



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## 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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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, защищающим разъем USB без необходимости использования колпачка. Изображение: *Sandbox Studio*

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

OEM-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 дизайнера замисла продукта, 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 перепродаёт 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 вплести 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 дизайна 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 дизайнёрами 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».

62

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, раскладывавшемся и с серебристой отделкой. Все с вожделением уставились на телефон. После этого они изменили свое мнение, высказавшись в пользу разных цветов.

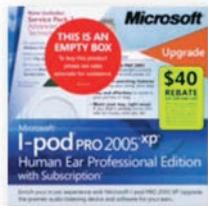
Многие производители опасаются, что после долгой и утомительной разработки и выпуска нового продукта рынок откажется от него из-за... внешности. Чаще всего это происходит потому, что менеджеры слишком внимательно прислушиваются к фокус-группам. При производстве слишком многих

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."

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 Enterpreneur 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 дзэн 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

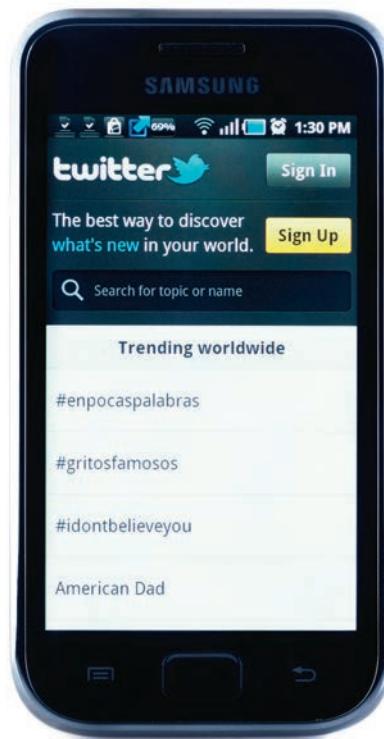
центральное место в его личности. В своем выступлении на церемонии вручения дипломов Стэнфордского университета в 2005 году Джобс рассказал о курсе каллиграфии, который посещал много лет назад: «Я узнал о гарнитурах шрифтов с засечками и без засечек, об изменении пространства между различными комбинациями 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.

66

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 создаете 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 настроя, 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 сформуировала 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 Ferrari 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, непросто 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 компаниям лучше понять свои продукты и своих потребителей и то, что сделает 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



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 украшательства 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

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

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: *Danatania, Wikipedia*

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».

72

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 проблем





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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ма. 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 проблему 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*.

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.

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

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 отражаются 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 совсем сойти на нет.

Смотрите на дизайн как на некий полезный вирус внутри организации. Он мал, но может стремительно распространяться 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.**

зыва 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 предпримчивым, 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 дальнovidного 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 счастливчиком. 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.

80

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»\* — 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.

\* 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-прориццем. 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



[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 находятся 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, брэнд 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 брэнд».

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 привносит 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

## УРОКИ ДИЗАЙНА ОТ APPLE

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?