

## ГЛАВА 4

# ФОРМИРОВАНИЕ ПРОРЫВНОГО РЕШЕНИЯ

## Новаторство ради новаторства — бесполезное расходование ресурсов

Шансы компании заработать серьезные деньги прямо пропорциональны количеству идей, рожденных в ее стенах, и количеству проведенных экспериментов. Поэтому задумайтесь о том, насколько богат выбор нетрадиционных стратегических решений компаний.

Гэри Хэмел\*

Один из клиентов frog design, крупный производитель товаров для красоты и здоровья, обратился к нам в надежде расширить рынок одного из своих самых успешных продуктов — скраба для омоложения кожи; целевой рынок продукта составляли женщины среднего и старшего возраста. В компании возникла идея дополнить технологию пилинга дополнительными способами очистки кожи

\* Gary Hamel, *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation the Way of Life* (Harvard Business Press; Revised edition, 2002). (Издана на русском языке: Хэмел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. — М.: BestBusinessBooks, 2007. *Прим. ред.*)

и создать новый продукт, рассчитанный на более молодую целевую аудиторию. Компания обратилась к frog design с просьбой разработать дизайн нового продукта.

Поначалу клиент рассчитывал, что новое средство заинтересует женщин 25–45 лет, но, проверив идею на потенциальных потребителях, мы пришли к выводу: самые широкие возможности открываются в нише подростков и молодежи чуть старше двадцати. Поскольку большинство покупателей компании принадлежали к старшей возрастной категории, то нам, чтобы проанализировать возможность расширения рынка, нужно было изучить молодежный сегмент.

Начали мы с того, что погрузились в наблюдение за типичными потребителями средств по уходу за кожей и товаров для здоровья. Проводя опросы и наблюдая за людьми в домашней обстановке, мы определили, какое место занимает ритуал заботы о коже в жизни молодых женщин. Кроме того, выяснилось, что практически у всех женщин — богатых и бедных, живущих в маленькой квартирке или в огромном загородном особняке — дома завалялся где-нибудь набор средств по уходу за кожей, которым они или вовсе не пользовались, или пользовались очень мало.

Благодаря этим наблюдениям были сделаны глубокомысленные выводы, и, основываясь на них, наши дизайнеры предложили несколько великолепных идей относительно цвета, формы и материалов. Во всяком случае идеи эти казались великолепными нашей команде, состоявшей из нескольких талантливых сотрудников обоего пола в возрасте чуть старше тридцати лет. К сожалению, среди нас не было ни одной девочки-подростка.

Прорывная идея — это великолепно, но это только полдела. Если идею невозможно внедрить, прибыли она не принесет. Но как узнать, сработает ли идея? А никак, если ее не проверить на целевом рынке. Если не апробировать ее на потенциальных пользователях и потребителях, весьма, что грандиозная идея лопнет как мыльный пузырь, едва окажется на полке в магазине.

Позвольте привести еще несколько примеров. Припомните бездымные электронные сигареты? После всех этих разговоров о раке и пассивном курении бездымные сигареты казались попаданием в яблочко. Только вот, к несчастью, единственные люди, которым нравятся бездымные сигареты, — это «пассивные курильщики». А самим курильщикам такие сигареты не очень приглянулись. Поскольку сигареты — обычные или электронные — покупают именно курильщики, такая, казалось бы, отличная идея (скорее всего, предложенная не курильщиками) умерла еще в зародыше. Конец этой истории мог бы быть совсем не таким, если бы кто-то догадался апробировать новый продукт на курильщиках.

Наверное, в маркетинге история автомобиля Edsel от Ford останется образцом одной из самых крупных корпоративных ошибок за последние столетия\*. Ее до сих пор мусолят во всех изданиях и изучают в бизнес-школах. Но есть в этой истории один аспект, который не привлек должного внимания, а именно Teletouch, кнопочный интерфейс автоматической коробки передач, расположенный в центре руля. Без сомнения, это было чудесное и новаторское

\* Peter Carlson, "The Flop Heard Round the World," The Washington Post, September 4, 2007.

дизайнерское решение. Однако инженеры Ford работали в условиях строгой секретности и никому не показывали свое детище. В итоге, когда машина наконец-то сошла с конвейера и люди смогли на ней прокатиться, самое большое раздражение вызывало в ней то, что каждый раз при попытке нажать на клаксон водитель случайно переключал передачу. Мы еще вернемся к истории Edsel, а сейчас достаточно сказать, что такое происходит повсеместно, когда разработчики и пользователи не общаются.

В этой главе мы переключаем внимание с поиска идей на их превращение в практические решения. Разница между идеей и решением состоит в том, что решение — осуществимо. Иначе это не решение. В конце третьей главы речь шла о трех прорывных идеях, которые могут оказаться практическими. В процессе чтения этой главы вы сможете отшлифовать по крайней мере одну из этих идей — и тогда ее можно будет претворить в жизнь.

Лучше всего для превращения прорывной идеи в практическое решение воспользоваться помощью и отзывами конечных потребителей. Знаю, на первый взгляд может показаться, что я предлагаю традиционные фокус-группы, но это не так. В нашем случае потребители становятся настоящими участниками совместного творческого процесса. Конечно же, вы значительно лучше понимаете цель проекта, чем они, но они — ваш тест на реалистичность идеи. Они выступают в роли экспертов, а вы при этом не наблюдаете за ними сквозь стекло из другой комнаты. Цель совместной работы — не просто оценить и утвердить идею, но и улучшить ее. Можно смело говорить, что вы ищете совместное решение.

---

Почему это так важно? Как показывают примеры бездымных сигарет и переключателя скоростей Teletouch, недостаточно предложить прорывную идею — потребители должны поверить, что это принесет им выгоду. Новизна ради новизны — просто отсрочка, пожирающая ресурсы.

---

## Для превращения прорывной идеи в практическое решение воспользуйтесь помощью и отзывами конечных потребителей

---

Во второй части этой главы мы поговорим о том, как синтезировать информацию и отзывы, полученные от потребителей, в материальный прототип будущего решения. (Кстати, в услугах тоже есть материальная составляющая, и на этом мы остановимся подробнее.)

### **Что же на самом деле думают люди?**

#### **А вовсе не то, что они говорят**

Получение отзывов от перспективных конечных потребителей — важнейшая составляющая процесса, поскольку она позволяет выявить разницу между тем, что вы заявляете конечной целью внедрения вашей идеи, и тем, чего вы реально хотите (или способны) достичь. Кроме того, возможно, идея, казавшаяся вам такой прорывной, в итоге не

такая уж и необыкновенная. Лучше узнать об этом на данном этапе, чем после того так, как вы вложите в ее внедрение кучу денег.

Существует три пути привлечения потребителей к исследованию. Во-первых, можно нанять профессионалов в этой области (а таких немало) и снабдить их списком интересующих вас характеристик (об этом поговорим подробнее позже). Специалисты проанализируют свои базы данных и подберут большое количество потенциальных участников, из которых, после нескольких этапов отсеивания, останется небольшая, но солидная группа.

Во-вторых, если вы не располагаете значительным бюджетом (а услуги профессионалов, поверьте, стоят недешево), вы можете самостоятельно поискать участников, размещая объявления на сайтах, таких как Craig's List.

В-третьих, можно обратиться к друзьям и родственникам. И хотя это, без сомнения, самый дешевый способ, я редко его рекомендую, частично из-за вероятности так называемого «эффекта мамочки»: ваши друзья (совсем как ваша мать), скорее всего, просто согласятся, что все ваши идеи просто гениальны. И сами вы великолепны. Но такие отзывы совершенно бесполезны.

Поскольку многим компаниям не по карману нанимать профессионалов, поговорим о втором способе — о самостоятельном поиске кандидатов.

Первым делом вы должны точно описать потенциальных потребителей. (Кстати, и работая с профессионалами, и обращаясь к друзьям и родственникам, сделать это тоже

необходимо.) Например, упомянутая выше компания, которая хотела соединить пилинг с дополнительной очисткой кожи, своей целевой аудиторией считала девушек 12–24 лет, которые:

- уже пользовались скрабами (независимо от производителя) или проходили процедуру пилинга у косметолога;
- имели дома по крайне мере один косметический набор для ухода за кожей.

После этого вы размещаете на сайте объявление. Вам нужно вызвать интерес, но не раскрывать карты. Объявление может быть следующего содержания: «Девушек 12–25 лет приглашаем принять участие в разработке нового средства по уходу за кожей».

Вполне вероятно, что откликнется много желающих. Отсеивайте всех, кто точно не соответствует вашим требованиям (например, прочитавших ваше объявление невнимательно и считающих, что вы ищете рекламных агентов; людей, желающих продать вам средства для увеличения определенных частей тела, — словом, всех, кто точно не подходит). Останется человек 30–40.

На следующем этапе свяжитесь с ними по электронной почте. Задав несколько дополнительных вопросов, вы сократите число потенциальных участников до полутора десятка. Теперь пора «сесть на телефон» и произвести окончательный отбор. Помните: не следует делать большую статистическую выборку. Ваша цель — посмотреть

на свою идею глазами потребителя и изучить все ее нюансы. В идеале нужно набрать девять участников — три команды по три человека. Если девять не наберется, хватит и шести. А если и шесть не получится, ограничьтесь тремя. Но ни в коем случае не меньше.

Для проекта, связанного с разработкой нового средства по уходу за кожей, требовались опытные и весьма заинтересованные участницы. Были отобраны девять девушек по такому принципу:

- Быстро ответили на электронные письма (все).
- Быстро ответили на вопросы по поводу продукта (все).
- Работали на полную ставку (три).
- Работали на полставки (три).
- Посещали дерматолога по поводу проблем, связанных с кожей лица (две).
- Уже пользовались скрабами (все; постоянно — две).
- Имели дома набор средств по уходу за кожей производства данной компании (три).
- Имели дома набор средств по уходу за кожей производства конкурентов (все).
- Пользовались по меньшей мере двумя средствами для пилинга (четыре).
- Положительно оценивали результат использования средств для пилинга (четыре).
- Отрицательно оценивали результат (две).

Окончательно определив состав участников, пригласите их к себе в офис (или туда, где собираетесь проводить исследование).

Следующие несколько часов они будут заняты пятью видами деятельности\* (все пять мы рассмотрим подробно).

1. Рисунок по памяти.
2. Индивидуальная оценка.
3. Групповая оценка.
4. Внесение улучшений.
5. Открытое обсуждение.

### **Рисунок по памяти**

После краткого вступления (вы в нескольких словах рассказываете участникам о своем проекте) попросите их по памяти нарисовать продукт, которым они пользуются в настоящее время. Такой набросок — не слишком надежный источник информации о том, что именно предпочитают потребители или с какой целью покупают продукт. Но он вам не для этого нужен.

Если вы собираетесь совершить прорыв на рынке, необходимо знать, как представляют себе продукт потребители, чтобы определить, сможет ли ваша новая разработка нарушить «правила» его использования. Если вы попросите участников устно описать продукт, ничего не

\* Эти виды деятельности были предложены и отработаны Джейсоном Северсом из компании frog design.

получится. Важно заставить их именно нарисовать (хотя бы в самых общих чертах). Вам нужно знать, как люди представляют себе внешний вид продукта, его функции и работу. В таком случае если кто-нибудь из участников скажет, что идея ему не нравится, вы будете более четко представлять *почему*.

Проблемы возникают тогда, когда образ продукта в голове клиентов отличается от образа, созданного вами. Дизайнеры прекрасно представляют, как их идеи должны работать, но они мало знают о том, как с ними будут обращаться потребители. Конечные потребители представляют себе, как будут чем-то пользоваться, но понятия не имеют о вашем представлении об этом.

Хочу уточнить: я не говорю, что не следует идти вразрез с представлением потребителей о продуктах и правилах пользования ими. Нет, и еще раз нет! Наоборот, нарушение правил — дело положительное, особенно если на то имеется веская причина. Представьте, что ваша прорывная идея — пульт дистанционного управления с кнопкой питания в левом нижнем углу. Если все участники эксперимента нарисуют дистанционки с кнопкой питания в правом верхнем углу, а вы все-таки хотите, чтобы она была в нижнем левом, вам понадобится более веский довод, чем «да здесь круче!». А если у вас такого довода нет, вы не сможете сломать потребительский стереотип.

Чтобы найти осуществимое решение, необходимо сбалансировать магию, тайну и творческую интуицию, благодаря которым родились ваши прорывные идеи, с ограничениями запутанного и непредсказуемого реального рынка.

Другими словами, необходимо совместить ваше представление о продукте со стереотипами конечных потребителей. Если бы инженеры, разрабатывавшие Edsel, попросили обычных людей нарисовать автоматическую коробку передач, то на рисунках увидели бы рычаг переключения скоростей, расположенный либо на рулевой колонке, либо между креслами. Тогда бы они поняли, что хотят нарушить давно устоявшееся правило, и, возможно, пересмотрели свое решение поместить кнопку селектора в центр руля, где обычно расположен клаксон. (Даже если идея идет вразрез со стереотипами, это еще не означает, что ее следует сразу же зарубить на корню. Но об этом поговорим позже.)

### Индивидуальная оценка

Прежде чем приступить к этому этапу, следует уяснить, чем ваше прорывное решение должно характеризоваться. Например, разрабатываемый нами для клиента новый продукт должен был, по нашему мнению, вызывать такие ассоциации:

- элегантный,
- понятный,
- доступный,
- особенный,
- веселый.

Как видите, эти определения довольно широки. Составьте список ожидаемых характеристик вашего продукта в столбик и напротив каждой нарисуйте шкалу от 1 до 5. Раздайте листы со списком характеристик участникам исследования.

После этого по очереди представьте аудитории свои идеи. Попросите удерживаться от комментариев, пока люди слушают, а после этого предложите оценить по шкале от 1 до 5, насколько заявленные характеристики ассоциируются с предлагаемым продуктом. Попросите участников на том же листе описать свое первое впечатление от предложенной идеи. Проделайте это со всеми прорывными идеями. (Для каждой идеи выдавайте новый лист, но характеристики должны быть такими же.)

Важно помнить, что на этом этапе нужно получить сто-процентное собственное мнение участников. Они не должны обсуждать свои оценки и показывать друг другу, что пишут. При таком индивидуальном подходе нет соблазна поддаться общему мнению или мнению авторитета. Чем больше вы получаете ответов типа «Я согласен с Бобом», тем ниже ценность исследования.

Когда все участники заполнят листы, можно провести обсуждение — пусть присутствующие расскажут, как отреагировали на ваши идеи. А потом попросите на тех же листах дописать, изменилось ли их отношение к идее после обсуждения.

### Групповая оценка

После короткого общего обсуждения раздайте каждой команде, состоящей из трех человек, новые рабочие листы. Слева будут уже известные участникам характеристики, например:

- элегантный,
- понятный,

- доступный,
- особенный,
- веселый.

Справа же будут представлены противоположные характеристики:

- экстравагантный,
- сложный,
- дорогой,
- обычный,
- серьезный.

Между двумя колонками оставьте место, куда можно будет вписать все предложенные идеи. Рабочий лист будет выглядеть приблизительно так:

Элегантный	_____	Прикольный
Понятный	_____	Сложный
Доступный	_____	Дорогой
Особенный	_____	Обычный
Веселый	_____	Серьезный

После этого раздайте командам наборы цветных кружочков (каждой идеи соответствует свой цвет) и попросите еще раз обсудить идеи и расставить кружочки на листе между полярными характеристиками в зависимости от степени соответствия.

Ваша задача на этом этапе — помочь участникам договориться о том, как будут расставлены кружочки. Очень важно услышать аргументы и доводы. Но еще важнее — чтобы присутствующие попытались переубедить друг друга и приняли общее решение. Поскольку каждый из участников уже обдумал идеи, он не будет идти на поводу у большинства. Представьте, что вы семьей пришли в супермаркет и просто подсказываете друг другу, что еще нужно купить.

На последнем этапе все участники должны прийти к общему мнению.

### **Внесение улучшений**

После того как вы получили индивидуальные и групповые отзывы о своих идеях, нужно привлечь участников к внесению конструктивных улучшений. Задача — на основе нескольких прорывных идей наметить практическое, осуществимое решение.

Рассмотрев групповые рабочие листы, вы сможете убедиться, что среди предложенных идей есть лидирующая — идея, наиболее соответствующая намеченным вами параметрам. Но если ее нет (так иногда бывает), не волнуйтесь. Ваша задача — создать гибрид: совместить все идеи, взяв из каждой самое лучшее, по мнению команд.

Всякий раз, проводя такой эксперимент (во время практических занятий, со студентами МВА, для своих клиентов), я убеждаюсь, что люди по-настоящему увлекаются процессом, особенно если верят, что это совместное творчество, а не просто фокус-группа или опрос.

## Открытое обсуждение

После того как участники обдумали ваши прорывные идеи, поработали над ними, то есть у них появилось довольно ясное представление о том, чего можно ожидать от реализации идеи, самое время выделить 15 минут, чтобы поговорить о ценности будущего продукта. Лучше всего начать с прямого вопроса: сколько бы вы заплатили за такой продукт? Лучший способ узнать это — просто спросить. Хоть вы и просите назвать конкретные цифры, при установлении цены на свое «детище» вы ими не воспользуетесь. Задавая такой вопрос, вы оцениваете, насколько продукт понравился потенциальным потребителям.

Прежде чем отпустить участников домой с подарками, потратьте еще минутку на подведение итогов: что понравилось в ваших идеях, а что нет.

Анализируя информацию, которую вы только что получили от участников исследования, очень важно не терять головы. Конечно, прислушаться к мнению потенциальных конечных потребителей нужно, но это не значит принять все безоговорочно. Иногда потребители нуждаются в подсказках, и следить за их желаниями и представлениями неразумно.

Хорошой иллюстрацией этому утверждению может послужить одна из моих любимых серий мультфильма «Симпсоны» под названием «Брат мой, где же ты?». Дед признается Гомеру, что у того есть сводный брат, и Гомер тут же предпринимает попытку его найти. Вскоре он узнает, что его брат — не кто иной, как Герберт Пауэлл, владелец автомобильной компании. Поскольку Гомер — среднестатистический американец, Герб решает поручить ему разработку

новой машины. Получив полную свободу, Гомер, естественно, собирается использовать ее по полной: в его машине будут хвостовые плавники, верх-пузырь и несколько клаксонов, играющих «Кукарачу». На презентации новой машины Герб с ужасом узнает, что она не только уродливая, но и стоит 82 тысячи долларов. Компания Герба объявляет о банкротстве.

В связи с этим возникает важный вопрос: когда стоит прислушиваться к потребителям, а когда нет? К сожалению, простого ответа здесь не может быть.

В своей знаменитой книге «Озарение. Сила мгновенных решений»\* Малcolm Гладуэлл рассказывает о том, как компания Herman Miller, занимающаяся производством стульев, разрабатывала Aeron и перед какой дилеммой она оказалась, решив оценить реакцию потребителей на новые идеи: «Трудно объяснить, что мы чувствуем, видя что-то непривычное», — пишет Гладуэлл. Стул Aeron — вполне сознательная попытка Herman Miller создать совершенно необычный стул — самый эргономичный стул всех времен и народов. Гладуэлл отмечает: «За много лет работы с потребителями Herman Miller пришла к выводу, что, когда речь идет о выборе стула для работы, большинство людей автоматически тянутся к статусным креслам — величественным и больше похожим на трон, с мягким сиденьем и очень высокой спинкой». (Чем вам не стереотип из ряда тех, что мы обсуждали в первой главе?) «А что такое Aeron? — пишет далее Гладуэлл. — Все с точностью до наоборот: изящная, полупрозрачная смесь черного пластика,

\* Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений. Интуиция как навык — М. : Альпина Паблишер, 2012.

углов и сетки, больше смахивающая на ископаемый скелет гигантского доисторического насекомого»\*.

Очень похоже на прорывную гипотезу, вам не кажется? Апробируя новый стул, Herman Miller получила среди прочих такие отзывы.

- Такое впечатление, что этот стул — из фантастического боевика «Робокоп».
- Металлическая конструкция не выдержит человека.
- Похоже на садовую мебель\*\*.

У потребителей было четкое представление о том, как должен выглядеть офисный стул — похожий на трон, с мягким сиденьем и высокой величественной спинкой, — поэтому они не знали, что думать об этом «ископаемом скелете гигантского доисторического насекомого». Стул был удобный, но уродливый. «А Herman Miller хорошо уяснила за много лет работы, что никто не покупает уродливые стулья». Мы нередко негативно реагируем на все непривычное или непонятное. Но, как я уже говорил выше, это еще не значит, что идея не заслуживает внимания.

Думаю, конец этой истории вы знаете и без меня. Возможно, вы сами сейчас сидите на таком стуле. Herman Miller не отказалась от проекта и не сделала сиденья мягкими. Люди, принимающие в компании решения, доверились своей интуиции — и в результате Aeron стал одним из самых успешных продуктов прошлого десятилетия. То, что

\* Там же.

\*\* Там же.

раньше казалось уродливым, стало казаться красивым, и Гладуэлл, подводя итог, выдвигает такое предположение: «Проблема рыночных исследований в том, что зачастую этот инструмент слишком тупой, чтобы отделить плохое от просто «не такого»»\*.

Очень важно понять, что все новое (как эволюционное, так и революционное) требует некоторого времени, чтобы потребители поняли его преимущества и привыкли. Поэтому стоит слушать людей и наблюдать за реакцией, но слушать и наблюдать правильно. Если вы получите отзыв потребителей описанным выше способом, вам значительно легче будет разграничить «плохое» и просто «не такое».

## На какой идее остановиться? Познакомьтесь с мистером Картофелем

На предыдущем этапе реальные потребители помогли вам отшлифовать идеи. Они их сравнивали и противопоставляли, делились своими впечатлениями о том, что им нравится, а что нет. И вот настал момент истины... На какой идее вы решите остановиться? Как я уже намекал, вам не обязательно выбирать победителя потребительского тестирования. Скорее всего, в конечном итоге вы соедините все три идеи — приходит очередь мистера Картофеля\*\*. Берете «картофелину», добавляете детали, крутите их и так и эдак — пока вас не удовлетворит результат. Не понравились глаза? Отклейте их и нацепите вместо них солнечные

---

\* Там же.

\*\* Мистер Картофель (Mr. Potato Head) — американская игрушка, представляющая собой пластиковую картофелину, к которой прилагается множество аксессуаров. Они могут прикрепляться к телу мистера Картофеля в произвольном порядке. *Прим. перев.*

очки. Не нравится лысая голова? Наденьте шляпу. Вам кажется, что нос на лбу будет выглядеть лучше, чем на привычном месте? Можете попробовать.

Так же и с прорывными идеями. Начинаете с «картофелины», то есть с базовой идеей, отказываетесь от того, что не сработало, а из других идей добавляете то, что подходит больше, пока идея не обретет четкость. Поможет в этом создание нескольких прототипов — грубых моделей, сконструированных в соответствии с выбранной идеей. Конечно, прототип — далеко не полное и не идеальное воплощение вашего будущего продукта или услуги. Но создание прототипов позволяет визуализировать идею, понять и — наконец-то! — превратить в прорывное решение.

С результатами прототипирования (и его близкого родственника — моделирования) мы сталкиваемся повсюду: это фильмы, самолеты, автомобили, микропроцессоры, персональные компьютеры, программное обеспечение, секвенирование, биотехнологии и даже Интернет. Но, как пишет Майкл Шраге в книге «Игра по-крупному», «ценность прототипов не столько в самих моделях, сколько в тех действиях (разговорах, спорах, сотрудничестве), которые они порождают»\*.

Прототипы создают «общее пространство», где происходит процесс обмена информацией между двумя сторонами. Шраге отмечает: «Наладить диалог между людьми и прототипами намного важнее, чем наладить диалог только между людьми»\*\*. Почему же? Да потому, что людям

\* Michael Schrage, *Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate* (Harvard Business Press, 1999).

\*\* Там же.

легче выразить свои желания, реагируя на прототип, чем сформулировать их словами. (А это необыкновенно важно. Мне не сосчитать клиентов (и дизайнеров тоже), доказывавших, что такая-то кнопка должна быть в таком-то месте, и готовых бороться до победы за какую-то жизненно важную деталь. Но как только они брали в руки прототип, тут же кардинально меняли свое мнение.)

---

## Прототип делает идею осязаемой. Благодаря ему идеи обретают форму. В буквальном смысле

---

Прототип делает идею осязаемой. Благодаря ему идеи обретают форму. В буквальном смысле слова. Они позволяют четко представить среду, в которой будет использоваться ваш будущий продукт, помогают понять, в чем ваши предположения были неверны, и показывают, что вы упустили из виду (чего не хватает). Но, пожалуй, самая главная их функция — заставить вас взглянуть в лицо правде: на практике неизбежно в чем-то придется идти на компромисс, чтобы идея имела рыночную ценность. Иначе говоря, может оказаться, что вашу чудесную задумку на практике невозможно реализовать.

### **Быстро и небрежно**

Прототипы, которые я создаю для клиентов (такие предлагаю создать и вам), — это черновой вариант. Знаю, как

велико искушение создать идеал. Но, поверьте мне, чем приблизительнее прототип, тем охотнее люди согласятся с ним поработать, а ведь именно это вам и нужно. Чем совершеннее выглядит модель, тем меньше желания она вызывает что-нибудь в ней исправить.

Для определения разницы между «прикосновенным» и «не-прикосновенным» в дизайне существует понятие «точности воспроизведения». Прототипы с низкой точностью воспроизведения дешевые, в них легко что-то изменить, их не жалко выбросить. Именно прототипы с низкой точностью воспроизведения вызывают желание поучаствовать в их доработке. Прототипы с высокой точностью воспроизведения дорогие, отлично сработанные, они очень близки к тому, как потом будет выглядеть готовый продукт (или услуга). Но вы, как и многие до вас, вскоре убедитесь, что чем лучше материал прототипа, внешний вид и ощущение, тем меньше он вызывает желания подумать, как его можно доработать.

Вы наверняка заметили, что я все время употребляю слово «прототипы» — во множественном числе. В этом и состоит разница между компаниями, для которых дизайн важен, и теми, для кого дизайн не важен. У дизайнеров принято создавать несколько вариантов одной и той же идеи. Это позволяет шлифовать идеи и вносить изменения, пока все не будет стоять на своих местах. Кто с дизайном не связан, обычно делает одну модель и ее дорабатывает.

Важно не забывать, что существуют ограничения по времени. А это означает, что прототипы должны быть удовлетворительными, а не оптимальными. И в этом большая разница. Вот пример.

11 апреля 1970 года «Аполлон-13» отправился к Луне. Пятьдесят шесть часов полета — и в командном модуле происходит сбой электричества, после чего трем членам экипажа приходится перейти на лунный корабль. На нем установлены поглотители углекислого газа, способные обеспечить воздухом двух человек в течение двух дней — именно столько, сколько планировалось пребывать на Луне. Но чтобы все космонавты живыми и здоровыми вернулись на Землю, нужно было обеспечивать воздухом трех человек в течение четырех дней. Квадратные поглотители углекислого газа с покинутого командного модуля могли справиться с этой задачей, вот только они не подходили к круглым отверстиям на лунном корабле.

На Земле инженеры NASA быстро придумали, как смастерить переходник для квадратных поглотителей (другими словами, как вставить квадратную втулку в круглую дырку). Поскольку время поджимало, центр управления полетом проинструктировал космонавтов, как подогнать поглотители, используя имеющиеся на борту материалы, такие как изолента, обложки бортовых журналов, полиэтиленовые пакеты. Переходник был не ахти, но позволил предотвратить опасность отравления углекислым газом. А если бы инженеры взялись искать безуказицненное решение, ни за что не успели бы вовремя\*.

А вывод такой: на данном этапе прототипы, если их качество будет выше среднего, не принесут ожидаемого результата.

### Повторение

Любую идею можно выразить по-разному. Например, если идея связана с чашкой, вас будет интересовать размер, материал, цвет, вес, расположение ручки, наличие или отсутствие крышки... Прототип разрабатывается в три этапа,

\* Пересказано по книге: William Lidwell, Kritina Holden, and Jim Butler, *Universal Principles of Design* (Rockport Publishers, 2003), p. 171. По этим событиям режиссер Рон Ховард снял драматический фильм «Аполлон-13» (Universal Pictures and Imagine Entertainment, 1995).

трекратным повторением идеи — начиная с низкой точности воспроизведения и постепенно ее повышая по мере того, как шлифуется идея, исходя из полученной информации о ее будущем использовании.

В дизайне термин «повторение» означает процесс исследования разных вариаций прототипа в ходе уточнения и шлифования идеи. На каждом этапе прототип обсуждается коллективно и на основании отзывов «повторяется» на новом этапе. На каждом этапе повторения идея сужается, пока не обретает форму осуществимого решения.

### **Создаем экспертную команду**

Никогда не оценивайте прототип на этапах повторения в одиночку. Вам должен помогать хотя бы один человек. Чем больше будет людей, тем лучше. У каждого свое мнение, и это поможет вам обратить внимание на то, чего сами вы в прототипе не замечали. Помощники укажут на детали, которые вы упустили из виду или посчитали ненужными.

Кто должен войти в экспертную команду? Самые лучшие результаты вы получите, если включите в группу людей с различными взглядами. В идеале неплохо было бы привлечь к повторению хотя бы на одном из этапов кого-то из вашей целевой аудитории, чтобы уточнить их требования к будущему продукту. Кроме того, пригласите тех, кто в будущем станет производить и продавать то, что вы придумали. Узнать их мнение весьма полезно.

Вам может показаться, что мои предложения неконкретны. Вы правы. Обычно я стараюсь говорить четко и прямо,

но на данном этапе это невозможно: в разных компаниях прорывные идеи, обстоятельства, финансы, философия настолько разные, что невозможно составить точный список экспертной команды, который подошел бы всем и каждому.

Рекомендую проводить небольшие заседания в группах из 3–5 человек. Если ваша команда больше, вы сможете параллельно провести несколько заседаний, при этом участники будут работать в группах по 2–3 человека. Такие действия обычно занимают полтора–два часа. В таком случае можно потратить несколько минут на то, чтобы рассказать о прототипе, и еще остается достаточно времени на обсуждение.

### **Записи**

Во время обсуждения прототипа со своей командой собирайте как можно больше информации со всех сторон. На бумаге для записей отмечайте интересные наблюдения, отрывки из обсуждений, замечания, проблемы, препятствия, возможности, преимущества, недостатки, культурные факторы, вопросы, проницательные мысли — все, что может помочь на следующем этапе повторения.

## **К какому прорывному решению вы пришли?**

### **Три этапа прототипирования**

Для прототипов с низкой точностью воспроизведения можно использовать следующее: бумага, веб-моделирование, пенопласт, глина, трехмерная печать, застежки-липучки, а также компьютерное моделирование. Поскольку ваша цель — получить как можно больше полезных отзывов,

потратив при этом как можно меньше времени и денег, материалы вы будете выбирать по ситуации.

А теперь позвольте ознакомить вас с трехшаговым процессом прототипирования, в котором используется три разных метода: первый — для информационных и сервисных составляющих прорывной идеи, второй — для материальной составляющей, и третий — для объединения всех трех составляющих.

### **Шаг 1: раскадровка. Запаситесь бумагой**

В большинстве своем люди, услышав слово «прототип», считают, что речь идет о физическом объекте. Но, как пишет Майкл Шраге, «прототип — не просто реквизит на организационной сцене; прототип — это персонаж в маркетинговом рассказе»\*. Таким образом, на первом этапе я прошу вас представить свой прототип как персонаж в крупнобюджетном фильме.

Если вам это удастся, вы поймете: главный вопрос не в том, какой прототип следует создавать. Главное — это история отношений конечных пользователей с вашими прорывными идеями. Или, как говорили мы во frog design, «вы создаете не продукт и не сервис — вы создаете впечатления». Таким образом, нужно задать себе вопрос: какие отношения я хочу построить?

На этом этапе вам может прийти в голову другой вполне логичный вопрос: как же создать физическую модель впечатлений? Ответ прост: вы сделаете раскадровку — точно

\* Michael Schrage, *Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate* (Harvard Business Press, 1999).

так же, как при создании фильма. Но, вместо того чтобы рисовать важные сцены, набросаете пошаговую раскладку того, как конкретно люди будут пользоваться тем, что вы им предлагаете. Раскадровка обеспечит главное: вы не пропустите важных моментов, которые могут оказаться решающими, когда у пользователей будет складываться общее впечатление о продукте.

Однажды на одном из семинаров в Нью-Йоркском университете я предложил студентам описать свои впечатления от нового вида такси. Для такой цели нельзя придумать ничего лучшего, чем раскадровка. Так появились рисунки того, как клиент первый раз садится в такси, что происходит в такси во время езды, каковы впечатления клиента к концу поездки.

Считайте, что прототип — это комикс, состоящий из картинок и подписей к ним. Не переживайте, если у вас нет способностей к рисованию. Примитивные человечки, облака с мыслями, стрелки — вот и все, что вам понадобится, чтобы донести свою идею. Просто рисуйте отдельную картинку для каждого ключевого этапа взаимодействия пользователей с новым продуктом. Если нужно, сделайте подписи или выноски важных деталей\*.

## **Шаг 2: модель. Приготовьте картон и застежки-липучки**

На данном этапе вам нужно создать трехмерные модели своего продукта во всех его проявлениях, включая то, как он будет функционировать и использоваться, а также

\* Более подробно о технике раскадровки можно прочитать в книге: Karen Holzblatt, Jessamyn Burns Wendell, and Shelley Wood, *Rapid Contextual Design: A How-to Guide to Key Techniques for User-Centered Design* (Morgan Kaufmann; illustrated edition, 2004).

как в него будут интегрированы такие составляющие, как услуги и информация. Это быстрый и недорогой способ получить дополнительные отзывы экспертной команды и увидеть на практике, как соотносятся различные элементы продукта.

Вам может показаться, что этот метод больше подходит для продуктов («Где лучше разместить кнопки на дистанционном управлении?»). Однако даже если вы разрабатываете новую услугу, скорее всего вам понадобится реквизит. Если хорошенько подумать, практически любая услуга включает вполне материальные элементы. А во многих случаях, чтобы услуга заработала, эти элементы понадобятся обязательно. Приведу пример с такси: одна компания решила ввести систему рейтингов, чтобы у клиентов появилась возможность выбирать лучших водителей (например, знающих и осторожных на дороге). В компании разработали дополнительную лампочку на крыше машины, на которой указывался рейтинг водителя в звездочках (как это делается на сайтах Amazon или C-Net), и сделали модель такой машины. Другая компания решила предоставлять услуги такси родителям с детьми. Поэтому нужно было создать модель вращающегося переднего кресла, чтобы родители, садясь спереди, в любой момент могли развернуться к детям. Таким образом, созданная трехмерная модель позволяла наглядно показать, в чем суть новой услуги.

Для начала вам — ради вдохновения — нужно сходить в магазин принадлежностей для творчества или в строительный супермаркет, но можно использовать и подручные материалы. Что вам понадобится, будет зависеть

от конкретного проекта, но вот список базовых материалов, необходимых при создании любого прототипа:

- пена и пластиковые формочки — конусы, шары, цилиндры различных размеров;
- застежки-липучки, клей, войлок, липкая лента;
- стикеры: большие и маленькие, круглые и квадратные, разноцветные;
- пуговицы, кнопки, переключатели, крышки, крючки.

В общем, чем больше выбор материалов, тем меньше ограничений вы будете чувствовать при создании и модификации прототипа. Как только вы определите основные параметры прототипа, подготовьте материалы, подходящие для имитации деталей. Вовсе не обязательно приобретать настоящие кнопки или переключатели в магазине электротоваров. Можете использовать стикеры, картон, липкую ленту, даже простые рисунки.

Сконструировать модель можно где угодно, был бы только большой стол, где удобно разложить все необходимое. Возможно, удобнее всего хранить материалы в пластиковых коробках или в корзинках, чтобы в случае необходимости можно было перенести их туда, куда понадобится.

### **Шаг 3: видео и фото. Понадобится камера**

Больше всего я люблю делать прототипы на бумаге, однако тут существуют некоторые ограничения. Наверное, самое сложное — показать на бумаге способ использования прототипа. Конечно, можно все описать словами, но если ваша

идея по-настоящему прорывная, возможно, придется объяснять людям, как пользоваться тем, что вы предлагаете.

На данном этапе нужно сделать серию фотографий (или снять видео), показав в реальных условиях, как человек пользуется новым продуктом. Например, вы уже сконструировали модель поворотного кресла для родителей в такси, используя бумагу, пенопласт и проволоку, но вам следует продемонстрировать реального родителя, который поворачивается в такси к ребенку, чтобы вытереть ему рот. Если вы разработали систему управления всеми электронными приборами в доме, то нужно показать человека, который приходит домой, берет в руки пульт и начинает включать свет, разогревать духовку, загружать электронную почту. Можно также снять на видео этого же человека, но уже на работе: удаленно, через мобильный телефон, он выполняет те же самые действия; или, к примеру, ему приходит сообщение о том, что в доме сработала сигнализация. Если же вы открываете интернет-бизнес, вы покажете, как люди переходят со страницы на страницу в поисках нужной им информации, размещают заказ или выполняют другие действия.

Главное, что видео (и фотографии тоже, хоть и в меньшей степени) помогает людям лучше представить и нарисовать в воображении, как именно будет использоваться новый продукт, демонстрируя методы использования в конкретной среде.

И последнее, свое видео вы не собираетесь презентовать на международном кинофестивале. Ваши актеры не претендуют на «Оскар», никто не ждет от вас остроумных

диалогов и новаторских операторских решений. Это любительский ролик, снятый любой камерой в любом формате — вам нужны минимальные режиссерские навыки\*.

## ПРОРЫВНОЕ РЕШЕНИЕ

Прежде чем заняться продажей своей идеи, Джона с партнерами решили получить отзывы от своей целевой аудитории, а также от розничной торговли, которой и будет предлагаться новый продукт. Во-первых, нужно было апробировать название новой торговой марки. Вооружившись листком бумаги с разнообразнейшими названиями, которые пришли им в голову (Miss Matched, Mismatched, Little Miss Matched и т. п.), они вышли на улицы Сан-Франциско и стали опрашивать случайно проходящих мимо подростков, какие названия им нравятся больше. Бесспорным победителем стало название Little Miss Matched, в котором, собственно, было сразу три подтекста: юная мисс, во всем соответствующая идеалу (miss matched); мисс, у которой не все идеально (mismatched); а главное, скрытая идея, что все мы иногда чувствуем желание не соответствовать идеалу (a little mismatched). Что же подсказало Джоне, что, выбирая название Little Miss Matched, он на верном пути? А то, что, услышав название, все улыбались. Отклик на него был эмоциональным, неосознанным.

Акварели узоров для носков были великолепны и даже обеспечили небольшой приток финансирования. Но чтобы окончательно отшлифовать идею и превратить ее в рыночное решение, необходимо было создать прототипы. То есть связать настоящие носки, чтобы потенциальные потребители смогли посмотреть на них, пощупать и понять идею. Троица партнеров смогла добиться встречи с закупщиком трикотажных изделий для сети Nordstrom. На этой встрече они и представили свои прототипы — но буквально через несколько минут представитель закупщика заявил, что идея «ужасная», откровенно не понимая, как могло прийти в голову, что кто-то ею сможет заинтересоваться.

\* Чтобы лучше представить, что такое любительское видео прототипа, ознакомьтесь с работой студентов с курса «Взаимодействие человека с компьютером» Стэнфордского университета (<http://www.hci.stanford.edu>). На веб-страницу курса загружено много видеоматериалов. Можно запустить в Google поиск по параметрам «stanford video prototypes».

К счастью, создатели Little Miss Matched не слишком расстроились и попросили закупщика, у которого была восьмилетняя дочь, взять носки домой и поинтересоваться мнением девочки. Через два дня закупщик позвонил сам и предложил заказ на 250 тысяч долларов, а также выгодное размещение новых продуктов в сети Nordstrom.

Хотя я использую историю Little Miss Matched как живой пример того, как внедряются в жизнь пять этапов разработки прорывной идеи, описанные в этой книге, компании не удалось избежать нескольких ловушек, упомянутых мной. Например, поскольку основатели Little Miss Matched были дизайнерами, для первой партии продукта они решили разработать уникальную упаковку. И разработали — необыкновенную, новаторскую, вызывающую... и совершенно непрактичную. Дизайнеры понятия не имели, насколько неаккуратно покупатели обходятся с товаром в супермаркетах. Сами коробочки выглядели чудесно, однако их постоянно раскрывали, и в скором времени носки Little Miss Matched уже валялись по полу.

## ДЕЙСТВУЕМ

(А ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ ДУМАЮТ ЛЮДИ?)

Для того чтобы облегчить общение участников обсуждения, а также направить разговор в нужное русло и помочь участникам в улучшении идей, придерживайтесь такого графика.

- Вступление (15 минут).
  - Расскажите, кто вы.
  - Сообщите порядок дня.
  - Объясните, какие у вас цели.
  - Далее переходите к пяти этапам.
1. **Рисунок по памяти** (15 минут). Попросите участников по памяти нарисовать тот продукт, которым они пользуются в настоящее время. Каковы их впечатления и ощущения?

- 2. Индивидуальная оценка** (15 минут). Продемонстрируйте участникам каждую идею, и пусть они, рассматривая визуальный образ, задают уточняющие вопросы. Попросите их оценить характеристики по шкале от 1 до 5.
- 3. Групповая оценка** (15 минут). На этом этапе участники воспользуются рабочими листами с полярными характеристиками и шкалой от 1 до 5. Раздайте им кружочки разного цвета на каждую идею и попросите разложить так, как им кажется наиболее правильным.
- 4. Внесение улучшений** (15 минут). Участники совместно обсуждают и тасуют разные детали ваших идей, чтобы из нескольких слепить одну, которую вся группа посчитает идеальной.
- 5. Открытое обсуждение** (15 минут). Пусть участники расскажут, что им понравилось, а что нет.

## ДЕЙСТВУЕМ

(К КАКОМУ ПРОРЫВНОМУ РЕШЕНИЮ ВЫ ПРИШЛИ?)

Используя **три этапа прототипирования**, объедините все ваши идеи в одном прорывном решении.

### Шаг 1. Раскадровка

Определите, с какой сцены вы начнете раскадровку.

Наметьте последовательность сцен, из которых станет ясно, как именно потребитель будет пользоваться предлагаемым вами продуктом.

Выделите в вашем исследовании всю необходимую информацию (наблюдения, результаты проникновения в суть и т. д.), которая поможет вам написать связную историю.

Приступайте к прорисовке отдельных сцен с подписями к ним. В каждом кадре должно быть показано одно действие.

Обсудите раскадровку со своей командой и запишите все отзывы.

### Шаг 2. Модель

*Подготовка.* Определите базовую форму будущего продукта и вырежьте ее из картона или из пенопласта. Приклейте к ней половинку застежки-липучки, чтобы удобно было крепить все необходимые приспособления (кнопки, ручки, диски), приклешенные на вторую половинку застежки. Теперь вы сможете видоизменять конфигурацию своего будущего продукта. Можно также использовать детали из пластика или пенопласта, стикеры, маркеры, картинки.

*Создание и повторение.* На последовательных этапах повторения, когда вы будете вносить в модель изменения, записывайте, что и почему делаете. Это важно, поскольку в какой-то момент вам может понадобиться вернуться к предыдущей версии.

### Шаг 3. Видео

Используя раскадровку и модели, снимите видео, из которого будет понятно для окружающих, как именно потребитель пользуется предлагаемым продуктом.

Можно использовать видеокамеру, а можно и обычный фотоаппарат с функцией съемки видео.

Для монтажа ролика воспользуйтесь iMovie или Windows Movie Maker.

Ролик должен быть простым.

К настоящему времени вы уже апробировали свои идеи на потенциальных конечных потребителях, выбрали единое направление, в котором собираетесь двигаться, и создали единый прототип прорывного решения. Чтобы перейти на следующий этап, необходимо продать свое решение, убедив инвесторов или акционеров вложить деньги в разработку и принять ее на вооружение. Этим мы займемся в пятой главе.