

Содержание

Предисловие.....	7
Введение	
Спасибо, что вы с нами!	13

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ **Что такое впечатление**

ГЛАВА 1	
Изучаем впечатления	
и дизайн впечатлений	21
ГЛАВА 2	
Что делает впечатление выдающимся?	43
ГЛАВА 3	
Концептуальная модель видов впечатлений....	69

ЧАСТЬ ВТОРАЯ **Инструментарий дизайнера впечатлений**

ГЛАВА 4	
Ландшафт впечатления.....	107
ГЛАВА 5	
Дизайн-мышление и дизайн впечатлений.....	137
ГЛАВА 6	
Дизайн впечатления и его карта.....	159
ГЛАВА 7	
Точки контакта и переходы.....	185

[<>>](http://kniga.biz.ua)

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ
Как создаются великолепные впечатления:
доработки и примеры

ГЛАВА 8	
Истории, которые мы рассказываем: добавьте драматизма впечатлению.....	219
ГЛАВА 9	
Методы доработки впечатления.....	239
ГЛАВА 10	
Дизайн впечатлений в разработке продукта и корпоративной стратегии.....	279
В заключение.....	302
Примечания.....	306

Предисловие

С Мэтом Дюрденом я познакомился в 2017 году на мероприятии под названием thinkAbout, которое мы с моим партнером Джимом Гилмором ежегодно устраивали на протяжении предыдущих 20 лет. Годом раньше в нем принимали участие несколько наших коллег из Университета Бригама Янга (BYU) — один из них и пригласил Мэта в Кливленд на очередное мероприятие. Именно Мэт и сообщил нам чудесную новость: благодаря их усилиям, целенаправленным и согласованным, в BYU решили изменить название кафедры менеджмента досуга на «Кафедра управления дизайном впечатлений»! Насколько мне известно, это первый университет в США, где полностью осознали важность впечатлений клиента в менеджменте досуга.

И, насколько мне известно, в этой книге, написанной Мэтом и его коллегой Бобом Россманом, впервые всесторонне рассматривается совокупность идей, принципов и структурных решений, результатом применения которых станут захватывающие впечатления, тщательно спроектированные и продуманные.

Честно говоря, я пока еще не знаком лично с ведущим автором, но, судя по книге, Боб блестяще

разбирается в дизайне впечатлений. Любопытно: читая самую первую главу, где Боб и Мэт пишут о дизайне пользовательских впечатлений, дизайн клиентского опыта и дизайн ощущений от сервиса, я был почти уверен, что они поведут читателя в сторону разработки дизайна ощущений, поскольку это, строго говоря, главное: сконструировать фактические ощущения людей. Мы с Джимом в нашей книге «Экономика впечатлений»* ставили перед собой цель доказать, что ощущения — особый вид экономического предложения, настолько же отличающийся от сервиса (услуги), насколько услуга отличается от товара. Именно ощущения — через товары как театральный реквизит, через сервис как сцену — вовлекают любого человека в спектакль, причем так, как свойственно именно ему, и так, чтобы создать у него необходимое воспоминание, то есть центральное звено впечатления.

Направляя «дизайнеров впечатлений» на этом пути — воплощения идей в реальность, Боб и Мэт выделяют три главных фактора, которые я считаю основополагающими для данной области: целенаправленность, согласованность и планирование времени.

В первую очередь авторы рассматривают идею целенаправленности. Чаще всего те впечатления, которые люди получают в быту, не планируются заранее, а многое из того, что компании предлагают им в качестве впечатлений, слепано на авось или вообще пущено на самотек. Но для успеха в современной экономике впечатлений

* Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

нужно очень тщательно подходить к тому, что именно вы собираетесь устроить для своих гостей — потребителей ощущений, — чтобы у них появились соответствующие воспоминания и ощущение вовлеченности.

Здесь авторы умело оперируют понятиями «микроощущения» и «макроопыт». Тщательно продуманные микроощущения — последовательно сменяющие друг друга элементы вовлечения — дополняют собой макроопыт, включающий в себя этапы ожидания (до), участия (во время) и осмысления (после).

Этот акцент на целенаправленности явным образом выражен в определении дизайна впечатлений по Мэту и Бобу — «процесс целенаправленного согласования элементов впечатления, подразумевающий приглашение к сотрудничеству и взаимодействию в рамках достижения желаемых целей участников и дизайнера». Как видим, здесь же присутствует и второй вышеупомянутый фактор — согласование. Хотя мы с Джимом Гилмором обычно используем термин «организация», в этом случае можно сказать и «согласование», и даже «режиссура»: все эти термины означают целенаправленные действия, результатом которых становится ощущение во всей его полноте — от окружающей обстановки до вмонтированных в нее позитивных сигналов (или же подчеркнутое отсутствие негативных сигналов). Так сотрудники компании помогают гостю полностью отиться своим ощущениям и получить воспоминание. Весь этот комплекс Боб и Мэт удачно назвали *ландшафтом впечатления*.

Значимость третьего фактора я осознал лишь долгое время спустя, в 1999 году, после публикации нашей книги: суть в том, что дизайн впечатлений в сущности

и является планированием времени. Каждое микроощущение занимает свой собственный отрезок времени, а все вместе эти микроощущения — в организованной продолжительности и продуманной последовательности — нарастают и подводят гостя к макроопыту. И все эти целенаправленные усилия в совокупности порождают нужный эффект — сродни драматическому, театральному.

Особенно интересно, что в главе 8 авторы, говоря о структуре театральной постановки, приводят диаграмму Фрейтага: собственно, мы и сами добавили ее в переиздание «Экономики впечатлений» в 2011 году. Дело в том, что эту диаграмму, придуманную еще в XIX веке немецким теоретиком искусств Густавом Фрейтагом, и по сей день изучают студенты-театроведы, чтобы понять и усвоить структуру драматургического произведения. На ее основе можно спланировать время, выстроить последовательность событий, достигающих кульминации, а затем идущих по ниспадающей к развязке. Без нужного драматизма последовательность событий, не представляющих собой ничего особенного, не производит должного впечатления. А вот при наличии элемента драмы целенаправленно сконструированное впечатление заставит каждого гостя запечатлеть в своей памяти сухой остаток пережитого. Драматизм — грамотно спланированное время событий.

Кстати говоря, именно поэтому я невзлюбил термин «клиентский опыт» (customer experience). В подавляющем большинстве случаев под ним подразумеваю создание приятных, простых и удобных взаимоотношений с потребителем. Однако по-настоящему неповторимое впечатление должно быть запоминающимся, глубоко

ПРЕДИСЛОВИЕ

личным и ярким, не выцветающим со временем: иными словами, иметь драматический эффект.

«Удобство» клиентского опыта противопоставляется «впечатлению» как самостоятельному виду экономического предложения: цель подобного взаимодействия — уменьшить количество времени, потраченного на работу с потребителем, а не заставить потребителя ценить время, проведенное с вами, и стремиться увеличить это время. «Приятно», «просто» и «удобно» — характеристики самой услуги, самого сервиса, а не впечатления. Они хороши и желательны, если ваша единственная задача — предоставить потребителю услугу, которая сэкономит его время. Но «впечатления» подразумевают хорошо проведенное время, а для этого вы должны тщательно распределить микровпечатления по всему диапазону времени, которое гости проводят с вами (поддать драматизма), чтобы получить в результате тот самый макроопыт сопереживания.

Чтобы достичь успеха, рекомендую вам рецепты, которые приводят на страницах этой книги Боб и Мэт. Это окупится сторицей — для создаваемых вами впечатлений, для вашего бизнеса, для всей вашей жизни.

Б. Джозеф Пайн II,
сооснователь компании *Strategic Horizons LLP*,
автор книг «Экономика впечатлений», *Authenticity*
(«Подлинность»), *Mass Customization* («Массовая персонализация») и *Infinite Possibility: Creating Customer Value on the Digital Frontier* («Безграничные возможности: Создание потребительской ценности на цифровом поле»)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Введение

Спасибо, что вы с нами!

В последние двадцать лет часто говорится о значении впечатлений для людей и компаний. Задумайтесь, почему впечатления важны для вас лично — и насколько они важны. Вы наверняка стараетесь наполнить свою жизнь позитивным опытом. И, по всей видимости, вам хочется, чтобы компании не только обеспечивали вас товарами и услугами, но и оставляли чудесные впечатления. Мэт, когда жил в Техасе, всегда делал крюк в несколько миль, чтобы заехать в свой любимый продуктовый магазин H-E-B, хотя рядом с домом тоже были магазины. И он ни о чем не жалел — прекрасные впечатления от захода в H-E-B перевешивали неудобство.

Экономика все в большей степени зависит от качества производимых на потребителя впечатлений, и компании, которые успешно справляются с этой задачей, живут и здравствуют, а неудачники постепенно сходят со сцены. Хорошие впечатления привлекают и удерживают лояльных потребителей (и сотрудников), плохие же, напротив, отталкивают покупателей сразу или мешают им стать постоянными клиентами.

В современном бизнесе это бесспорный факт: термин «впечатление» теперь взяли на вооружение самые разные компании. Все только и говорят, что о впечатлениях: Adobe призывает потребителя «сделать впечатления своим бизнесом», а авиакомпания Delta расхваливает «уникальные впечатления от полета с Delta». На фоне столь частых повторений представляется удивительным, что до сих пор крайне мало методических рекомендаций по планомерному и целенаправленному дизайну впечатлений.

Мы уверены, что потребность в книге, максимально четко описывающей весь процесс дизайна впечатлений от начала и до конца, очевидна. Мало просто указывать на окупаемость впечатлений или их огромную пользу для человека и общества в целом: для того, чтобы работать в этой области, нужно уметь проектировать впечатления. Книга «Дизайн впечатлений», которую вы держите в руках, представляет собой попытку восполнить существующий пробел.

Почему нам интересны впечатления

Авторы этой книги Боб и Мэт занимаются дизайном досуговых и образовательных впечатлений уже более сорока лет — в общей сложности, на двоих. У нас обоих есть ученая степень (PhD) в области социологии досуга и опыт руководящей работы в организациях, специализирующихся на досуговых впечатлениях. Досуг — эталонный пример дизайна впечатлений, поскольку досуговые впечатления человек получает добровольно и внутренне на это мотивирован. Занимаясь

дизайном досуговых впечатлений, вскоре начинаешь чувствовать, что делаешь общее дело с участниками мероприятия. Если впечатления, которые ты для них спроектировал, не совпадают с их представлениями о досуге, участники просто уйдут куда-то еще. И наши выводы по результатам проектирования досуговых впечатлений, и инструментарий, разработанный для этих целей, будут востребованы и в любых других областях дизайна впечатлений — мы в этом твердо убеждены. Мы счастливы быть частью этой бурно развивающейся отрасли и осознавать, что дело, столько лет приносившее нам радость, получает все большее распространение.

Боб получил высшее образование в области ре-креалогии в Индианском университете. На своей первой работе в пригороде Чикаго Оук-Парке он отвечал за проведение торжественных мероприятий. Планы уже прошедших мероприятий, полученные им в наследство от предшественников, выглядели в основном как расписания и списки необходимых закупок. О том, как должны воспринять мероприятия их участники, в планах не говорилось ничего. Он задумался, какие уникальные ощущения он сам хотел бы испытать на подобных мероприятиях и что нужно, чтобы обеспечить такие ощущения. Затем он предложил проделать такое же упражнение своим сотрудникам. Такой подход им понравился, и впоследствии это превратилось в стандартную рабочую процедуру. Сначала они учились определять желаемые ощущения, а затем продумывать встречи, контакты и сценарий мероприятия — все, что необходимо для проектирования таких ощущений. С тех пор главным направлением деятельности Боба

стало создание и совершенствование методов решения этой базовой задачи.

Мэт задумался над дизайном впечатлений во время сплавов по рекам центрального Айдахо. В старших классах школы и в университете Мэт подрабатывал в компании у своего отца, исполняя роль гида на пяти- или семидневных рафтингах по рекам с порогами. Мэт не раз замечал, как сильно меняются отношения между участниками и само их поведение в ходе таких путешествий. Напряжение спадало, люди шутили, больше общались друг с другом, и те, кто впервые увидел друг друга в начале путешествия, быстро превращались в закадычных друзей. Наблюдая и за этими, и за другими позитивными изменениями, Мэт задавался вопросом: откуда они берутся, эти изменения, какие особенности многодневного сплава по реке порождают их? Восхитительные виды природы? Тяготы путешествия? Пребывание вдали от социума и технологий? В конечном счете эти размышления на реке привели его на путь научных исследований, преподавания и практической работы, заставили сосредоточиться на впечатлениях и их дизайне.

Не существует общепризнанного научного труда, где предлагался бы удобный и полезный инструментарий, где рассказывалось бы о фундаментальных основах дизайна впечатлений и о том, как он связан с достижениями социологии. Создавая эту книгу, мы постарались рассказать хотя бы о некоторых инструментах дизайна впечатлений, основанных на идеях и подходах ряда наиболее известных современных теоретиков ощущений, среди них Джо Пайн, Джим Гилмор, Мартин Селигман, Том и Дэвид Келли, Чип Хиз и Дэн Хиз, Михай Чиксентмихайи, Даниэль Канеман и даже Уолт Дисней.

Надежные методы, представленные в этой книге, научат вас и конструировать новые ощущения, и реконструировать, проанализировав, уже существующие.

Более удачному дизайну впечатлений будет способствовать также понимание социальных и психологических явлений, которые их стимулируют. Не беспокойтесь, мы не собираемся загружать вас теорией — лишь настолько, насколько это необходимо для более ясного понимания, какие впечатления кажутся публике наиболее увлекательными. Большая часть книги посвящена конкретным методам, которые мы применяем уже больше четверти века и которым мы обучаем студентов. Мы уверены, что вы как дизайнер впечатлений найдете им нужное применение в своей повседневной работе.

Появлением этой книги мы обязаны огромному количеству людей, которые нам так или иначе помогали. В первую очередь мы хотим поблагодарить наши семьи и особенно наших жен — Линду Россман и Чинэй Дюрден — за их помощь в написании этой книги и в нашей работе в целом. Спасибо нашим замечательным студентам-старшекурсникам, в том числе Сидни Бёрджесс, Кэтрин Гардинер и Мэди Смит — за их отзывы на первые наброски книги. Многие наши коллеги из академической среды — доктор Гэри Эллис из Техасского университета А&М, доктор Барбара Шлаттер из Иллинойского университета, сотрудники кафедры дизайна и управления впечатлениями Университета Бригама Янга и другие — повлияли на наши представления о впечатлениях и высказали немало полезных замечаний по содержанию книги. Мы уверены, что они найдут в книге отражение кое-каких своих мыслей, которыми

они делились с нами в дискуссионном порядке. Их щедрый вклад сделал книгу намного лучше.

Хотим поблагодарить Б. Джозефа Пайна II как за его новаторскую работу по привлечению внимания к экономике впечатлений, так и за любезное согласие написать предисловие к этой книге. Кроме того, мы призательны редактору издательства Columbia Business School Publishing Майлзу Томпсону, который с самого начала верил и в нас, и в нашу книгу. Они с Брайаном Смитом оказали неоценимую помощь в доведении книги до ума. И, наконец, мы благодарим вас, наших читателей, за то, что уделили время этой книге, и желаем вам удачи во всех ваших начинаниях в области дизайна впечатлений.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Что такое впечатление

Сегодня в экономику впечатлений ринулись все подряд. Термин «впечатление» и его производные употребляются применительно едва ли не к любому опыту взаимодействия потребителя или сотрудника и компании — скажем, «впечатляющий ресторан», «впечатления на стойке регистрации» или «впечатления сотрудников-новичков от процесса адаптации». Но просто размахивать термином как флагом еще не означает сделать нечто впечатляющим — в хорошем смысле. В этом разделе мы рассмотрим сами понятия — «впечатление» и «дизайн впечатлений» — и разработаем научно обоснованную и вместе с тем практически применимую понятийную базу, на основе которой дизайнеры впечатлений смогут строить свою работу. Наш анализ психологии впечатления поможет вам разобраться в его поведенческой природе и понять, как создавать незабываемые впечатления. Наконец, мы предложим некую общую классификацию типов впечатлений — от будничных до преобразующих, что поможет вам как дизайнеру впечатлений придать своей работе более всесторонний характер. Этот раздел углубит ваше понимание впечатлений и вооружит знаниями, необходимыми для проектирования захватывающих и увлекательных впечатлений.

Глава 1

Изучаем впечатления и дизайн впечатлений

Что общего у компаний из списка ниже?

- USAA
- Costco
- Ritz Carlton
- JetBlue
- H-E-B
- Amazon
- Apple
- Netflix

Как видим, это крайне разномастные организации. Одни производят продукцию, другие оказывают услуги. Причина, по которой они попали в один список, состоит в том, что каждая из них является отраслевым лидером по уровню лояльности клиентов (Net Promoter Score, NPS) за 2018 год¹. NPS — индекс лояльности клиентов,

инструмент измерения уровня лояльности потребителей, созданный Фредом Райчелдом из консалтинговой фирмы Bain&Company². Индекс измеряется согласно опросам потребителей, которые по шкале от 0 до 10 оценивают вероятность того, что порекомендуют ту или иную компанию кому-то из друзей или коллег. Те, кто дает оценку 9 или 10, — сторонники компании, а поставившие оценку от 0 до 6 — ее критики. Результат рассчитывается по формуле «процент сторонников минус процент критиков». При подсчете итоговой оценки баллы конвертируются в проценты, поэтому итоговые баллы — двузначные. Хотя в зависимости от отрасли критерии оценки могут различаться, NPS более 50 пунктов считается отличным показателем³. Но следует заметить, что NPS скорее указывает, чем диагностирует: низкий балл (для вашей отрасли) сигнализирует, что у вас имеются определенные проблемы, но, чтобы выяснить, что именно работает не так, как надо, нужен серьезный анализ.

Вот как выглядит вышеприведенный список с показателями NPS:

- USAA: 79
- Costco: 79
- Ritz Carlton: 75
- JetBlue: 74
- H-E-B: 72
- Amazon: 68
- Apple: 63
- Netflix: 62

Эти организации неизменно превращают своих потребителей в преданных поклонников — так называемых «амбассадоров бренда». Как им это удается? Мы считаем, что главным фактором их успеха, говоря об NPS, стали впечатления, которые получают их потребители. Будь то продажа развлекательного контента, как в случае Netflix, или торговля товарами повседневного спроса (Costco), все эти компании придумали, как спроектировать и постоянно доставлять потребителю мощный заряд положительных впечатлений. Впечатления важны для всех без исключения отраслей. Компании, производящие прекрасное впечатление на потребителей и сотрудников, процветают, а те, у кого это не получается, терпят крах. Впечатления имеют значение и в частной жизни человека. Они формируют нашу личность, влияют на отношения с родными и друзьями. Цель этой книги — помочь вам разобраться с внутренним устройством впечатлений, а также с тем, как их конструируют. «Произвести хорошее впечатление» нельзя случайно — это требует целенаправленной и тщательной подготовки. Мы познакомим вас с идеями и инструментами, которые вам понадобятся, чтобы стать хорошим дизайнером впечатлений.

Осознаете вы это или нет, но в определенном смысле вы уже дизайнер впечатлений. Вы — автор впечатлений, которые постоянно производите на своих клиентов, коллег, друзей и родных. Возникает закономерный вопрос: а сознательно ли вы это делаете? Сознательное и целенаправленное проектирование производимых впечатлений — ключ к личному и профессиональному успеху. Да, может показаться, что некоторые личности (например, Уолт Дисней) и компании (например, сеть

отелей Ritz Carlton) от природы способны производить прекрасное впечатление, но на самом деле это основано на тщательном проектировании. Мы, конечно, не обещаем, что вы, прочитав эту книгу, станете новым Уолтом Диснеем, зато твердо уверены: умелым дизайнером впечатлений может стать каждый.

Важность впечатлений

Если вы решили прочесть эту книгу, то, скорее всего, уже согласны с тем, что впечатления чрезвычайно важны. И все же разрешите нам сделать краткий обзор основных причин, позволяющих считать, что впечатлениям следует уделять больше внимания. Впечатления — двигатель современной экономики. Еще в середине 1990-х Б. Джозеф Пайн II и Джеймс Х. Гилмор впервые выдвинули и начали пропагандировать идею экономики впечатлений⁴. В последние 150 лет общество развивалось поэтапно: от аграрной экономики, в основе которой лежало производство аграрно-сырьевых товаров вроде кукурузы или каменного угля, к индустриальной, основанной на производстве продукции, а затем к сервисной экономике (ее суть — предоставление услуг) и, наконец, к сегодняшней экономике впечатлений, где центральная экономическая роль принадлежит дизайну впечатлений. Это экономика, при которой потребитель принимает решение о покупке, основываясь не только на характеристиках продукта, но и на впечатлении, которое он производит.

Компании, упомянутые в начале этой главы, превращают своих потребителей в сторонников-пропаган-

дистров во многом благодаря качеству предлагаемых ими впечатлений. Пайн и Гилмор приводят классический пример подобной экономической последовательности возрастания цены конечного продукта: от необработанных кофейных зерен (аграрно-сырьевого товара) к молотому кофе (продукту), далее к обычной чашке кофе (услуге) и, в конце концов, к чашке кофе, выпитой в модной обстановке Starbucks (впечатлению)⁵. Строго говоря, люди готовы платить больше за тот же самый товар, только упакованный в их же собственные пожелания — какие впечатления они хотели бы от него получить.

Такое поэтапное развитие экономики подразумевает трансформацию хозяйственной деятельности — от предоставления услуги к созданию захватывающего впечатления. До сих пор идут постоянные споры о том, действительно ли впечатление и услуга — разные вещи. Или все-таки впечатление — это просто услуга, но в иной форме? Мы полагаем, что это разные вещи. Предоставление услуг — отдельный вид хозяйственной деятельности. В некоторых случаях приобретенная услуга представляет собой доступ к специализированному оборудованию или же к умениям и знаниям специалиста — например, если нам нужно заточить коньки. Можно купить ручной станок для заточки и заниматься этим самому, но по-настоящему качественная заточка потребует специального оборудования и умения им пользоваться. Другие виды услуг подразумевают наем специалиста для выполнения какой-то не слишком приятной работы — скажем, мытья окон. Это дело не требует особых навыков — им может заняться и сам хозяин дома. Но, как правило, люди все равно кого-то

нанимают — либо у них нет времени, либо им просто не нравится самим мыть окна.

Особенность впечатления в том, что оно требует сознательной вовлеченности потребителя, которую подкрепляют его добровольные действия. Давайте посмотрим, как называют потребителей услуг и потребителей впечатлений. Сервисные организации видят в своих потребителях «гостей», «клиентов», «пациентов» и так далее — то есть тех, для кого нужно что-то сделать. А компании, которые продают впечатления, видят в своих потребителях участников. Американский писатель и исследователь электронных медиа Клэй Ширки⁶ замечает: «Участники — совсем другое дело. Участвовать — значит поступать так, как будто твое присутствие имеет важное значение; как будто твоя реакция на увиденное или услышанное является частью действия, в котором ты участвуешь»*. Впечатление требует осознанного внимания, требует вовлеченности и действий — одним словом, участия. Впечатления, которые мы научим вас создавать, будут захватывающими и увлекательными, будут требовать от участников включиться и действовать.

Расширение рамок сервиса еще не делает из него «впечатление». Например, в наши дни владельцы отелей говорят не просто о приеме гостей — они называют это «заботой» о гостях или еще как-то. Подобный подход не меняет сути: так или иначе, клиенту просто предоставляют услуги — но пытаются «услужить» ему более подчеркнуто. Хотя подобная «расширенная» услуга

* Ширки К. Включи мозги: Свободное время в эпоху Интернета. — М.: Карьера Пресс, 2012.

может вызвать у потребителя весьма приятные ощущения, клиент вынужден приобретать ее снова и снова: ведь ощущения — это ненадолго. Сервис поддерживаются тем, кто предоставляет услугу, а не самим участником, и качество сервиса должно быть неизменно высоким. Признаки высококачественного сервиса мы относим к техническим факторам (см. главу 9). Почти во всех впечатлениях, о которых говорится в этой книге, есть элемент услуги, которую нужно предоставить для усиления впечатления, — но сами по себе эти услуги не есть впечатления.

А теперь рассмотрим значение захватывающих впечатлений на более личностном уровне. Наш добрый друг и коллега, ведущий научный сотрудник по дизайну впечатлений Техасского университета A&M доктор Гэри Эллис поделился с нами мысленным упражнением⁷, которое мы и предлагаем вам проделать:

1. Подумайте о своих самых светлых воспоминаниях. Многие из них наверняка связаны с теми или иными яркими впечатлениями прошлого.
2. А теперь решите для себя, за какие деньги вы были бы готовы расстаться с этими воспоминаниями.

О какой же сумме вы подумали? Пятьдесят долларов? Пятьсот? Пятьдесят тысяч? Или — бери выше? Как правило, люди отказываются называть цифру, поскольку им в голову не придет расстаться с такими важными воспоминаниями. Мы очень дорожим своими лучшими воспоминаниями — а они порождены впечатлениями. Исследование, проведенное Полом Рэтнером,

Элизабет Данн и Майклом Нортоном⁸, показало, что траты на впечатления оказывают куда более сильное и продолжительное влияние на уровень удовлетворенности жизнью, чем траты на материальные блага. Купив некий продукт, можно получить невероятное удовольствие (как будто наелись вкусных сладостей), но со временем чувство новизны уйдет, а ценность этого предмета будет неизбежно снижаться. Напротив, инвестиции во впечатления приносят растущие дивиденды, поскольку воспоминания о позитивном опыте «вызревают» и с годами становятся все важнее.

При всей важности умения конструировать и производить хорошее впечатление еще важнее, пожалуй, умение уберечь потребителя от плохих впечатлений, особенно в современном цифровом мире. Иными словами, лучше пусть тебя вообще не запомнят, чем запомнят о тебе что-то плохое! Раньше, до появления социальных сетей, на плохие впечатления от товара или услуги можно было пожаловаться разве что узкому кругу друзей и партнеров. Сегодня плохие впечатления транслируются на весь мир через социальные сети⁹.

Вспомним случай с канадским фолк-музыкантом Дэйвом Кэрроллом — он летел рейсом компании United Airlines, и во время полета его гитару повредили. Когда компания отказалась возместить ущерб, его группа выложила на YouTube музыкальный клип на песню о своих впечатлениях от этого происшествия, и видео набрало более шестнадцати миллионов просмотров. В результате последствия лишь этого случая обошлись United Airlines, по слухам, в несколько миллионов долларов¹⁰. Читая эти строки, вы наверняка вспоминаете и более свежие примеры, как негативные впечатления потребителя или сотрудника

молниеносно разлетелись по интернету. Компании уже не могут рассчитывать, что случайный эпизод негативного клиентского опыта забудется сам собой: положительные впечатления должны быть последовательными и неизменными, чтобы поддерживать лояльность потребителя, а негативные следует мгновенно заглаживать.

Кроме того, в компаниях начинают осознавать, что производить впечатление на сотрудников ничуть не менее важно, чем на потребителей. В отчете Global Human Capital Trends, подготовленном в 2017 году для исследовательского центра фирмы Deloitte, известный HR-аналитик Джош Берзин и его коллеги отмечают, что сегодня, в цифровую эпоху, улучшение впечатлений сотрудников определяется как четвертая по значимости новая тенденция, касающаяся трудовой деятельности и поиска работы: «Современные компании обращают внимание на жизненный опыт сотрудников, исследуют их потребности персонала и применяют индекс NPS для оценки впечатлений персонала»¹¹. Согласно Берзину, положительные впечатления сотрудников трансформируются в положительные впечатления потребителей. Если говорить о высококонкурентных отраслях, то приличной зарплаты и стандартного соцпакета для привлечения лучших кадров уже недостаточно. Сотрудникам — как и клиентам, с которыми им предстоит работать, — нужен положительный опыт взаимодействия, на них нужно производить хорошее впечатление.

Что в сухом остатке? Важность впечатлений очевидна. На организационном уровне хорошо продуманные впечатления позволяют компаниям обзавестись лояльной клиентской базой, привлекать и удерживать сотрудников и побеждать в конкурентной борьбе.

Это настолько значимые вещи, что многие корпорации включают положительный опыт взаимодействия с компанией и достигнутые благодаря этому результаты в перечень стратегических целей. Хотя эта книга посвящена развитию умения проектировать и создавать впечатления на уровне индивидуального взаимодействия, мы все же нередко приводим примеры, когда впечатления становятся объектами стратегического планирования в корпорациях. На личностном уровне именно чудесные впечатления украшают жизнь и наполняют ее смыслом. Да, иногда положительные впечатления получаются спонтанно, но для того, чтобы производить высококачественные впечатления постоянно, требуется умелое и целенаправленное проектирование. Кроме того, творить чудесные впечатления — само по себе очень приятно, и мы надеемся, что это занятие доставит вам столько же удовольствия, сколько и нам.

Что такое впечатления?

Как уже говорилось, в наши дни все рассуждают о впечатлениях, и, следовательно, мы вправе предположить, что под «впечатлениями» все подразумевают одно и то же. Что ж, вот вам наглядный пример. Задайте нескольким собеседникам конкретный вопрос: «Что такое впечатление?» Почти наверняка все ответят по-разному. Впечатление — вещь обычная и привычная, но крайне сложно устроенная и поэтому трудно поддающаяся определению. Как правило, люди приводят примеры полученных впечатлений, а не пытаются дать определение самому феномену. Но пример — это не определение.

А отсутствие общепризнанного и общепонятного определения несколько осложняет дело, поскольку трудно заниматься дизайном того, что невозможно четко описать.

Иногда в попытках дать определение понятию «впечатление» мы обращаем внимание на среду, производящую впечатление (скажем, потребление, отдых, образование). Да, у конкретных впечатлений действительно есть уникальные черты, определяемые конкретной средой, но подобная классификация неспособна дать некоторое обобщенное определение самому понятию. Язык тут тоже не помощник: «впечатление» может означать и «след в памяти», и «влияние, воздействие» — а нам нужны оба эти значения. В английском языке то же самое¹²: слово *experience* — это и «накопленные знания или опыт» («Мой опыт в этой области составляет двадцать лет»), и «события прошлого», и многое другое.

Для наших целей давайте говорить о впечатлении как о том, что человек испытал лично, о том, что влияет на дальнейшие события, или о том, что заставляет человека испытывать определенные чувства (например, «У меня осталось прекрасное впечатление от посещения этой парикмахерской»). Такая форма, более активная, подразумевает вовлеченность и осознанное восприятие происходящего. Интересно, что английское *experience* восходит к латинскому *experior*, что означает «испытание», «опыт», то есть как раз активную вовлеченность¹³.

Определение впечатления

Теперь, когда мы разобрали некоторые базовые свойства впечатлений, можно переходить к рабочему

определению понятия «впечатление». В самом элементарном виде впечатление можно представить как осознание текущего взаимодействия. Впечатления, о которых пойдет речь в этой книге, требуют взаимодействия личности с ее окружением. Такое взаимодействие должно поддерживаться намеренной вовлеченностью участников. Это иммерсивный, активный опыт, а не просто пассивные «ощущения» как реакция на качество предоставленной услуги. Чтобы впечатление закрепилось, нужно осознавать: вокруг вас что-то происходит и вы вносите свой вклад в итоговые результаты. Главным образом нас интересуют наиболее сложно устроенные впечатления, те самые, которые превращают потребителя в амбассадора бренда, а сотрудника — в апологета своей компании. Чтобы сформулировать практически применимое определение впечатления, следует ненадолго остановиться на некоторых его дополнительных составляющих (рис. 1.1)¹⁴.

Во-первых, впечатления многоэтапны: в каждом присутствуют этапы предвкушения, участия и обдумывания. Во-вторых, внутри каждого этапа происходят множественные последовательные взаимодействия между участником и элементами сконструированного впечатления. В главе 4 мы дадим более подробное описание этих элементов как основных составляющих, на которых вам нужно будет сосредоточить внимание в процессе дизайна впечатлений. Пока же давайте считать такими элементами людей, места и прочие объекты, все вместе составляющие впечатление. В-третьих, взаимодействия между участником и элементами впечатления создают целый ряд потенциальных результатов, основанных в основном на восприятии и реакциях

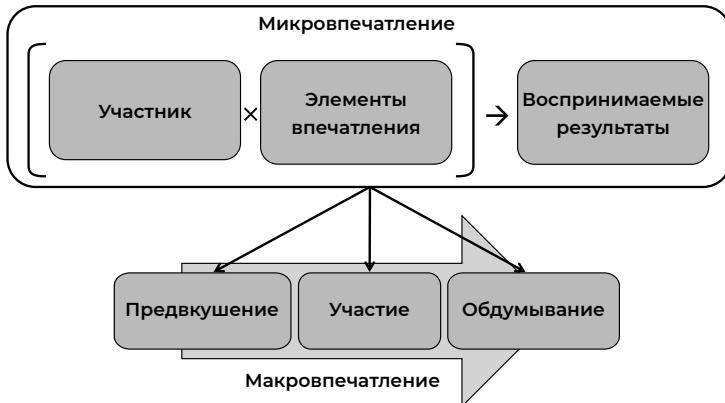


Рис. 1.1. Основные составляющие впечатления

Источник: с изменениями из Mat D. Duerden, Peter J. Ward, and Patti A. Freeman, "Experiences: Seeking Interdisciplinary Integration," *Journal of Leisure Research* 47, no. 5 (2015), 612.

участника. Эти ощущения, обозначенные на рис. 1.1 как «воспринимаемые результаты», могут включать в себя мысли, чувства, отношение или поведение. Они представляют собой прямые последствия целенаправленных размышлений, вызванных активной вовлеченностью в то или иное впечатление.

Исходя из сочетания основных составляющих, представленных на рис. 1.1, мы предлагаем следующее определение впечатления: *впечатление есть единственный в своем роде феномен взаимодействия как эффект сознательного понимания участника и осмыслинной интерпретации его элементов, кульминацией которого становятся личностно воспринимаемые результаты и воспоминания.*

Впечатления предстают в двух видах: микровпечатления и макровпечатления. Микровпечатления — это дискретные эпизоды взаимодействия на этапах

предвкушения, участия и обдумывания, которые в совокупности составляют макровпечатление. Деление на микро- и макровпечатления зависит от уровня рассмотрения впечатления. Отдельно взятую поездку в отпуск можно рассматривать как цельное микровпечатление (если взять весь жизненный опыт индивида) или же как множество микровпечатлений, имевших место в ходе этой поездки. Важно понимать, что в процессе дизайна впечатлений вы часто будете переключаться между этими двумя позициями. Подробнее об этом рассказывается в главах 5 и 6.

Пример использования основных составляющих впечатления

Проанализируем, как можно использовать составляющие впечатления, о которых говорилось выше, на примере обычного похода в ресторан. На этапе предвкушения вы просто подумываете, не сходить ли поужинать. Вероятно, вы решаете, куда пойти (кухня, местоположение, престижность заведения) и с кем пойти. Если вам нравится посещать модные места, возможно, вы почтаете ресторанные критики и посмотрите меню в интернете. Все эти мысли, процессы и решения представляют собой серию взаимодействий между вами и элементами впечатления — как идущими извне (ресторанная критика, публикации в соцсетях, меню на сайтах), так и зарождающимися в вашей собственной голове (выбор спутников, маршрут до ресторана, бюджет на его посещение). Какой-то из этих элементов наверняка станет определяющим для принятия решения. Например,