на презентацию, где им предстояло познакомиться с новым отделом потребительского дизайна. Во время нашей презентации на экране мелькнула страница якобы из *Sony Style* — журнала, который представлял стильную серию продукции Sony, адресованной более молодой аудитории, привыкшей ко всему классному и харизматическому. На странице, о которой идет речь, была показана серия современных развлекательных продуктов: разнообразное стереооборудование Sony, а также среди прочего — великолепного вида струйный принтер Sony, черный и отполированный до зеркального блеска. Джефф Смит, основатель LUNAR, который делал в тот день презентацию, сказал небрежно: «... а вот что делает Sony, чтобы наилучшим способом использовать свой бренд и выйти на ваш рынок». В зале судорожно сглотнули. «Открытие», которое наши дизайнеры выдумали и при помощи Photoshop вставили на страницы *Sony Style*, застало этих маркетологов и инженеров врасплох.

Менеджеры HP быстро схватили суть дела: им нужно было действовать быстро и решительно, переориентировать свое мышление с корпоративных клиентов на потребителей. Наша история вставила сообщение на интуитивном уровне, которое

**Дизайнеры и дизайнерские фирмы все чаще полагаются на прототипы в виде рассказа или уже выполненного во времени процесса, чтобы исследовать и объяснить, как новая система действует и влияет на реальных людей.**



было столь же целенаправленным, как любая из анимированных презентаций, которую мог бы представить Джон Лассетер.

Мы тоже используем истории, чтобы объяснять, информировать и общаться. В 2011 году европейский офис LUNAR в Мюнхене работал с немецкой экологической организацией Green City e.V. и с Университетом Вупперталя над созданием новой системы поощрения горожан за использование альтернативных транспортных средств. Команда смотрела на вопрос как бы издалека и определяла проблемы, мешающие более широкому использованию велосипедов, электроциклов и поездов в качестве «зеленых» альтернатив автомобилям в городе с растущей проблемой автомобильных пробок. Исследования показали, например, что у 80 процентов жителей города есть велосипеды, но они использовали их лишь в 10 процентах случаев. Чтобы изменить поведение жителей и начать поощрять экологически чистые транспортные решения, была разработана новая система передвижения под названием «мо» (сокращение от слова «мобильность»). И не нашлось лучшего способа объяснить систему «мо», чем видеохроника того, как обычные граждане используют новую систему в течение дня<sup>3</sup>.

Интерес этого прототипа в том, что он использует истории для рассказа о комплексном процессе, который изменяется с течением времени. По целому ряду причин разные люди используют альтернативные виды транспорта в разных ситуациях. Людям легко мысленно поместить себя в сюжет и представить себя садищимися на электроцикл или подсчитывающими «мо» километры, которые они накопили во время использования системы. Благодаря этому они имели возможность почувствовать себя частью особого сообщества («мо» была разработана для Мюнхена, но может быть применена в любой городской местности). Дизайнеры и дизайнерские фирмы все чаще полагаются на прототипы в виде рассказа или уже выполненного во времени процесса, чтобы исследовать и объяснить, как новая система действует и влияет на реальных людей. Будь то видео, модель из пенопласта или

кусочки бумаги — все прототипы являются важными инструментами, которые помогают дизайнерам с помощью процесса визуализации и создания будущих товаров или услуг.

### РЕЗЮМЕ

Прототипы являются источником жизненной силы сложного процесса дизайна. Они позволяют дизайнерам и менеджерам сделать концепции продукта реальными и представить их себе до воплощения в жизнь.

Работа с прототипами подразумевает создание быстрой и приближенной модели из любого материала — будь то бумага, картон, пенопласт, печатные 3D-модели, видео, рассказы или близкий к реальности процесс — которая справится со своей ролью — объяснять, информировать и сообщать, какими будут товар или услуга.

### СТРОИТЕЛЬНЫЕ БЛОКИ

**Дизайн** вслух означает открытый и видный всем процесс дизайна и создания прототипов, при котором идеи не изолированы и свободно циркулируют среди сотрудников.

**Прототипирование объекта** представляет собой способ визуализации во множестве форм и вариаций будущего продукта, чтобы прорабатывать его возможные недостатки, стоимость и внешность, пока не будут рассмотрены все критические параметры.

**Прототипирование** методом краудсорсинга позволяет прототипам выйти за рамки дизайн-студии на рынок, чтобы воспользоваться энергией толпы, сосредоточив внимание на людях, которые будут покупать и использовать продукт.

**Жизненный опыт** превращает прототипы из физических объектов, которые можно просто подержать в руках, в рассказы

и воспоминания. Они помогают нам понять, как именно товар или услуга будут вести себя в реальной ситуации, и воздействовать на целевую аудиторию.

### НА ПОВЕСТКЕ ДИЗАЙН КАК У APPLE

Прежде чем мы рассмотрим, как использовать дизайн для связи с потребителем, давайте повторим уроки этой главы о прототипировании, ответив на вопросы о том, как товары и услуги вашей компании развиваются от идеи до окончательной версии:

1. Как появляется продукт в вашей компании? Его придумывают в отделе маркетинга или он начинает складываться в дизайн-студии в виде прототипа? Чтобы создавать дизайн как у Apple, необходимы прототипы для визуализации и возможности представить себе продукт и продумать все неполадки и расходы задолго до того, как его начнут производить, о чем свидетельствуют примеры Intel Reader и джойстика Novint.
2. Проходит ли работа с прототипами в закрытой среде или в среде «дизайна вслух»? Позволено ли дизайнерским идеям порхать и циркулировать по компании среди ее сотрудников? Не низводите дизайн в замкнутое пространство, а откройте его для всех, как это делает компания Method.
3. Какие факторы влияют на процесс дизайна и создания прототипов в вашей компании? Попробуйте использовать в прототипировании разные источники. Apple оценивает отзывы с рынка и технических печатных изданий, в то время как многие производители программного обеспечения используют краудсорсинг для тестирования приложений непосредственно с участием пользователей.
4. Совершенствуете ли вы работу с прототипами в виде физических объектов, прибегая к помощи жизненного

опыта, рассказов или видео? Включайте в прототипы реальные истории, чтобы объяснять, информировать об идеях товаров и услуг, чтобы люди могли видеть возможный эффект — будь то новая линейка принтеров или альтернативная транспортная система, как «мо» в Германии.



## Дизайн — для людей

**Общайтесь с клиентами.**

Для меня привлекательность дизайна началась с автомобилей. Когда мне было 12, я все время рисовал автомобили, будучи в восторге от внешнего вида и деталей каждой модели. У меня была желанная подписка на журнал *Road & Track*, самый главный автомобильный журнал, который я проглатывал, как только тот приземлялся в наш почтовый ящик. Я знал название каждого серийного автомобиля и даже большинства редких суперкаров века. Я узнавал иллюстраторов в *Road & Track* еще до того, как видел подпись. И, конечно, я представил себе, как сяду за руль. Я засыпал ночью, воображая себя в разных приключениях, которые подразумевали быструю езду на крутых поворотах на моем спортивном автомобиле.

В своих каракулях я разрабатывал дизайны спортивных автомобилей, грузовиков и внедорожников. Я был одержим их формами, особенно видом сбоку, формой корпуса и колес. Больше всего мне нравились европейские и японские машины, которые я видел мчащимися по шоссе, потому что даже в том юном возрасте подмечал детали. Американские автомобили напоминали неряшливых обросших зверей. Между их шинами и колесными нишами зияли огромные прорехи. Приборные панели не сочетались с дверными панелями.

Но, ах! эти машины иностранного производства, вроде Mercedes или Mazda! Здесь дизайн был острее, крылья автомобиля обнимали шины почти как в гоночных автомобилях.

Будучи теперь взрослым человеком и дизайнером (и по-прежнему фанатом автомобилей), я знаю, как легко выбрать более легкий путь и проигнорировать такие детали.

Оглядываясь на свое детство и одержимость автомобилями, я понимаю, что мое увлечение на самом деле было увлечением самим собой. Я был центром внимания или, на языке сегодняшнего маркетингового жаргона, конечным пользователем. Я не занимался дизайном для удовлетворения потребностей других людей. Я помню, как увидел Chrysler Dodge Caravan, первый минивэн, который появился в эпоху моей любви к автомобилям, и, хоть убей, я не мог понять, в чем привлекательность этой модели. Я еще не развил в себе повышенную чувствительность дизайнера к пониманию потребностей и желаний *других* людей и умение использовать это понимание для создания продуктов, без которых клиенты не могут жить. Для меня этот минивэн был просто еще одним уродливым американским автомобилем, место которого на свалке.

Чего я не понимал, так это того, что минивэн появился на свет из дизайнерского понимания потребителей, которое началось с исследования жизни американских семей, и болевых точек автомобиля в текущих предложениях. Это исследование указало путь к определению возможностей будущих продуктов.

Минивэн позволил домохозяйкам из пригородов с легкостью возить детей на тренировки, дни рождения, в торговые центры и парки развлечений. Им было легко управлять, и в него все помещалось — в нем было много сидений для детей, их друзей и даже для собаки. Большая раздвижная дверь позволяла родителям пристегивать малышку Дженни в детском кресле и доставать из машины сумку-холодильник, не ломая

себе спины. Пол машины находился низко от земли, и в машину было легко садиться, а вот сиденье водителя располагалось высоко, позволяя ему хорошо видеть дорогу. А обилие чашкодержателей означало, что каждый мог вооружиться чашкой утреннего кофе или полдником в перерыве между школой и занятием танцами. Минивэн был новой категорией, которая сегодня представлена повсеместно, потому что досконально отвечает потребностям семей с детьми младше подросткового возраста (маркетологи сейчас даже используют для описания этого периода жизни американской семьи конкретный термин — «стадия жизни минивэн»).

Даже если минивэн не для вас по какой-либо причине, у всех нас были так называемые моменты «ага!», когда мы открывали для себя новый товар или услугу, отвечающие такой нашей потребности, о которой мы сами прежде не знали. Как будто исследователи заглянули в наши головы и покопались там в поиске чего-то недостающего. А потом придумали именно то, что было нужно, чтобы почесать место, о зуде в котором мы даже не догадывались.

Несколько примеров: TiVo позволила забыть о сложностях программирования видеомэгнитофона, а Dropbox упростила обмен файлами и резервное копирование. Quicken навела порядок в наших личных финансах, а ОХО сделала чистку овощей более приятной. Apple сделала практичным способ управления личной коллекцией цифровой музыки. Наблюдение за жизнью потребителей с целью выявления этих неудовлетворенных потребностей приводит компании к созданию товаров и услуг, которые представляют собой новую ценность,— будь

**Даже если минивэн не для вас по какой-либо причине, у всех нас были так называемые моменты «ага!», когда мы открывали для себя новый товар или услугу, отвечающие такой нашей потребности, о которой мы сами прежде не знали.**

Ли Якокка и его команда в Chrysler имели общее понимание потребностей пригородных семей, которое привело к развитию Dodge Caravan, очень успешному автомобилю, который нашел великолепный отклик у целевых клиентов.

*Изображение: Chrysler Group*



то улучшение существующего товара или озарение, которое создаст на рынке новую категорию товаров.

Эти нововведения не обязательно являются передовыми технологиями. Овощечистка ОХО — не изобретение велосипеда и не создание самой совершенной кремниевой микросхемы. Просто у овощечистки отличная эргономичная ручка, а также на вес и по ощущениям эта овощечистка кажется в самый раз. Главное усовершенствование ОХО и других компаний — умение слушать, и это подводит нас к основному принципу дизайнера: пониманию, что вы разрабатываете дизайн для кого-то другого, как это сделали дизайнеры Chrysler, когда наколдовали свой минивэн. Это подход Apple к дизайну. Apple в процессе дизайна берет на себя роль пользователя и рассматривает каждый аспект продукта — от пользовательского интерфейса до процесса покупки в розничном магазине, где потребитель наконец вступает в непосредственный контакт с товаром.

Apple, конечно, применяет этот принцип и к технологиям, используя дизайн, чтобы добавить явно человеческую чуткость. Это делает технологию эмоциональной, как будто рядом с вами друг, а не зануда-автомат. Иными словами, цифровая технология кажется аналоговой (человечной). В продукции Apple технология делает свое дело «за кулисами», но предстает перед нами как выражение лица. Когда вы доходите до последней страницы приложений на вашем iPhone, а затем пытаетесь идти дальше, экран немного сдвигается, а потом возвращается обратно (Apple называет это «резиновым эффектом»), чтобы дать вам сигнал, что вы дошли до последней страницы. Резиновый эффект совершенно не нужен с точки зрения программирования, но это делает процесс восхитительно человеческим. Apple понимает — люди устроены так, что и к сложным системам относятся как к себе подобным. Мы видим модели поведения в банкоматах, на сайтах и в магазинах, просто потому что так уж мы устроены, и все эти взаимодействия очеловечиваются. «Comcast не очень



дружелюбный», — можем сказать мы. Но мы не имеем в виду какого-то человека в компании Comcast. Мы говорим о синтезе всех переживаний, связанных с Comcast.

Эта человеческая чуткость проявляется при первом взаимодействии потребителя с продуктом Apple. Вы вынимаете его из красивой коробки, нажимаете на кнопку и начинаете пользоваться им без особых сложностей и расшифровки плохо написанных инструкций. Эти товары готовы к использованию даже людьми, которые никогда не прикасались ни к чему подобному. Они запрограммированы так, чтобы плавно привести потребителя к первой загрузке электронной почты, песни или электронной книги. Это станет первым из многих дальнейших легких и восхитительных процессов.

### КУЛЬТУРА, В ЦЕНТРЕ КОТОРОЙ ЧЕЛОВЕК: ЭМПАТИЯ

Проводя исследование для этой книги, я беседовал с несколькими бывшими сотрудниками Apple, которые помогли мне воспроизвести образ компании из первых рук. Красной нитью через все рассказы и комментарии проходило то, что все в Apple верят в миссию компании изменить мир. Это может показаться напыщенным и слишком масштабным стремлением, но очень серьезно воспринимается сотрудниками, которые поддерживают ориентирование культуры компании на человека, или эмпатию, то есть способность понимать чувства других людей.

Все это сводится к деталям вроде кнопок регулировки громкости на боковой стороне iPhone. Десятки прототипов были изготовлены только для настройки ощущения, размера, звука, формы, значков и расположения этих двух кнопок. Дизайнеры знают, что даже незначительные на первый взгляд детали становятся частью ориентированной на человека культуры и могут сделать или продукт на миллион баксов, или кусок дерьма.

**Все в Apple верят в миссию компании изменить мир. Это может показаться напыщенным и слишком масштабным стремлением, но очень серьезно воспринимается сотрудниками, которые поддерживают ориентирование культуры компании на человека, или эмпатию.**

Вы можете удивляться, как Apple удается так хорошо узнать своих потребителей. Как она постоянно поддерживает высокий уровень их удовлетворенности? Какие исследования являются частью разработки продуктов, которые неизбежно становятся источниками высокой прибыли, грозой конкурентов и револю-

цией в своей отрасли — все это в одном лице? Можно предположить, что для такой эмпатии Apple нанимает тысячи людей, чья единственная задача заключается в проникновении в глубины сознания потребителей, и поэтому компания имеет точную информацию о том, какие товары и услуги попадут в самое сердце их желаний.

Однако по словам руководителей от самого Стива Джобса и ниже, Apple не работает так, как многие другие компании. В том смысле, что она не спрашивает рынок, что ей производить, и не проводит исследования в их традиционной форме. Как говорилось в главе 2, Джобс не доверял исследованиям. Вместо того чтобы

спрашивать клиентов или рынок о товарах, Apple работает, основываясь на интуиции и всепроникающей культуре, ориентированной на человека. «Мы выясняем, что мы хотим», — сказал Джобс *CNNMoney* в 2011 году, сделав акцент на мантре: «Мы создаем дизайн для самих себя»<sup>1</sup>. Вместо того чтобы сосредоточиться на исследованиях рынка и обратной связи, Apple создала внутренний процесс, в котором дизайнерские идеи меняются и отсеиваются в процессе развития, как сказал один бывший дизайнер Apple.

Эта концепция характерна не только для Apple. Еще один гигант Кремниевой Долины, компания Hewlett-Packard,

прибегал к ориентированному на человека дизайну за несколько десятилетий до Apple, поощряя своих инженеров смотреть на коллег, представляя себе новые товары. Эта практика, получившая название «соседней скамьи», поддерживалась сооснователями HP Биллом Хьюлеттом и Дэйвом Паккардом и получила широкое распространение в компании, как сказал мне в интервью бывший дизайнер HP и сотрудник LUNAR Шиз Кобара. «Их клиентами были в основном такие же люди, как они сами — инженеры самых передовых технологий. Если парню на соседней скамейке нужно то, что вы придумали, то скорее всего, у этого товара есть хорошая перспектива на рынке.»

Я вижу частицу правды в утверждении, что собственные сотрудники Apple — лучшие клиенты. Чрезвычайно талантливые люди, которые там работают, без сомнения, непревзойденный источник вдохновения при создании продуктов и их совершенствовании. У них удивительная интуиция, подсказывающая, как именно сделать, чтобы товар Apple, пришелся по душе потребителю. Конечно, можно сказать, что на протяжении столь долгого времени во главе с Джобсом (принимая во внимание его властную личность) Apple на самом деле применяла принцип «соседней скамьи» лишь для одного человека на ней (или в административном люксе). Этим человеком, конечно, был Джобс с его тонким вкусом в дизайне и проницательными суждениями.

Однако концепция «соседней скамьи» не всегда приносит результат. Она может создать огромные проблемы для компании, если ее команда не пребывает в гармонии с рынком. Достаточно посмотреть, что произошло с General Motors и Ford, когда они погнались за успехом минивэна от Chrysler. Оба автопроизводителя допустили ошибку, поручив это дизайнерское задание инженерам по грузовикам. Возможно потому, что хотели разработать автомобиль линейки грузовиков, который соответствовал бы федеральным стандартам топливной экономичности<sup>2</sup>. Инженеры по грузовикам, конечно же, произво-

дили грузовики, и поэтому получившиеся у них в результате минивэны скорее и напоминали грузовики — они были гораздо тяжелее и сложнее в обращении, чем модели Chrysler, которая осталась верна своей цели производить улучшенные семейные автомобили.

## ДИЗАЙНЕРСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Несмотря на неоднократные уверения Стива Джобса и других, что Apple не проводит никаких традиционных исследований, у меня нет ни малейших сомнений в том, что Apple прислушивается к своим потребителям, а это явно можно назвать исследованием. Когда исполнительный директор Apple Тим Кук объявил о новом iPad в марте 2012 года, он упомянул, что компания «беседовала с потребителями» об их любимых устройствах для чтения и отправки электронной почты. (Это был iPad. Вы удивлены?)

Ясно также, что Apple уделяет пристальное внимание тому, что люди говорят об их продукции в чатах и социальных сетях. Хотя обычно мы не считаем это традиционным исследованием, это все-таки один из видов исследования, и любая информация, которую получает Apple, используется в целях улучшения и обновления следующих продуктов.

Этот iPhone 4S в вашем кармане в целом имеет те же физические компоненты пользовательского интерфейса и экранные функции, что и первое поколение iPhone. Но детали были улучшены. Увеличилась скорость фотосъемки, потому что на экране блокировки теперь есть кнопка, которая запускает камеру, что позволяет пропустить несколько шагов в этом процессе по сравнению с предыдущими моделями. Намного быстрее можно добавить новую встречу, потому что Apple внесла несколько необходимых функций в календарное приложение. И, что самое интересное для меня как для дизайнера, iOS 5 имеет функции, которые кажутся «заимствованными» у телефона Android

от Google,— такие как настраиваемый интерфейс шторки, показывающий погоду на сегодня, события и тикер — хотя Джобс и отчитал Google за то, что тот украл у Apple интерфейс iPhone. Обо всех этих функциях подробно говорилось в прессе и в интернете и, конечно, это подтолкнуло Apple к решению включить их в новые версии программного обеспечения.

Если ваша компания не подходит к дизайну как Apple — сверху вниз, то исследование может стать мощным способом создания общей эмпатии по отношению к клиентам. Я не говорю об исследовании рынка, которое собирает количественные статистические данные от фокус-группы с определенными демографическими показателями. Я говорю конкретно о *дизайнерском исследовании*.

Дизайнерское исследование смотрит на мир антропологически. Это означает наблюдение и получение качественной информации о людях. Это означает понимание поведения и мотиваций, которые являются сутью обоснованного процесса дизайна.

Представим себе, что мы объединили дизайн с общественными науками, и в этом партнерстве присущая дизайнеру способность управлять элементами дизайна (формой, цветом, пропорциями, балансом и последовательностью) встречается с методиками и стратегиями, которые социальные ученые используют для выявления неудовлетворенных потребностей клиентов.

Когда мы работали над проектом зубной щетки Oral-B, мы просматривали видео, в которых реальные люди в реальных

**Представим себе, что мы объединили дизайн с общественными науками, и в этом партнерстве присущая дизайнеру способность управлять элементами дизайна встречается с методиками и стратегиями, которые социальные ученые используют для выявления неудовлетворенных потребностей клиентов.**

ванных комнатах чистили реальные зубы. Наблюдая за людьми в контексте, мы получили возможность увидеть их частные привычки и смогли синтезировать некоторые общие идеи, ставшие важными принципами процесса дизайна. Говоря клиентам о необходимости дизайнерского исследования, я всегда подчеркиваю, что одни традиционные исследования рынка никогда не предоставили бы информацию такой же глубины, какую мы получили на основе наблюдений. Кто бы мог додуматься задать фокус-группе вопрос: нормально ли, если щетинки зубной щетки касаются верхней части раковины?

Дизайнерское исследование помогает компании Motorola (теперь известной как Motorola Mobility) изменить свою культуру. После некоторых заминок в процессе дизайна и разработки (помните телефон Франкенштейна, который я описал выше?) Motorola теперь принимает мнение потребителя всерьез и использует это мнение в процессе разработки. Интеграция мнения потребителя в процесс разработки и принятия решений «превратила культуру компании из чисто инженерной в ориентированную на потребителя», — подтвердила Джой Ганвик, директор по глобальному исследованию вкусов потребителя и рынка компании Motorola Mobility. Я не думаю, что в ближайшее время еще раз увижу телефон Франкенштейна с именем Motorola.

Как только дизайнерские исследователи собрали эту информацию и завершили свои наблюдения, они применяют анализ левого полушария, чтобы разобрать все, что обнаружили. Сходства в поведении и восприятии группируются, различия выявляются. На этом этапе дизайнеры часто создают новую структуру, в рамках которой и подходят к проблеме. Это произошло в компании Method, компании по производству чистящих и моющих средств, о которой шла речь выше, после того как кто-то заметил капли средства для стирки на верхней панели стиральной машины. Компания поняла, что есть возможность решить эту проблему, создав средство для

стирки, которое будет не просто делать чистой одежду, но также поддерживать прачечную в чистоте и аккуратности и не будет оставлять после себя капель стирального средства.

Вот еще один хороший пример дизайнерского исследования в действии. В 2006 году большой китайской компании спортивных товаров под названием Li-Ning, основанной одноименным олимпийским чемпионом, потребовалась помощь, чтобы конкурировать с западными брэндами вроде Nike и Adidas, которые посягнули на ее территорию. Li-Ning превратил свою славу в успешный бизнес, позаимствовав западный образец продуктов и маркетинга. Но более молодых клиентов перестали вдохновлять продукты от Li-Ning, а доля рынка компании постепенно сходилась на нет. Чтобы выяснить причины, Li-Ning пригласила компанию Ziba, дизайнерскую фирму из Портленда, которая как раз запустила проект углубленного дизайнерского исследования.

«Компания Li-Ning унаследовала замечательную систему ценностей от своего основателя, но она не знает, как сообщить об этом новому поколению китайской молодежи», — сказал мне Пауль Беккет, директор по промышленному дизайну Ziba, который принимал участие в проекте.

Конечно, поколение китайской молодежи — которое компании Li-Ning нужно понять и которому ей нужно продавать, чтобы выжить во все более конкурентной среде, — это молодые люди, более чувствительные к брэнду, чем их родители, и имеющие в своем распоряжении часть дохода своих родителей.

Компания Ziba находится от Китая на другом конце планеты, но у нее есть опыт работы с дизайнерским исследованием на местах. Два десятка исследователей (включая китайских и американских дизайнеров) были отправлены в 10 китайских городов, где они взяли 130 интервью и сделали 7000 фотографий китайской молодежи. Они наблюдали за китайскими детьми дома, в школе и во время занятий спортом. Они следовали за ними в магазины, где те покупали спортивные товары.



Такая информация, говорит Беккет, является «невероятно богатым материалом. В конечном итоге вы получаете идеи и результаты, которые не основаны на цифрах и демографии. Вы узнаете людей, с которыми беседуете, и их привычки, потому что вы находитесь с ними лицом к лицу. Вы видите социологические модели».

Исследователи обнаружили, что китайская молодежь занимается спортом и думает о спорте иначе, чем дети в Америке и в Европе, где в спорте «главное — победа» и актуальна модель Nike «мы первые», указывает Беккетт. В Китае спорт рассматривается как способ сдружиться, построить отношения и найти подход к своим сверстникам. В спорте важен скорее элемент игры и участия, чем конкуренция и исключение тех, кто не может играть на том же уровне. Еще одно открытие: у китайской молодежи сильно чувство национальной принадлежности, и она ищет аутентичную китайскую спортивную компанию.

Исследователи предположили, что товары Li-Ning должны относиться к спорту как к элементу игры, потому что китайские дети могут в один и тот же день кататься на велосипеде, играть в баскетбол, а затем немного в футбол.

Магазины следует переоборудовать так, чтобы они отражали эту тему, и добавить такие элементы, как рисунки на сыром бетонном полу, что имитирует атмосферу спортивных игр на улице. Примерочные должны не быть спрятанными в задней части магазина, а располагаться в центре, чтобы покупатели могли более активно общаться с друзьями. «Вы должны погрузиться в их мир, их чувства и заботы,— говорит Беккетт об исследовании.— За этими очертаниями и целями стоят люди».

Дизайнерское исследование актуально не только для предметов, которые вы можете взять в руки. Его также можно применять для сайтов или программных приложений, что и сделала компания Intuit в своем удивительно простом в использовании программном приложении для расчета налогов TurboTax.

По словам бывшего клиента компании Intuit, эта программа была протестирована на реальных налогоплательщиках, вроде меня и вас, которых попросили сесть за компьютеры в здании Intuit и заполнить налоговую декларацию по мере того, как за ними наблюдали исследователи. Производители программного обеспечения делают это постоянно, потому что когда программой пользуется тот, кто не знаком с ней, он может выявить проблемы, которые дизайнеры, находясь слишком близко к колесикам и винтикам, могли упустить из виду.

Этот подход наиболее эффективен, если результаты представляет собой честное отражение использования товара, а не длинный перечень с галочками. Intuit, например, уже давно применяет тестирование простоты пользования, чтобы убедиться, что люди смогут использовать их программное обеспечение.

В случае с программой для расчета налогов Intuit начала тестирование немного вне контекста: участникам исследования давали типичные квитанции, чтобы использовать их как основу для ввода данных в TurboTax. Где-то в середине 2000-х годов Intuit начала просить людей приносить *собственную* финансовую информацию, налоговые формы и квитанции. И тогда исследователи обнаружили кое-какие тревожные оплошности в своем предыдущем подходе. Они могли ясно видеть, как именно использовалась программа и что именно клиенты могли или не могли расшифровать. Одна озадаченная участница исследования, пытаясь ввести данные о своих благотворительных пожертвованиях, сказала: «Я выписала чек на имя церкви, в которую хожу, а компьютер спрашивает меня, пожертвовала я «наличные» или «вещи». Как мне отметить, что я выписала чек?» Дизайнеры Intuit сразу поняли, что слепо

**Вам нужно, чтобы вся команда объективно пришла к общему пониманию и чтобы менеджер по маркетингу выступал за сохранение некой функции продукта не из личных предпочтений, а потому, что так хочет женщина по имени Пенелопа.**

повторили запутанные вопросы Внутренней налоговой службы США, вместо того чтобы объяснить их простым, понятным обычным людям языком. Правильно организовать дизайнерское исследование — это само по себе тоже сложно.

У компании Mint все вышло еще лучше, чем у TurboTax. Программное обеспечение Mint, которое я использую, собирает воедино информацию из всех моих банков и финансовых учреждений, а затем отправляет ее мне в терминах, которые не специалист в области финансов, вроде меня, будет в состоянии понять. Это позволяет мне в реальном времени знать о моем бюджете. Более того, Mint понимает мой принцип расходов и предупреждает меня, когда чувствует, что я вышел за рамки бюджета. (Тогда приходит ласковое сообщение по e-mail, в котором говорится: «в этом месяце вы превысили свой бюджет на предметы одежды».)

Программа заставляет вас задумываться о ваших привычках в сфере расходов и о сбережениях, на которые вы рассчитываете (цели эти часто не совпадают), и делает это гораздо более приятным способом, чем таблицы. Только команда дизайнерских исследователей, интенсивно наблюдая за человеческим поведением и его мотивацией, могла разработать приложение, которое настолько интуитивно понятно и соответствует моим потребностям (которые, я предполагаю, совпадают с потребностями других людей, не особо разбирающихся в цифрах). Intuit была так впечатлена приложением Mint, что в 2009 году купила компанию за 170 миллионов долларов и интегрировала ее приложения для нужд индивидуального финансирования в свою линейку товаров.

## ДИЗАЙН ДЛЯ КОГО-ТО, НО НЕ ДЛЯ КАЖДОГО

Очень легко желать, чтобы ваши товары были приняты всеми. Логика подсказывает, что широкое принятие товара приведет к увеличению продаж и большей доле рынка. Но проблема для

команды разработчиков заключается в следующем: как создать дизайн для всех? Как принимать решения о нужных функциях, особенно при работе со сложным программным обеспечением, которое можно запрограммировать практически на все?

Гораздо лучше определиться, для кого вы создаете ваш дизайн (целевой клиент), так, чтобы это понимала вся команда. Когда четкий образ этого конечного потребителя создан и признан всеми участниками процесса, легче достичь согласия по элементам дизайна, функциональности продукта и по общему контексту использования. Вы, конечно же, не исключаете другие категории потребителей, но вместо этого сосредоточились на четко очерченном типаже, который представляет собой совокупность реальных людей на вашем целевом рынке. Вам нужно, чтобы вся команда объективно пришла к общему пониманию и чтобы менеджер по маркетингу выступал за сохранение некой функции товара не из личных предпочтений, а потому, что так хочет женщина по имени Пенелопа. Персонажи, которые мы создаем на основе того, что узнали в ходе исследовательских работ, наиболее эффективны, когда они делают Пенелопу реальной при помощи описания подробностей ее основных жизненных целей, имеющих отношение к проекту. Например, имя, ответственная работа, поведение, восприятие и использование имеющихся в окружении сотовых телефонов. Выдуманные персонажи живут в параллельной вселенной нашего офиса и позволяют нам придать особенность и фокус тому, что мы разрабатываем.

Мы провели такое дизайнерское исследование при создании Intel Reader, который обсуждался в главе 2. Подобные типажы были особенно необходимы, потому что никто в дизайнерской фирме не соответствовал характеристикам потенциального клиента. Блестящий специалист из Intel Бен Фосс, который был руководителем проекта, страдал дислексией, но мы не могли создать Reader только для него. Беседы с другими людьми, у которых проблемы со зрением, были единственным

Проведение исследований для Intel Reader помогло всей команде понять потребности и мотивы потенциальных пользователей, и это привело к необходимой проницательности в процессе разработки.

*Изображение: LUNAR*



способом узнать и понять тех, кому предстояло ежедневно использовать Reader для решения разных задач.

Во время разработки Intel Reader мы взяли интервью более чем у 30 человек, которые страдали дислексией, имели плохое зрение или были слепы. Мы хотели узнать об их жизни и проблемах, о том, как они справляются с ними собственными силами. Мы расширили рамки исследования, включив в него подростков, которым только что поставили диагноз дислексии, и пенсионеров, которые недавно потеряли зрение из-за дегенерации желтого пятна. Исходя из полученной информации, мы создали пять типажей, которые охватывали разные степени инвалидности, разные этапы жизни, род занятий и другие социальные аспекты. Одним из этих типажей был подросток с дислексией, которого мы назвали Итон; другим был Джеймс, пожилой человек с плохим зрением. И у Итона, и у Джеймса, представлявших собой экстремальные случаи, были потребности, которые охватывали или превышали всех остальных в группе. Вначале в качестве наиболее экстремального примера мы хотели взять незрячих пользователей, но быстро обнаружили, что слепые от рождения люди учатся обходиться в мире без зрения. Более требовательными пользователями являются те пожилые люди, которые всегда полагались на свое зрение, а потом по какой-либо причине начали терять его и теперь должны адаптироваться к теряющему очертания миру.

Наряду с этими типажам мы также определили ситуации, в которых каждый будет зависеть от читающего цифрового устройства Фосса. Джеймс, пожилой человек, хотел читать свою почту, находить счета, которые нужно оплатить, и самостоятельно читать меню в ресторане. Итон, подросток, хотел иметь оцифрованные копии учебников и материалов, раздаваемых в классе на уроке, что помогло бы ему в выполнении домашнего задания. На каждом этапе работы наша команда дизайнеров обращалась с воображаемыми Итоном

и Джеймсом, чтобы принимать решения о дизайнерских функциях. Как Джеймс будет читать меню? Может ли он четко определить кнопку «выбрать»? Является ли дизайн достаточно неброским для Итона? Достаточно ли Intel Reader будет прочен, чтобы не сломаться в рюкзаке Итона, когда тот бросает его на пол спортзала? Нам нужно было знать, помогает ли дизайн Джеймсу чувствовать себя уверенно, а Итону — чувствовать себя клевым.

Intel Reader был запущен в 2009 году с пользовательским интерфейсом с богатым программным обеспечением, который удовлетворял потребности как Джеймса, так и Итона. Джеймс использует только две кнопки на Reader: одну, чтобы сделать снимок, и вторую, чтобы воспроизвести аудио. Очень легко. А Итон использует все функциональные возможности Reader для доступа к сохраненному содержанию, его просмотра и даже для перевода аудио в формат MP3 для последующего «чтения» на iPod.

Все эти истории, касаются они минивэнов, программного обеспечения, американских семей или китайской молодежи, демонстрируют, что эмпатия — хорошее знание своего клиента при помощи дизайнерского исследования — и умение слушать крайне важны для создания дизайна. Эмпатия также важная сила, помогающая собрать корпоративную волю для создания инновационного или смелого продукта, который может выбиваться из традиционного модельного ряда. Без эмпатии не существовало бы новаторского минивэна от Chrysler, шикарных розничных магазинов Li-Ning или полезного экрана блокировки iPhone. Без TurboTax многие американцы мучились бы, заполняя свои налоговые декларации, а без Mint им пришлось бы потеть в конце каждого месяца, пытаясь сбалансировать свой семейный бюджет. Эмпатия и ориентированная на человека культура — это основа великолепного дизайна, потому что ставят на первое место потребителя, а не маркетологов, не аналитиков,

не финансовых и технических экспертов, которые могли бы блокировать жизненно важную прямую связь с покупателями ваших товаров и услуг.

### РЕЗЮМЕ

Дизайн начинается с глубокого знания ваших потребителей и создания корпоративной культуры, которая стремится прислушаться к ним. Дизайнерское исследование добывает информацию об их неудовлетворенных желаниях и потребностях, и это знание ведет к эмпатии по отношению к клиентам. Дизайнеры прорабатывают эту информацию и встраивают ее в новые товары и услуги, добавив туда дополнительную дозу веселья и радости, и создают безумно замечательные товары и услуги, которые являют собой дополнительную ценность для потребителей и компании.

### СТРОИТЕЛЬНЫЕ БЛОКИ

**Культура, в центре которой человек, или эмпатия,** находится в центре дизайна любого товара или услуги, будь то передовые технологии, бытовой товар или усовершенствованная версия существующего товара. Эмпатия подразумевает, что вы внимательно слушаете своих клиентов и пристально наблюдаете, как они живут и взаимодействуют с товарами и услугами.

**Дизайн для кого-то, но не для каждого.** Четко определите человека, для которого вы создаете дизайн и который является целевым или конечным потребителем. Не каждый продукт может быть всем для всех людей.

**Дизайнерское исследование** дает антропологический обзор мира. Оно собирает качественную информацию о людях, чтобы понять их поведение и мотивы, в то время как традиционные исследования рынка сосредоточены на количественных данных, не дающих дизайнерам необходимую им информацию.



## НА ПОВЕСТКЕ ДИЗАЙН КАК У APPLE

1. Есть ли у вашей компании настолько четкое понимание клиентов и их мотивов, чтобы все сотрудники разделяли стремление к общей цели? Chrysler это удалось, когда она произвела свой первый минивэн, который перевернул всю автомобильную промышленность, в то время как GM и Ford споткнулись, поручив задачу создания минивэна команде, которой не доставало глубокого понимания своей миссии.
2. Можете ли вы использовать знания, навыки и опыт других сотрудников? Поможет ли стратегия «соседней скамьи» определить дизайнерское видение товара или услуги, находящихся в разработке? Apple и Hewlett-Packard для получения хорошего дизайна придают этой практике решающее значение.
3. Каким образом дизайнерское исследование может улучшить результаты ваших остальных исследований? Можете ли вы создать типажи и жизненные сценарии, чтобы лучше понять и научиться сопереживать потребностям клиентов? Для сложных продуктов, таких как Intel Reader, типажи пролили свет на мир клиентов, о котором вы можете не знать.
4. Просите ли вы потребителей помочь вам оценить удобство использования прототипов и товаров? Реальные люди лучше всего могут судить о том, отвечают ли товары или услуги их потребностям, и определить, какие изменения или усовершенствования необходимы (например, исследование компании Intuit с реальными налогоплательщиками и то, как внимательно Apple прислушивается к отзывам о своей продукции).



## Занимайтесь дизайном с убежденностью

Оставайтесь верны своей уникальности.

На протяжении всей своей карьеры я провел несчетное количество часов на приемах, конференциях и вечеринках. После одной из недавних вечеринок я задумался о том, что разные типы бесед на них могут стать подходящей метафорой для описания того, как компании используют дизайн. Наши гости на вечеринке могут быть *занудами*, *хвастунами* или *любителями поговорить*.

Зануда — это Google. Возможно, вы подумали: «Хотел бы я быть таким же прибыльным занудой, как Google». Ведь в конце концов у Google около миллиарда ежедневных пользователей, и компания настолько вездесуща, что само ее название стало глаголом во многих языках.

Тем не менее я смотрю на Google как на зануду, на скучного человека на вечеринке, которому в общем-то нечего сказать. Такие люди вежливы и внимательны. Они, возможно, хорошие слушатели. Они участливо смотрят на вас и говорят: «Расскажите мне о себе». Вы ощущаете их неуверенность в себе, когда они вынуждают вас сделать им комплимент и сказать, как великолепно они выглядят сегодня вечером в этом костюме от Brioni.

Что же такого скучного в Google? Как я уже упоминал в главе 5, Google управляет своим процессом дизайна при

помощи цифр. Компания испытывает прототипы и вариации на огромном количестве пользователей, чтобы оптимизировать каждую визуальную подробность на каждой странице. Так же было, когда она проводила испытания 41 оттенка синего цвета для ссылок HTML на своих страницах<sup>1</sup>. Фактически Google проводит испытания для сбора данных, чтобы оправдать почти каждое свое дизайнерское решение. И кто может это оспорить? Если нужный оттенок синего привлекает на 0,01 процента больше людей из 100 миллионов человек — это все-таки миллион дополнительных кликов, и на этом можно заработать много денег.

Но проблема с оптимизацией на основе сбора данных заключается в том, что вы теряете эмоциональное человеческое соприкосновение со своей точкой зрения. Google — противоположность своеобразного, это практически директивная демократия при выборе дизайна. Сайт Google выглядит тусклым, за явным исключением его удивительно простой и ясной главной страницы, которая иногда представляет искусные интерпретации логотипа в честь конкретного события или юбилея. Его эстетика оставляет свою эмоциональную глубину и связь среди обрезков на полу монтажной. Это как дизайн по написанным цифрам: вы закрашиваете пространство между указанными линиями, не спрашивая себя, находятся ли они там, где вы хотите.

А тем временем на вечеринке в углу стоит еще один скучный по имени Gap. Gap Inc. — это специализированный розничный магазин из Сан-Франциско, чьи брэнды включают Gap с его ценами среднего уровня, более дорогой Banana Republic и более дешевые Old Navy, а также онлайн-брэнд Piperlime и отделение спортивной одежды для женщин под названием Athleta. Основанная в 1969 году с единственным магазином в Сан-Франциско, сеть Gap теперь имеет 3200 магазинов по всему миру. Но за последние несколько лет Gap пришлось попотеть, чтобы восстановить позиции своего брэнда, который когда-то определял повседневный американский стиль

одежды. Брэнд сбился с пути, отметил *Barron's* в конце 2011 года, из-за «избытка магазинов и дефицита нового»<sup>2</sup>.

Чтобы обновить свой имидж, в октябре 2010 года Gap представила новый логотип: знаковый синий квадрат с белыми буквами был заменен на новый дизайн от Laird & Partners, который представлял собой белые буквы с небольшим синим квадратом над буквой *p* в его имени. Противоположный ожидаемому результат (или, более точно, настоящая интернет-атака) не заставил долго себя ждать. Поклонники Gap терпеть не могли новый облик. Но вместо того чтобы отступить, компания в ответ поблагодарила поклонников за их «мнение» и попросила поделиться дизайнерскими идеями для нового логотипа. «Нам нравится наша версия, но мы хотели бы увидеть и другие идеи. Оставайтесь с нами, чтобы в ближайшие дни узнать подробности этого проекта краудсорсинга», — провозгласила в Facebook компания Gap.

Какое милое и позитивное корпоративное настроение. «Простите, вам не нравится мое платье? Что ж, я благодарю вас за ваше мнение! Его потрясающе приятно услышать. Я хочу сказать, что мне оно нравится, но, пожалуйста, пойдемте со мной по магазинам, чтобы выбрать другое.»

Gap отступила и избавилась от нового логотипа, положив конец мимолетному флирту с краудсорсингом. Все вернулось на круги своя, в данном случае — скорее к квадрату, к оригинальному логотипу Gap, к которому привыкли люди.

Теперь к нам приближается хвастун. Этот парень тот еще болтун, и — давайте посмотрим правде в глаза — это всегда парень. Он носит модную одежду и аксессуары от дизайнера, и всегда готов хвалиться своими новейшими так называемыми достижениями и завоеваниями. Хотя, если покопаться, вы не найдете за фасадом ничего особенного. «Вы только что за рекордное время пробежали марафон? Неужели?» Нашего хвастуна зовут Dell, он производитель компьютеров.

Компьютеры Dell Adamo были прекрасно спроектированной продукцией с красивым дизайном. Этот имеет новый дизайн петли, который позволяет приподнимать заднюю часть клавиатуры для более удобного положения при наборе текста. *Изображение: Dell*



В 2009 году компания Dell представила подбренд ноутбуков под названием Adamo (что на латыни означает «влюбиться») — ультратонкий, стильный и дорогой соперник не менее впечатляющего MacBook Air от Apple. Со своим классным дизайном и утонченностью Adamo стоял особняком от более прозаичной на вид остальной продукции Dell и получил множество положительных отзывов в технологической прессе. Adamo был танком, припаркованным на газоне перед домом Apple. Журнал *PCWorld* назвал соперничество между MacBook Air и Dell Adamo «смертельной битвой»<sup>3</sup>. Угадайте, кто выиграл? Dell отозвал Adamo с рынка в 2011 году после того, так упал объем продаж. Несмотря на свою привлекательную внешность, Adamo был слишком дорогим (около 2000 долларов) по сравнению с MacBook Air (1200 долларов). Но настоящей проблемой Dell было то, что он появился на вечеринке, громогласно и возбужденно объявляя всем о своей новой подруге, «горячей штучке». Но никто не поверил, что этот парень (то есть Adamo) представляет из себя нечто большее, чем позер, изображающий из себя рок-звезду.

Пока мы, спотыкаясь, уходим с этой вечеринки, пропустив чуть больше чем нужно стопок текилы, давайте вспомним, кого мы там встретили. Вначале мы встретили зануду по имени Google, который слушал нас чересчур внимательно. Затем был невыразительный Gap, которому не хватает уверенности. И наконец Dell — хвостун, который пытается выставить себя в выгодном свете, но которому не хватает долгосрочности и последовательности. Ни одна из этих компаний не использует дизайн так, как это делает Apple. Конечно же, Apple тоже на вечеринке — этот гость хороший слушатель, сам рассказывает интересные истории и время от времени вставляет шутку.

Apple освоила диалог и беседу дизайнера и отчетливо говорит собственным голосом и с собственной точки зрения. Этот голос исполнен минимализма и простоты, и в этом ключе Apple принимает все решения о дизайне.

## ПРОСТО КРАСИВО

Дизайнерский голос Apple возник из необычного видения, которого придерживался Стив Джобс при основании компании в 1976 году: технология должна улучшать людям жизнь и быть простой в обращении. Технология, считал он, должна говорить на понятном людям языке. На протяжении десятилетий Джобс следил за тем, чтобы Apple оставалась верна этому видению.

В книге «Стив Джобс» Уолтер Айзексон предполагает, что страстная приверженность Джобса к дизайну и мастерству берет начало от его отца Пола, который вместе с женой Кларой усыновил Джобса, когда он был еще ребенком. В книге Айзексона Джобс вспоминает, как его отец, который занимался ремонтом и продажей подержанных автомобилей, обращал внимание сына на замысловатые детали дизайна — линии, вентиляционные отверстия, хром и отделку сидений. Отец также учил его тому, как важно тщательно отделять спинки платяных шкафов, хотя их и не видно. «Он любил делать все как положено,— говорил Джобс о своем отце.— Он беспокоился даже о том, как будут выглядеть детали, которых не видно». В Apple Джобс пошел еще дальше, утверждая, что красивая компьютерная монтажная плата сообщит клиентам — Apple заботится о том, как все выглядит, а следовательно — и о том, как это работает. Он считал, что важны и внешний вид, и механика, и работа клавиатуры и мыши, и все остальное.

Дом, в котором вырос Джобс, также впечатлял. В 1950 году семья переехала в Маунтин-Вью — город в местности, которая позже станет Кремниевой Долиной. Как Айзексон рассказывает в своей книге, дом был спроектирован и построен Джозефом Эйхлером, под влиянием видения Фрэнка Ллойда Райта\* простых современных домов со стеклянными стенами и по-

\* Американский архитектор-новатор первой половины XX века. *Прим. ред.*



лами из бетонных плит. Джобс сказал Айзексону, что этот тип архитектуры внушил ему «страсть к производству товаров с красивым дизайном для массового рынка».

Джобс и его директор по промышленному дизайну Джони Айв разделяли одну и ту же модернистскую чувствительность к дизайну, который избегает украшений и отделки. Модернизм уходит корнями к известному немецкому дизайнеру Дитеру Рамсу, который руководил дизайном в Braun с 1955

**Apple освоила диалог  
и беседу дизайна и отчетливо  
говорит собственным голосом  
и с собственной точки зрения.**

по 1997 год и был сторонником минимализма. Сходство в их работе весьма существенно. В самом деле, в документальном фильме о дизайне 2010 года «Овеществление» Рамс сказал: «Очень немного компаний воспринимают дизайн столь же серьезно,

как и я. Сейчас это американская компания. Это Apple»<sup>4</sup>. У Рамса и Айва было похожее видение того, что может и должен делать дизайн. Рамс каталогизировал свое видение в манифесте 1987 года под названием «Десять правил хорошего дизайна», одно из которых звучит так: «Хороший дизайн — это как можно меньше дизайна»<sup>5</sup>. Или в форме, которая дошла до нас: меньше, значит больше.

Apple стремится сделать каждый свой продукт прекрасным, но это не избыточная и не поверхностная красота. И его преданность минимализму вовсе не означает спартанские взгляды. Изменения высоты и тональности голоса только обогащают голос. Давайте посмотрим на светодиодный индикатор на корпусе MacBook, когда компьютер находится в режиме ожидания. Вместо того чтобы мерцать или мигать, свет медленно колеблется, как дыхание отдыхающего путника. Дизайнерский голос Apple говорит о простоте, но при этом отмечает значение преданности деталям формы, интерфейса и процесса. Эти детали не оставлены на волю случая. За полвека до появления iPod известный модернистский

дизайнер середины века Чарльз Эймс отметил, что «детали это вовсе не детали; детали — это именно то, что создает товар»<sup>6</sup>. Преданность Apple этой идее очевидна, она проявляется в исключительном внимании к деталям, которые в других компаниях могут показаться не относящимися к делу и неважными.

Например, вы могли этого не заметить, но на компьютере Apple разъемы для подключения кабеля питания, кабеля USB и наушников выстроены по одной линии. Конечно, это мелочь, но она иллюстрирует важный момент. Было бы легко закупить ассортимент разъемов у поставщиков, разместить их на монтажной плате и проделать отверстия в корпусе там, где они должны быть, чтобы попасть в разъемы. Когда я работал инженером-механиком, то именно это и делал со многими товарами. Но дизайнерский голос Apple диктует, что разъемы будут выглядеть лучше, проще и более продуманно, если будут располагаться рядом на одной линии.

Дизайнеры Apple, конечно же, правы, потому что такое расположение в результате приводит к зрительной четкости и дисциплине в симметрии. Для создания этой симметрии Apple покупает изготовленные на заказ электронные компоненты, так что внешняя часть товара выглядит опрятно и аккуратно. Это означает дополнительную кропотливую работу для инженеров по дизайну и производственных инженеров в Apple, но в мире дизайна есть неожиданная истина: чтобы сделать товары проще, требуется дополнительная работа. Для меня эта загадка лучше всего выражена причудливым воображением Антуана де Сент-Экзюпери, который написал в «Маленьком принце»: «Совершенство достигается не тогда, когда уже ничего нельзя добавить, но когда уже ничего нельзя убрать»<sup>7</sup>.

**В мире дизайна есть неожиданная истина: чтобы сделать товары проще, требуется дополнительная работа.**

Тони Фаделл, один из бывших руководителей Apple, сказал мне, что такая индивидуальная настройка — способ Apple продемонстрировать верность своему голосу независимо от дополнительных затрат. «Apple не ищет легких путей», — говорит Фаделл. Когда Apple знает, что продукт найдет отклик у потребителя, «то не жалеет никаких расходов», будь то новая упаковка или сделанный на заказ разъем. Эту верность своему голосу нельзя выдержать, прибегая к краудсорсингу или угадывая что-то с помощью фокус-групп. Ее можно достигнуть, только если у компании есть четкое понимание этого голоса, того, что она хочет добиться, и плана, который приведет ее к желаемому.

Простота — это не только внешность. Это определение относится и к тому, как функционирует продукция Apple. Ранние версии программного обеспечения Apple лишены многих полезных функций, которые есть у продукции конкурентов. Например, в первых версиях программного обеспечения Apple для презентаций Keynote было не так много шаблонов и анимационных функций, сколько ожидали найти пользователи Microsoft PowerPoint. Плюсом было то, что все в Keynote действительно работало так, как обещала реклама, и было сделано изысканно, с элегантной анимацией и шаблонами в неповторимом стиле Apple. Каждый товар и каждая услуга не могут быть всем для всех людей, но каждый товар и каждая услуга поддерживает и всеобъемлющее сообщение, выраженное дизайном Apple.

Парадигма простоты распространяется на общую стратегию продукции. Apple прилагает все усилия для поддержания дисциплины и контроля над линейкой своей продукции. Когда Стив Джобс в 1997 году вернулся в Apple (ранее его место было занято в результате внутреннего переворота), то обнаружил компанию с ошеломляющим ассортиментом товаров, продаваемых по разным каналам. Разработанная им стратегия простого дизайна разрушалась, уступив место концепции

наводнения рынка. Вновь став главой компании, он провел собеседование со всеми командами по товарам, после чего сократил их линейку до четырех: один портативный компьютер и один настольный, оба — с версиями для пользовательского и профессионального рынков. Возврат к простоте означал сказать «нет», как Джобс объяснил *BusinessWeek*: «Мы всегда думаем о новых рынках, на которые могли бы выйти, но лишь сказав “нет”, вы можете сосредоточиться на действительно важных вещах»<sup>8</sup>.

Несмотря на мое сентиментальное отношение к красоте продуктов Apple, я должен признать, что иногда они похожи на нас: они несовершенны. Если сбиться с курса, идя по пути простоты, можно получить продукты, которые «не прислушиваются» к потребностям людей и являются не настолько мощными, как требовали клиенты. Или же это приводит к эргономичному упущению iPhone, который оказался слишком скользким на ощупь. Если вы работаете с MacBook Pro, поставив его на колени или сидя на кровати, то в зависимости от того, как расположены ваши запястья во время набора текста, передний край клавиатуры на ощупь очень острый, даже болезненно острый.

Однокнопочная мышь, за которой одержимо гнался Стив Джобс, выглядит просто, но у нее не так много функций, как у мышей с двумя или тремя кнопками. Почему Джобс настаивал на существовании однокнопочной мыши? Из-за ее кажущейся простоты. Назовите это навязчивой идеей или просто упрямством, но дизайн как у Apple означает иногда отказ даже от разумных требований ради того, чтобы строго придерживаться единого голоса.

**Чтобы создавать дизайн как у Apple, вы должны найти собственный, уникальный и отличающий вас от других голос дизайна и последовательно применять его.**

OXO использовала язык дизайна, который она создала в своем первом товаре — овощечистке, чтобы создать широкий ассортимент продукции, примечательной улучшенной эргономикой. *Изображение: OXO*

## СОЗДАЙТЕ СОБСТВЕННЫЙ ГОЛОС

Создание голоса вашей компании не означает имитацию того, что делает Apple, или репликацию уникального внешнего вида продукции Apple. Принципы строгого и непритязательного минимализма Bauhaus пригодились Apple, потому что у технических товаров минимализм дизайна делает более заметной технологию. То, что могло показаться пользователю сложным и запутанным, становится более приемлемым, потому что в дизайне нет ничего лишнего. Но голос Apple, каким бы изысканным и неповторимым он ни был, конечно, не единственный в мире.

Не соблазняйтесь минимализмом, считая его единственным вариантом. Такие компании, как BMW, Nike, OXO, отели Ace, делают все по-своему и очень эффективно. Чтобы создавать дизайн как у Apple, вы должны найти собственный, уникальный и отличающий вас от других голос дизайна и последовательно применять его, потому что именно он станет безразличен клиентам и ожидаем ими.

Дизайн может отойти на задний план, когда у стартапа появляется новая технология или революционно новая услуга. Технические инновации и стремление компании быть первой на рынке часто принижают роль дизайна. Эта стратегия иногда срывается. Но компании начинают понимать, что с одной революционно новой технологией далеко не уйдешь. Они могут упустить важную возможность использования дизайна для создания брэнда параллельно с выпуском нового шикарного виджета. Он может стать выигрышным элементом, но будет еще заметнее, если заговорит голосом дизайна.

Блейк Крикорян основал технологическую компанию под названием Slingbox, которая продает гаджет, позволяющий просматривать телевизионный контент повсюду, где есть выход в интернет. Эта технология раньше не была доступна пользователю, и Крикорян мог запросто выпустить товар в безликой





бежевой коробке, считая, что одной технической инновации Slingbox достаточно, чтобы найти клиентскую базу. Но он сделал умный ход в дизайне, решив не поступать так.

Не имея солидного рекламного бюджета, Slingbox использовала необычный дизайн от дизайн-студии Fuseproject в Сан-Франциско, чтобы заявить о своих достоинствах: коническая призма, на верхней части которой пунктирным шрифтом выгравировано ценностное предложение: «Мое кабельное телевидение, мой DVD, мое радио где угодно».

С самого начала Slingbox использовала бросающийся в глаза дизайн, чтобы создать эмоциональное отличие от потенциальных конкурентов, хотя и была первой в этом сегменте рынка. Slingbox появилась на рынке с голосом, который провозгласил свою особенность. И не только в том, как выглядит устройство, но и в технологии, которая позволяет подключить в вашем доме кабельное телевидение издалека.

Наши друзья в Method Products тоже рано взяли на вооружение дизайн как способ передачи сообщения брэнда, заявляющего об устойчивости, эффективности и, давайте смотреть правде в глаза, о классности в категории, известной главным образом скучными и унылыми изделиями утвердившихся конкурентов — как Procter & Gamble и SC Johnson.

Сооснователи компании Method Адам Лоури и Эрик Райан были полны решимости создать семью экологически чистых продуктов, безвредных для планеты и при этом настолько красивых, что потребителям не захочется прятать их под раковину. Они обратились к звезде дизайна Кариму Рашиду, чтобы переосмыслить жидкость для мытья посуды, обыкновенный предмет потребления. «Адам и Эрик хотели вернуть эту категорию с ног на голову, полностью разрушить ее, взяв банальный предмет и при помощи дизайна сделав его прекрасным», — говорит Джошуа Хенди, который в то время работал в студии Рашида.

Sling Media работала с дизайнерами, чтобы создать знаковый и запоминающийся продукт — оригинальный Slingbox.  
*Изображение: Sling Media*

Рашид придумал бутылку в форме кегли (которая, кстати, дебютировала в его дизайне шахматного набора) и концепцию, что жидкость при нажатии на бутылку в середине будет выходить снизу, а не сверху. Не нужно было возиться с грязной крышкой, плюс причудливая форма бутылки, которую можно поставить на раковине, чтобы все видели. Эта «знаковая форма в сочетании с уникальной идеей функциональности», как объясняет Хенди, изменили товар, которого в последние десятилетия не касалась ни одна инновация.

Выпущенная в 2002 году в магазинах Target жидкость для мытья посуды «от Карима Рашида» стала откровением. Кроме того, она хорошо продавалась. Это помогло компании Method зарекомендовать себя инновационной и разбирающейся в дизайне компаний, взбудив столь степенную категорию рынка.

С самого начала Method использовала дизайн, чтобы создать для своего бренда уникальный и красивый голос. В 2003 году компания выпустила жидкое мыло для рук, также с дизайном Рашида. На этот раз вместо кегли Рашид создал каплевидный дозатор, который воплощал в себе голос дизайна Method с его обтекаемыми скульптурными формами. Как описывает Хенди, мыло представляло собой «милое яркое эстетическое наслаждение для ванной», которое впоследствии стало самым успешным товаром компании Method.

Ни один товар в линейке Method не похож на другой, но они говорят на одном языке дизайна, который отличает их от всех остальных и позволяет потребителям понять, что это товары от компании Method. «Наши товары есть во многих разных категориях, и мы используем язык дизайна, чтобы стать полезными и взрывными в каждой категории,— говорит Хенди.— Но итог всегда один и тот же. У людей это находит отклик».

Мы видели, как компьютеры, сотовые телефоны и другие высокотехнологичные устройства могут потерпеть фиаско из-за дизайна, и как более простой потребительский товар, вроде



Sling Media работала с дизайнерами,  
чтобы создать знаковый  
и запоминающийся продукт —  
оригинальный Slingbox.  
*Изображение: Sling Media*



мыла, может извлечь из дизайна пользу. А как обстоит дело с лампочкой?

Один из клиентов LUNAR — калифорнийский стартап под названием SWITCH Lighting. Основанная в 2007 году компания SWITCH разработала длительно работающую энергосберегающую светодиодную лампочку, которая подключается к стандартной розетке. Эта лампа имеет ряд победных новшеств: у нее теплый свет, как у ламп накаливания (которые скоро исчезнут из-за федеральных законов в области энергетики), и нет ни одного из агрессивных химикатов и отталкивающего сияния многих КЛЛ\* (в некотором роде непопулярная замена лампы накаливания).

Новой технологии SWITCH нужен был революционный дизайн, чтобы выделиться. Особенно на фоне того, что многие компании инвестируют в экологически чистые лампочки нового поколения для удовлетворения требований по энергоэффективности у потребителей — сторонников более устойчивых товаров. «Мы сказали дизайнерам, что у нас есть эта функция, и спросили, что они могут предложить по форме», — вспоминает Элмер, менеджер по маркетингу в SWITCH. Сформулированная задача была четкой: «Как бы вы могли отшлифовать товар и придать ему нюансы, чтобы показать конечный продукт в лучшем виде?»

Наши дизайнеры придумали столь же яркий дизайн, какой была и сама новая технология. Это промышленная эстетическая концепция со скульптурной алюминиевой подставкой, на которой возвышается шар из толстого стекла. Можно заглянуть внутрь, чтобы увидеть схемы и другие внутренние приспособления. Вид в стиле ретро по мотивам «Звездных войн», который передает конкретное предложение: новую технологию освещения для нового способа мышления об энергетике и окружающей среде. «Это все равно, что держать в руках снежный шар на скульптурной подставке», — говорит Элмер,

\* Компактная люминесцентная лампа. *Прим. ред.*

отмечая, что голос дизайна отражает идею о том, что «такого товара раньше не существовало» (и что он стоит от 35 до 40 долларов, сколько будет стоить лампочка).

## УВЕРЕННОСТЬ

Многие клиенты обращаются ко мне с простым запросом. Они, видимо, считают, что секс способствует продажам, и поэтому хотят, чтобы их товары выглядели сексуально. Мы можем сделать и сексуально, но, честно говоря, это не всегда путь к созданию успешного товара. Проблема заключается не в дизайне, а в том, как дизайн воспринимается в рамках организации.

Отличный дизайн (сексуальный или нет) может быть неэффективным, если его считают лишь показной этикеткой, которую некий отдел просто хочет приклеить к товару. Такое отношение часто означает, что любая дизайнерская самобытность будет постепенно размыта, по мере того, как с ней поработают отделы проектирования, производства, маркетинга или финансов.

Всегда существует риск, что это произойдет из-за конкурирующих сторон внутри компании, каждая из которых имеет собственные цели и ориентиры. Но создание действительно красивого, остроумного и харизматичного товара требует корпоративной уверенности, что дизайн имеет значение с самого начала, и что голос дизайна компании превыше всего.

## РЕЗЮМЕ

Чтобы создавать дизайн как у Apple, вы должны выявить и определить ясный, четкий и своеобразный голос, который согласованно используется всей вашей компанией как основа дизайнерских ценностей и как увеличительное

стекло, через которое клиенты видят ваши товары и услуги. Создание голоса дизайна означает не имитацию мантры простоты Apple, а поиск голоса, который придаст вашему бренду особое значение и будет отражать значение дизайна во всех точках взаимодействия с потребителями.

## СТРОИТЕЛЬНЫЕ БЛОКИ

Понятие **просто красиво** отражает приверженность компании Apple простоте и обещание, что каждый продукт будет прекрасен, но не поверхностно и без излишеств, а так, что эта красота выйдет за рамки внешнего вида, охватив и функциональность. **Создать собственный голос** означает определить уникальные ценности для вашей компании и бренда, которые найдут отражение в ваших товарах и услугах и всегда будут связаны с ними.

Сохраняйте **уверенность** в своем дизайнерском голосе и работайте над тем, чтобы все члены команды понимали и поддерживали его, и чтобы он присутствовал во всех товарах и услугах.

## НА ПОВЕСТКЕ ДИЗАЙН КАК У APPLE

1. С каким типом гостя на вечеринке можно сравнить ваши товары и услуги? Со скучным занудой, хвастуном или властным человеком? Представьте, что все ваши товары и услуги собрались в одной комнате. Оцените, как их воспринимают другие, и определите, есть ли у них единый доминирующий голос.
2. Определили ли вы голос вашего дизайна? Узнают ли ваши клиенты этот голос издалека? Или их смущает отсутствие единства, беспорядочность вариаций и слишком много разнообразия? Голос дизайна может быть простым и минималистским, как у Apple; он может быть

чувственным и аккуратным, как у Method; он может нести в себе шик в духе Портландии\*, как у отелей Асе.

3. Используется ли этот голос дизайна последовательно и с самого ли начала он исходит из всех подразделений компании? Дизайн это не этикетка или дополнительная функция. Как это было лампочкой компании SWITCH или мылом от Method, дизайн должен продумываться с самого начала, определяя и направляя товар или услугу от начала разработки до завершения.

---

\* Американский телесериал, пародирующий нравы жителей Портленда, центра американской буржуазной богемы. *Прим. перев.*



# Дизайн как у Apple

Сведем всё воедино.

В 2011 году мне довелось присутствовать на закрытой вечеринке в шикарном ресторане в Пало-Альто по случаю запуска стартапа Nest в Кремниевой Долине. Поскольку Долина является очагом активности технологических компаний и компаний социальных медиа, которые привлекают потоки венчурного капитала и инвестиций с Уолл-стрит, вечеринка обещала стать очередным блестящим запуском новейшего высокотехнологичного товара или услуги предприимчивой компании. Возможно, еще один Dropbox, или очередное чрезвычайно нужное приложение, разработанное неряшливыми двадцатилетними ребятами.

Но это было не так. Мы собрались в шикарном ресторане Reposado, чтобы поднять бокалы за компанию под названием Nest, которая представила... новый термостат. Никогда раньше я не видел столько шума (да и вообще хоть сколько-нибудь шума) из-за термостата. Обычное бытовое устройство, о котором немногие задумываются, если только в их доме не слишком жарко или не слишком холодно, или если они не хотят сэкономить на коммунальных услугах. Тем не менее, как и многое другое в Долине — месте, находящемся под влиянием титанов индустрии высоких технологий, а также

духа инноваций и дизайна,— компания Nest и ее термостат представляли собой нечто большее, чем показалось вначале.

Взять хотя бы то, что между Apple и основателями Nest, бывшими сотрудниками компании Apple, существовали крепкие связи: Тони Фаделл возглавлял команды разработчиков iPod и iPhone, а Мэтт Роджерс руководил разработкой программного обеспечения в этих отделах. И еще более важно, что новомодный термостат Nest напоминал продукты Apple по ряду параметров: он отличался простым минималистским дизайном, вниманием к деталям и функциональности не только в самом товаре, но и в окружающем его контексте. Компании Nest удалось переосмыслить и изменить термостат, уделив особое внимание тому, как он выглядит, что делает, и взаимодействию человека с устройством. Иными словами, Nest стремилась к неуловимой цели, о которой я говорил в начале этой книги, о которой часто слышу от руководителей, которые говорят: «Мы хотим быть Apple в своей отрасли».

Я не знаю, станет ли в конце концов Nest эквивалентом Apple в отрасли бытовой техники. Но я отчетливо ощутил, что компания настроена на основательную встряску, и в центре этой миссии лежал дизайн. Насколько я могу судить, основной целью компании было стремление придать бытовой технике простоту и управляемость, начиная со столь необходимой капитальной перестройки крайне устаревшей функции термостата. Обучаемый термостат Nest, как его метко назвали, запоминает ваше ежедневное поведение и предпочтения в течение определенного времени, а затем сам задает температуру для вас. Он интегрирует информацию из различных датчиков, включая новейшую информацию о погоде в вашем регионе, чтобы иметь возможность принимать обоснованные решения. И, конечно же, для этого есть приложение Apple: термостатом Nest можно управлять с веб-браузера или с вашего iPhone. Это инновационный продукт в экосистеме услуг с удобными для клиентов подуманными чертами. Вам это что-то напоминает?

Обучаемый термостат Nest так же прост в использовании, как iPod, и со временем запоминает принцип использования настолько, что сам может прогнозировать правильную настройку температуры.

*Изображение: Nest Labs  
Copyright © 2011 Dwight Eschliman*





Как и Apple, Nest разработала каждый аспект каждого товара, услуги и процесса. Термостат, конечно, чрезвычайно простое устройство, но выполняет весьма сложную функцию. Промышленный дизайн, созданный в сотрудничестве с находящейся в Калифорнии компанией Bould Design, минималистский и простой — примерно как однокнопочная мышь Apple. По сути, это гигантская ручка регулировки с экраном в центре.

Дизайнеры Nest сократили термостат до его непосредственной сущности, отбросив все, в чем не было необходимости. Их сайт тоже прост, и на его страницах легко ориентироваться. И хотя Nest предана «зеленым» идеалам (разумный термостат действительно помогает экономить энергию), это постоянство — не основное ценностное предложение. Это стратегия с дальним прицелом, потому что в будущем лучшие продукты будут для нас привлекательны, ведь они замечательные, и при этом принимают во внимание заботу об окружающей среде.

Я был так заинтригован термостатом Nest, что внес свое имя в список ожидания. В бланке заказа я поставил галочку в окошке, подтвердив, что проверил провода имеющегося у меня термостата на совместимость с обучаемым термостатом Nest. После этого я стал ждать прибытия посылки, прямо как ребенок перед Рождеством. Когда это произошло, я был разочарован, обнаружив, что на самом деле термостат был несовместим с очень современной двухступенчатой системой в моем доме, которую Nest не принял во внимание в своем дизайне. После дальнейшего расследования я понял почему: двухступенчатая система гораздо более эффективна, чем старая одноступенчатая. Иными словами, Nest последовала нашему совету о том, как творить дизайн как у Apple, и не стала создавать термостат, который стал бы всем для всех. Nest нацелилась на клиентов, которые могут извлечь максимальную выгоду от устройства, и занялась удовлетворением именно их потребностей. Рождество придет снова, и я с нетерпением ожидаю запуска обучаемого термостата Nest 2!

Для меня история Nest свидетельствует о том, что любая компания или организация может применять принципы замечательного дизайна. Идеи и принципы, которые я изложил в этой книге, могут пустить корни и в компании, во главе которой стоит не Стив Джобс. В конце концов, дизайн — это нечто большее, чем отдельный человек или предмет, который зубрят в школе дизайна. Основатели компании Nest работали с Джобсом в Apple, и, вне всякого сомнения, изучили его методы и впитали в себя дизайнерскую культуру Apple, но они создали отдельную компанию и следуют собственным инстинктам и интуиции. Как я уже отмечал, дизайн — это больше чем простое следование правилам: это образ мышления о мире и о том, как он функционирует. Это мышление и подход к разработке товаров и услуг.

Для многих руководителей и менеджеров эта книга может оказаться первым соприкосновением с дизайном и идеей того, как дизайн может изменить вашу компанию. Я надеюсь, что вас это не оттолкнуло. Даже если у вас голова идет кругом от новых слов, концепций и обещаний, что дизайн может подобно сказочной волшебной пыли, посыпанной на ваши продукты, чудесным образом превратить гадкого утенка в прекрасного принца. Конечно, я не могу этого гарантировать.

Я также признаю, что многие компании очень успешны, хотя не принимают во внимание дизайн. Но я искренне верю, что принципы, которые я изложил в этой книге, могут стать основой и дорожной картой для создания товаров, которые выходят за рамки «приемлемых» и становятся «безумно замечательными», а это делает любой успех более прочным. И почему бы не производить замечательные продукты? Магазины забиты посредственными и скучными товарами, которые клиенты едва замечают, небрежно бросая их в корзину для покупок. Вместо того чтобы производить неинтересное и обыкновенное, почему бы не начать стремиться к исключительным и смелым товарам и услугам, которые будут очаровывать и приводить клиентов в восторг, заставляя их возвращаться к вам снова и снова?

Как вы уже поняли, я вижу дизайн во всем. И не только потому, что профессионально им занимаюсь и обучаю дизайну студентов, которые вот-вот займутся им в реальной жизни. Я вижу, что больше чем когда бы то ни было дизайн становится частью обсуждения, когда речь идет не только о бизнесе и потребительских товарах, но и о том, как мы живем и как намерены создавать предметы, которые сделали бы нашу жизнь приятнее, а мир — лучше.

Значительная часть рассуждений в этой книге касается эстетики, брендинга и дизайна для удовлетворения потребностей клиентов. Но дизайн играет важную роль и в решении более масштабных проблем, с которыми сталкивается наше общество, — как локальных, и глобальных. Это происходит потому, что по сути дизайн — это применение человеческого творчества для решения проблем, будь то проблемы деревни в Африке, американской домохозяйки из пригорода с детьми или кого-то, кто стремится укрепить наше здоровье, улучшить питание и жилье или помочь окружающей среде. У продуктов Apple есть харизма, но она есть и у системы освещения, работающей от солнечной энергии, которая позволит детям, живущим без электричества делать уроки вечером.

На протяжении многих лет я работал с руководителями, которые обращались в LUNAR за помощью, чтобы начать использовать дизайн в своем бизнесе. Было немало положительных результатов — таких как Intel Reader, Oral-B CrossAction и Novint Falcon среди многих других. Но иногда работа давалась нам нелегко и не увенчивалась успехом. Я видел, как множество проектов, начатых с амбициозными целями в области дизайна, прогорали из-за инерции внутри организации или из-за заражения агрессивными «антителами», убивающими дизайн, — будь то отсутствие понимания дизайна или нежелание отказаться от привычной практики. Однако все это время я не терял веры в то, что сила дизайна и потенциал, которым он обладает, способны изменить ситуацию. Вашей компании

нет нужды становиться клоном Apple. Она может стать знаковым представителем в своей отрасли, какой бы она ни была, используя дизайн как основу и путеводную звезду.

Чтобы помочь вам достичь этого результата, я выделил в своей книге семь принципов, в которых расшифровывается то, что делает Apple. Применяйте в своей организации эти принципы для разговора о том, что работает, а что нет, и как именно дизайну играть определенную роль в творческом процессе.

Этот путь начинается вот с чего: признайте, что дизайн важен. Это ключ к установлению крепкой эмоциональной связи между вашей компанией и ее клиентами, к созданию прекрасных эстетических экспрессий, к налаживанию связи с потребителями при помощи харизматического предложения и к приданию продуктам вашей компании элементов изобретательности и инновации.

Чтобы встроить дизайн в корпоративную культуру на всех уровнях и обозначить роль товара как сообщения и посланника в эпоху избытка информации, обратите внимание на контекст, системы и платформы, которые проистекают из товара или услуги, расширяя их влияние. Зайдите в дизайн-студию или, еще лучше, превратите офис в дизайн-студию, чтобы вместе с коллегами думать вслух об идеях, концепциях и прототипах, которые помогают визуализировать будущее с улучшенными товарами.

И наконец, развейте у себя чувство соперничества и культуру ориентированного на человека дизайна, которые помогут вам установить контакт с потребителями и их запросами. Внимательно слушая, добавьте к соперничеству собственный голос, который должен звучать громко, четко, последовательно и уверенно. Дизайн — это не просто волшебная пыль. Это тяжелая работа. Прежде всего, дизайн — это призма, через которую нужно смотреть на мир и все в нем. И это позволит вам создавать безумно замечательные продукты.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Основной источник моих знаний о дизайне — это моя карьера в LUNAR, с которой мне очень повезло, потому что довелось работать бок о бок с одними из самых творческих людей в мире разработки продуктов. Джефф Смит и Джерард Фербершоу основали и построили особую фирму, которая удивительна не только своими творческими результатами, но и способностью удерживать сотрудников. Немногие компании могут похвастаться такой лояльностью персонала, как LUNAR. И все это благодаря усилиям Джеффа и Джерарда в построении организации, которая ценит людей и отношения не меньше, чем творческое совершенство и финансовые показатели. Я работал на них и с ними в течение двух замечательных десятилетий. Спасибо, ребята, за компанию, которая стоит этих лет.

Заслугой Джеффа Смита также является формулирование системы красота — изобретательность — харизма, о которой я пишу в этой книге. В создании этой системы принимали участие многие отличные специалисты, в том числе Прасад Каипа, Джефф Салазар, Кен Вуд, Бекки Браун, Нирмал Сетия, Роман Гебхард, Маттис Хаманн и я. Моя благодарность команде первых сотрудников Apple, которые помогли восстановить образ тех дней, когда формировалась компания и создавалась культура дизайна Apple: Рэнди Баттат, Майк Луни, Клемент Мок, Джой Маунтфорд, Ларри Теслер и Джон Зайслер.

Особая благодарность Биллу Дресселхаусу, одному из первых дизайнеров продуктов Apple, клиенту и коллеге, за его помощь в этой работе и за его многолетний интерес ко мне и моей карьере. Многие помогли мне понять процесс и культуру дизайна в Apple в более недавнем времени, в том числе Тони Фаделл, ряд других людей, пожелавших сохранить анонимность.

Спасибо Джошу Хенди из компании Method Products и Альберту Шуму из Microsoft за откровенность при обсуждении значения дизайна в их компаниях. Удай Дандават помог

понять и расширить представления о дизайнерском исследовании. Спасибо Джонну Полу за содержательную дискуссию на тему управления функциональностью, качеством и графиком работы. Кену Вуду, Мише Корнс и Натану Шедроффу за помощь в подготовке этой книги и за поддержку идей в процессе работы. Спасибо Хелен Уолтерс за то, что мотивировала меня взяться за этот проект в начале пути.

Этой прекрасной книги не было бы без моих коллег из LUNAR, которые создали замечательный дизайн, во главе с арт-директором Кенни Хоппером и дизайнером книг Марией Шедли. Спасибо Кевину Вонгу, который разработал концепцию обложки, а также дизайнерам Анне Квон и Гритчель Фаллесгон за подбор и создание иллюстраций для книги. И Карли Лэйн и Джонатану Коферу за разработку сайта этого проекта. Даниэль Гутман был неоценим в исследованиях и координации развернутой логистики.

Мое партнер по написанию книги Эрнест Бек был незаменимым критиком во время создания прототипов и усовершенствованных вариантов книги, оптимистичным направляющим, когда я поддавался панике, и терпеливым коллегой во время моих метаний в последний момент. Спасибо. Огромная благодарность Ричарду Нарраморю и непревзойденным профессионалам из John Wiley & Sons., которые поверили в меня и эту книгу и оставались терпеливыми на протяжении всего процесса.

Моей семье, друзьям и коллегам спасибо за терпение во время моего отсутствия, как физического, так и эмоционального, в течение многих часов увлеченной работы над этим проектом. Все в LUNAR очень поддерживали меня, взяв на себя дополнительную нагрузку, и некоторые выложились на все сто.

Спасибо Марку Дзиерску за то, что занял мое опустевшее место, и за чтение рукописи. Эрик Хансен заслуживает, чтобы упомянуть его особо за многие годы дружбы, отмеченные

рядом жизненных проблем и достижений, в числе которых и этот проект. Особая благодарность Фрэнку и Терри за постоянную поддержку.

Этой книги не было бы, если бы не моя семья. Львиная доля заслуг и признательности за книгу принадлежит моей жене и лучшему другу Меган, которая меня поддерживала и верила в меня. Я люблю тебя. Джек, с твоими бездонными запасами веселой креативности, и Оливия, с твоим стремлением жить на полную катушку, — вы мои музы и мое вдохновение. Пусть каждый из вас найдет и не отпускает собственный творческий дух на протяжении всей жизни. И наконец, спасибо моим родителям за то, что поддерживали меня в этом же стремлении.



## ПРИМЕЧАНИЯ

### ОДИН

- 1 Jobs, Steve. World Wide Developers Conference. California, 1997.
- 2 Cringely, Robert. *Triumph of the Nerds: The Rise of Accidental Empires*. Documentary. Oregon Public Broadcasting, 1996.
- 3 Cook, Tim. Goldman Sachs Technology and Internet Conference. San Francisco, California, 2010.

### ДВА

- 1 The iPod Observer, “Microsoft Confirms It Originated iPod Box Parody Video,” March 13, 2006, [www.ipodobserver.com/ipo/article/Microsoft\\_Confirms\\_it\\_Originated\\_iPod\\_Box\\_Parody\\_Video/](http://www.ipodobserver.com/ipo/article/Microsoft_Confirms_it_Originated_iPod_Box_Parody_Video/).
- 2 Burlingham, Bo and Gendron, George, “The Entrepreneur of the Decade,” *Inc.* magazine, April 1, 1989, [www.inc.com/magazine/19890401/5602.html](http://www.inc.com/magazine/19890401/5602.html).
- 3 Burrows, Peter and Sager, Ira, “Back to the Future at Apple,” *BusinessWeek*, May 25, 1998, [www.businessweek.com/archives/1998/b3579156.arc.htm](http://www.businessweek.com/archives/1998/b3579156.arc.htm).
- 4 Jobs, Steve, “Stanford University Commencement Speech.” Stanford University, California, 2005.
- 5 McKim, Robert H. *Experiences in Visual Thinking*. Brooks/Cole Publishing Company, 1980.

- 6 Jobs, Steve. *Wall Street Journal* 's Technology Correspondent D Conference, 2010.

### ТРИ

- 1 Ginsberg, Scott, "Six Prices You Shouldn't Have to Pay." Hello, My Name Is Blog, July 20, 2012.
- 2 "Tom Peters on Design," *@Issue*, Vol. 6, No. 1, Spring 2000.
- 3 Neil, Dan, "The 50 Worst Cars of All Time." *Time magazine*, 2007, [www.time.com/time/specials/2007/article/0,28804,1658545\\_1658544\\_1658540,00.html](http://www.time.com/time/specials/2007/article/0,28804,1658545_1658544_1658540,00.html).
- 4 Martin, Roger L., "Reliability vs. Validity." *BusinessWeek*, 2005, [www.businessweek.com/innovate/content/sep2005/id20050929\\_872877.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/sep2005/id20050929_872877.htm).

### ЧЕТЫРЕ

- 1 "Sony promotes Kazuo Hirai to president and CEO, replacing Howard Stringer." *Wall Street Journal*, February 1, 2012.
- 2 "Art: The Maturing Modern." *Time magazine*, July 2, 1956.
- 3 "Palm, Inc. Earnings Report." September 25, 2000.
- 4 Barret, Victoria, "Dropbox: The Inside Story of Tech's Hottest Startup," *Forbes*, October 18, 2011,

[www.forbes.com/sites/victoriabarret/2011/10/18/dropbox-the-inside-story-oftechs-hottest-startup/](http://www.forbes.com/sites/victoriabarret/2011/10/18/dropbox-the-inside-story-oftechs-hottest-startup/).

- 5 From [www.bgr.com/2011/10/03/ios-and-mac-os-x-market-shareshit-record-highs/](http://www.bgr.com/2011/10/03/ios-and-mac-os-x-market-shareshit-record-highs/).

## ПЯТЬ

- 1 Хотя изначально Intel® Reader был представлен Intel® Corporation, сегодня его продажей занимается Intel-GE Care Innovations™, совместное предприятие, специализирующееся на распространении таких технологий, как Reader. Он также представлен и в более широкой серии товаров Intel-GE Care Innovations™ Achieve.
- 2 Deutschman, Alan. *The Second Coming of Steve Jobs*. New York: Broadway Books, 2000.
- 3 Mobility for tomorrow. 2010, [http://mobility.com/mo/home\\_.html](http://mobility.com/mo/home_.html).

## ШЕСТЬ

- 1 Lashinsky, Adam, "How Apple Works: Inside the World's Biggest Startup," *CNNMoney*, August 25, 2011, <http://tech.fortune.cnn.com/2011/08/25/how-apple-works-inside-the-worlds-biggeststartup/>.
- 2 Taylor III, Alex, "Iacocca's Minivan: How Chrysler Succeeded in Creating One of the Most Profitable Products of the Decade." *Fortune*, May 30, 1994.

## CEML

- 1 Holson, Laura M. "Putting a Bolder Face on Google." *New York Times*, February 28, 2009.
- 2 Santoli, Michael. "Can The Gap Come Back?" *Barron's*, December 26, 2011.
- 3 Gladstone, Darren, "The MacBook Air-Dell Adamo Deathmatch," *PCWorld*, April 9, 2009, [www.pcworld.com/article/162909/the\\_macbook\\_airdell\\_adamo\\_deathmatch.html](http://www.pcworld.com/article/162909/the_macbook_airdell_adamo_deathmatch.html).
- 4 Hustwit, Gary. *Objectified*. Documentary. Plexi Productions, 2009.
- 5 Rams, Dieter, "Ten Principles for Good Design," Vitsoe, [www.vitsoe.com/en/gb/about/dieterams/gooddesign](http://www.vitsoe.com/en/gb/about/dieterams/gooddesign).
- 6 Caplan, Ralph. *Connections: The Work of Charles and Ray Eames*. Frederick S. Wight Art Gallery, University of California, Los Angeles, 1977.
- 7 de Saint-Exupéry, Antoine. *The Little Prince*. San Diego: Harcourt Brace & Company, 1943.
- 8 Seed of Apple's Innovation," *BusinessWeek*, October 12, 2004, [www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/oct2004/nf20041012\\_4018\\_db083.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/oct2004/nf20041012_4018_db083.htm).

**Полезные книги от издательства  
«Манн, Иванов и Фербер»**

# Где купить наши книги

## **Специальное предложение для компаний**

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, [b2b@mann-ivanov-ferber.ru](mailto:b2b@mann-ivanov-ferber.ru)

Узнайте, где можно купить наши книги в вашем городе, на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

## **Книготорговым организациям**

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,  
Белокаменное ш., д. 1; +7 (495) 411-50-74,  
[reception@eksmo-sale.ru](mailto:reception@eksmo-sale.ru)

### *Санкт-Петербург*

ООО «СЗКО», 193029, г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской  
обороны, д. 84, лит. «Е»; +7 (812) 365-46-03 / 04,  
[server@szko.ru](mailto:server@szko.ru)

### *Нижний Новгород*

Филиал ТД «Эксмо» в Нижнем Новгороде  
603074, г. Нижний Новгород, ул. Маршала Воронова, д. 3;  
+7 (831) 272-36-70, 243-00-20, 275-30-02,  
[reception@eksmonn.ru](mailto:reception@eksmonn.ru)

### *Ростов-на-Дону*

ООО «РДЦ Ростов-на-Дону», 344091, г. Ростов-на-Дону,  
пр-т Стачки, д. 243а; +7 (863) 220-19-34, 218-48-21,  
218-48-22, [info@rnd.eksmo.ru](mailto:info@rnd.eksmo.ru)

*Самара*

ООО «РДЦ Самара», 443052, г. Самара, пр-т Кирова,  
д. 75/1, лит. «Е»; +7 (846) 269-66-70 (71...79),  
RDC@samara.eksmo.ru

*Екатеринбург*

ООО «РДЦ Екатеринбург», 620007, г. Екатеринбург,  
ул. Прибалтийская, д. 24а; +7 (343) 378-49-45 (46...49)

*Новосибирск*

ООО «РДЦ Новосибирск», 630105, г. Новосибирск,  
ул. Линейная, д. 114; +7 (383) 289-91-42,  
eksmo-nsk@yandex.ru

*Хабаровск*

Филиал «РДЦ Новосибирск» в Хабаровске,  
680000, г. Хабаровск, пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б»,  
оф. 1; +7 (4212) 21-83-81, eksmo-khv@mail.ru

*Казахстан*

«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, д. 3а,  
+7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91, 92, 99),  
RDC-Almaty@mail.ru

# Мы в Facebook!

Присоединяйтесь к нам в Facebook! Все самое интересное из первых рук: <http://www.facebook.com/mifbooks>

facebook

Адрес электронной почты

Пароль

Войти

Не выходить из сайта

Забыли пароль?

Регистрация

Facebook помогает Вам всегда оставаться на связи и общаться со своими знакомыми.

Манн, Иванов и Фербер

Издатель · Москва

Мне нравится

Стена

Мани, Иванов и Фербер · Все (Популярные)

Публикуйте:

Напишите что-нибудь...

Мани, Иванов и Фербер

МИФ-ВИ-КОНКУРС по книге "ДЕТСКИЙ КЛУБ" ([http://mann-ivanov-ferber.ru/books/paperbook/detskiy\\_club/](http://mann-ivanov-ferber.ru/books/paperbook/detskiy_club/)) от автора, Зарины Ивантер!

"Обложка книги мне напоминает игру: когда долго смотришь на рисунок с простыми точками или палочками, зрение в какой-то момент "плавает" и начинаешь видеть изображение, например, цветка. Сначала я увидела на

Еще

Мне нравится · Комментировать · 5 ч. назад ·

Михилу Штерну это понравилось.

Просмотреть все комментарии (9)





## Правила Джобса

*Кармин Галло*

The Innovation Secrets of Steve Jobs:  
Insanely Different Principles for Breakthrough Success  
*Carmine Gallo*

Рецепты успеха от выдающегося бизнес-лидера современности

### Тематика

Лидерство, предпринимательство, инновации

### О книге

Достаточно было бы сказать, что эта книга — о Стиве Джобсе. И о том, как ему удалось стать притчей во языцех, примером для подражания и объектом зависти бизнесменов всего мира. Его имитируют, ему подражают.

Лидер Apple — гений инноваций. Он входит на насыщенные рынки с новинкой — и побеждает. Благодаря ему увидели мир самые модные продукты. Его усилиями кардинально изменилась музыкальная, кино- и телевизионная индустрии. В общем, мир без Джобса был бы принципиально другим.

### Фишка книги

Эти принципы получены не только из тщательного изучения выступлений самого Джобса за тридцать лет, но и из высказываний и историй бывших и нынешних сотрудников Apple.

### Для кого эта книга

Для всех амбициозных бизнесменов и менеджеров. Для поклонников таланта Джобса (и гаджетов Apple :)

### Об авторе

Кармин Галло — тренер по ораторскому мастерству, журналист. Работает в качестве тренера с руководителями и топ-менеджментом. В числе клиентов — Intel, IBM, Chase, Nokia, The Home Depot, Clorox, Dreyer's, Bank of America, SanDisk, Cranium, Hyundai и другие известные компании. Галло 15 лет проработал корреспондентом и телевизионным ведущим на телеканалах CNN, Fox, CNET and CBS. Лауреат премии Emmy. Автор книг «iПрезентация. Уроки убеждения от лидера Apple Стива Джобса», «10 простых секретов лучших мастеров деловой коммуникации», «Fire Them Up!».

# Правила Apple

Принципы создания искренней лояльности

*Кармин Галло*

The Apple Experience

Secrets to Building Insanely Great Customer Loyalty

*Carmine Gallo*

## Тематика

Совершенствование продаж и обслуживания

## О книге

Что особенного делает Apple для своих покупателей? Почему сотни тысяч людей по всему миру готовы часами стоять в очередях, как дети, ожидая чуда в подарок? Главное, что эти ожидания оправдываются! Только ли в уникальности товара заложен секрет? Многие замечательные приемы в обслуживании клиентов были известны и до Apple. Она собрала и усовершенствовала все ключевые принципы наилучшего сервиса и взаимодействия с потребителем, которым научилась у других компаний.

В этой книге рассказано о том, как Apple набирает продавцов в свои магазины, как продавцы общаются с покупателями и том, как создается атмосфера для общения и продаж в магазинах и офисах, где компания презентует себя, свой товар и бренд.

## Фишка книги

В каждой главе рассмотрен один принцип работы с потребителем, есть «Контрольные тезисы», для осмысления и переоценки опыта Apple и вашей компании. Описана методика 5 шагов обслуживания, используемая в Apple при работе с покупателями.

## Для кого эта книга

Для всех поклонников продукции Apple и подходов Apple, для сотрудников и руководителей отделов продаж, маркетологов.

## Об авторе

Кармин Галло – тренер по ораторскому мастерству, журналист. Работает в качестве тренера с руководителями и топ-менеджментом.





## Дизайн привычных вещей

*Дональд Норман*

The Design of Everyday Things

*Donald Norman*

Все о том, как привлечь и удержать клиентов

### Тематика

Дизайн потребительских товаров

### О книге

Даже умный человек чувствует себя подчас дураком, пытаясь сообразить, на какую кнопку нажать, чтобы включить свет, как разжечь духовку и что делать с дверью — тянуть, толкать или раздвигать. Причиной тому дизайн, забывающий о нуждах пользователей и основах когнитивной психологии, считает автор книги Дональд Норман, — человек, которого Business Week назвал «одним из влиятельнейших дизайнеров в мире».

Норман рассматривает обычные ошибки пользователей и предлагает дизайнерам различные способы предотвратить такие ошибки. Он объясняет основные требования пользователей и знакомит читателя с классическими ошибками дизайнеров.

### Для кого эта книга

Книга понравится тем, кто интересуется разработкой и дизайном потребительских товаров, а также тем, кто хоть раз пытался толкнуть дверь, которую нужно тянуть на себя, или ошпаривался в душе.

### Фишки книги

Язык книги чист и внятен, Норман повествует и с искренней любовью к предмету, и с иронией. Живой голос рассказчика отчетливо слышен в книге.

### Об авторе

Дональд Норман — основатель одной из ведущих компаний в области дизайна Nielsen Norman Group, бывший вице-президент Apple, профессор информатики Северо-Западного университета. Автор 11 книг по дизайну.

# iПрезентация

Уроки убеждения от лидера Apple Стива Джобса

*Кармин Галло*

The Presentation Secrets of Steve Jobs

How to Be Insanely Great in Front of Any Audience

*Carmine Gallo*

Уроки публичной речи от одного из самых харизматичных бизнесменов современности. Лучшие выступления Стива Джобса и его методы воздействия на аудиторию впервые представлены широкой публике

## Тематика

Эффективные презентации, публичные выступления, харизма, лидерство

## О книге

Стив Джобс, глава Apple, — признанный гений публичных выступлений. У него есть толпа преданных фанатов. На YouTube размещено 35 000 клипов с выступлениями Стива Джобса — во много раз больше, чем у других признанных харизматиков вроде Ричарда Брэнсона с его тысячей клипов.

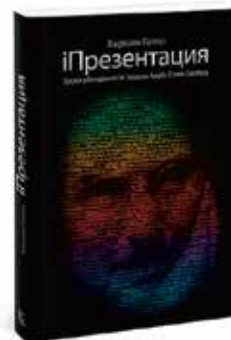
С помощью этой книги вы сможете изучить процесс подготовки и проведения выступлений Джобса и убедитесь, что ораторская харизма — «исключительные качества и могущество» — доступна и вам. Правда, придется пересмотреть все ваши представления о собственных выступлениях: что вы говорите, как вы это говорите и что видит ваша аудитория в то время, пока вы это говорите. Даже освоив лишь некоторые из методов Джобса, вы уже будете выгодно выделяться из толпы «обычных» выступающих, «любителей». Эти техники помогут вам создать ваши собственные выдающиеся презентации.

## Для кого эта книга

Для всех, кому приходится убеждать, очаровывать, увлекать, мотивировать и продавать словом.

## Об авторе

Кармин Галло — тренер по ораторскому мастерству, журналист. Автор книг «Правила Джобса», «10 простых секретов лучших мастеров деловой коммуникации», «Fire Them Up!».













































**Джон Эдсон**  
Уроки дизайна от Apple

Ответственный редактор *Надежда Кузнецова*  
Редактор *Евгения Примакова*  
Дизайн и верстка *Сергей Лемешко*  
Корректоры *Наталья Лазариди, Дмитрий Лукьянов*

Подписано в печать 10.12.2012.  
Формат 70х108 1/12. Гарнитура Caslon.  
Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 28,0.  
Тираж 3000 экз. Заказ

ООО «Манн, Иванов и Фербер»,  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)  
[www.facebook.com/mifbooks](http://www.facebook.com/mifbooks)  
[ivanov@mann-ivanov-ferber.ru](mailto:ivanov@mann-ivanov-ferber.ru)

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами  
в ЗАО «ИПК Парето-Принт», г. Тверь, [www.pareto-print.ru](http://www.pareto-print.ru)