

Введение

Apple, дизайн и Стив Джобс

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

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

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

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

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

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

14

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

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

«МЫ ХОТИМ БЫТЬ APPLE В СВОЕЙ ОТРАСЛИ»

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

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

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

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

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

16

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

210

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

БЛАГОДАРНОСТИ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

УРОКИ ДИЗАЙНА ОТ APPLE

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

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