

ВВЕДЕНИЕ

Посох Простоты

Команда дизайнеров — разработчиков упаковки для Apple — вернулась с презентации, проводившейся для Стива Джобса. Все было написано на их лицах. Нет, никаких видимых следов кровавой расправы, но то самое выражение: «Дела идут совсем не так, как мы планировали».

Я искренне им сочувствовал, поскольку знал: на протяжении недель они всю душу вкладывали в проект, стараясь разрешить связанные с ним непростые проблемы. Я работал над другим проектом, но в том же здании, и меня иногда приглашали присоединиться к мозговому штурму в их сверхзащищенной, полностью изолированной комнате.

Пока дизайнеры на кухне приходили в себя после пережитого стресса, я коротко переговорил с руководителем проекта.

— Умираю от беспокойства, — сказал я. — Как все прошло?

— Хорошо, — ответил он. — Стив огрел нас своим Посохом Простоты.

Перевод: Стив забраковал их работу — не потому, что она плоха, а потому, что в некотором смысле не отразила сути. В данном конкретном случае Стива смутила не креативная реализация, а сам проект. Руководитель велел группе разработать отдельные упаковки для двух версий одного и того же продукта. Стив решил, что это не имеет смысла. «Просто объедините их, — сказал он. — Один продукт — одна коробка».

Он был прав. Так проще, быстрее, лучше. Через несколько минут разговор закончился, и группе умных и талантливых людей оставалось только задаваться вопросом: почему же они сами не додумались до такой простой истины?

Посох Простоты символизирует ключевую идейную ценность Apple. Иногда его представляют, как источник вдохновения, в другой раз им размахивают как дубиной пещерного человека. В любом случае он показывает, *что* именно отличает Apple от других высокотехнологичных компаний и выделяет ее на фоне чрезмерно усложненного мира — глубокая, почти религиозная вера в силу Простоты.

Самый простой способ не всегда самый легкий, и это подтвердят те, кто работал с Apple. Часто он требует больше времени, больше денег и больше сил. Возможно, вам придется лезть из кожи вон. Однако чаще всего этот способ дает ощутимо лучшие результаты.

Простота была движущей силой компании Apple с ее ранних пор, с дней двух Стивов — Джобса и Возняка. Простота вдохновляла их на создание компьютера, который поможет человеку достичь чего-то замечательного — совершенно отличного от штатной обработки данных в темных полуподвальных помещениях каких-то безликих корпораций.

И, разумеется, Простота была путеводной звездой при создании Macintosh, который стал прорывом в истории компьютерных

Безумно просто

технологий — графический интерфейс, управляемый мышью. (Macintosh был первым компьютером, популяризовавшим такое решение. И не приставайте ко мне с вопросом: кто *конкретно* его изобрел.) Когда в 1984 году Стив Джобс вышел на сцену, чтобы представить Macintosh, он произнес слова, которые и в последующие десятилетия будут находить отклик в сердцах. Он назвал его «insanely great» — «безумно великолепным».

Это было безумие того рода, что заставляло людей выстаивать очереди протяженностью в квартал, чтобы увидеть, рассмотреть историческое достижение новых технологий. Когда Стив вернулся в Apple после одиннадцати лет изгнания, с ним вернулось и это сумасшествие — опять начали выстаиваться очереди. Сначала он вдохнул новую жизнь в линейку компьютеров (iMac), затем сделал революцию на рынке воспроизводящих музыку устройств (iPod и iTunes), затем настала очередь смартфонов (iPhone), а затем, самое последнее, — вновь компьютеров (iPad).

Каждая из революций, свершенных Apple, начиналась благодаря приверженности принципам Простоты. Любое из устройств либо представляло собой нечто совершенно новое, либо переворачивало представления об уже имеющемся. И все потому, что, как провозглашала реклама старого iMac, их технология была «просто удивительной и удивительно простой».

Я, как человек, игравший заметную роль в маркетинговых компаниях Intel, Dell и IBM, могу заверить: приверженность Apple Простоте — уникальна. Она превосходит увлеченность, превосходит страсть и приближается к одержимости.

Любовь Apple к Простоте, которая начиналась в голове Стива Джобса, проникла глубоко в ДНК компании и теперь служит руководством к действию легионам работающих на нее людей во всем

мире. Она окупается удовлетворением, которое дают феерические революции, следующие одна за другой. Окупается она и более традиционным образом — огромными денежными поступлениями.

Чтобы признать это, вам нужно лишь оценить объем прибыли Apple в сравнении с прибылью любого из конкурентов. А еще лучше — оценить объем прибыли Apple в сравнении с прибылью всех ее конкурентов, вместе взятых. В третьем квартале 2011 года Apple занимала 4 процента рынка смартфонов, и это давало ей более половины прибыли всей индустрии. Небольшая доля Apple на рынке персональных компьютеров (около 5 процентов от общемировой) также приносила компании прибыль, несоразмерную в процентном отношении с общей долей прибыли индустрии.

Ни в коем случае не хочу утверждать, что Простота — единственный фактор успеха Apple. Прекрасное управление, предвидение, талант, воображение и невероятно тяжелая работа тоже кое-что значат. Но сквозь все это красной нитью проходит одно — приверженность Простоте. Вот что движет Apple, заставляя ее поступать так, как она поступает, и создавать то, что она создает. Верность Простоте выстраивает неразрывную связь между компанией и клиентами, воодушевляет их на то, чтобы они обращали в свою веру коллег, друзей, членов семьи.

Простота обеспечивает не только способность Apple к радикальным переменам — она обеспечивает ее способность к *непрерывным* радикальным переменам. Меняется мир, меняются технологии, и компания адаптируется к ним. Неизменной остается одна Простота.

Любовные отношения Apple с Простотой совсем нетрудно разглядеть. Они заметны во всем, на что ни помотришь. Это продукты компании, реклама, организация деятельности во всем мире, магазины, отношения с покупателями.

Безумно просто

Внутри Apple Простота является целью, стилем работы и мерилom эффективности.

Но тут возникает один хороший вопрос: если одержимость Apple Простотой столь очевидна и не менее очевидны ее финансовые успехи, почему, скажите на милость, другие высокотехнологичные корпорации не скопируют методы Apple, чтобы добиться результатов того же уровня?

Ответ: сделать это сложно.

Простота — не обычное звено, которое легко интегрировать в бизнес. Она не входит в предпродажную версию. Ею нельзя управлять с помощью кнопки Вкл/Выкл.

Простота не зарождается самопроизвольно из правильной комбинации молекул в воде под воздействием солнечного света. Ей нужен паладин — человек с сильной волей, способный отстаивать ее принципы, человек стойкий, чтобы сопротивляться заманчивым посулам злейшей ее сестры-близнеца — Сложности. Ей нужен человек, который будет управлять процессом, руководствуясь разумом и сердцем.

Как вы понимаете, гораздо веселее самому размахивать Посохом Простоты, чем получать удары. Воспользовавшись принципами Простоты, вы станете содействовать переменам, направлять работу коллег и изо дня в день доказывать вашей компании свою ценность.

Неоспоримая правда

Поскольку эта книга о Простоте, важно подчеркнуть: практически все, о чем вы читаете, появилось на свет благодаря одному элементарному факту — люди предпочитают Простоту.

Возможно, рановато еще провозглашать столь очевидные истины. Поэтому предложу несколько расширенный вариант: любой разумный человек, имеющий выбор, сделает его в пользу более простого, а не более сложного.

Если и эта мысль слишком элементарна, значит, вы уверенно продвигаетесь к пониманию одной из самых главных черт Простоты. Все то, что просто, — выглядит, звучит и функционирует абсолютно естественным образом. Вы непроизвольно киваете в знак согласия.

Никогда не стоит недооценивать, как жаждут люди подобной ясности и как позитивно на нее реагируют. Большинство из нас живет в мире, который с каждым днем становится сложнее и сложнее, и найти в нем Простоту не так легко. Что и формирует основной спрос и основное предложение: поскольку Простота стала редкостью, постольку ее ценность увеличилась. Поэтому способность сохранять простоту вещей и не допускать их усложнения также ценится все больше.

Люди всех возрастов, религий, культурных представлений и политических взглядов предпочитают Простоту. И не только люди. Такое предпочтение заложено в базовом строении любой клетки живого организма. Когда речь идет о выборе в обычной, повседневной ситуации, большая часть форм жизни демонстрирует единодушие: простой путь является наиболее привлекательным.

Человек ли вы, собака, рыба или амеба, вы с большей охотой откликнетесь на простое решение — даже если ваш выбор бессознательный. Понимающие, использующие и оптимизирующие этот фактор бизнесмены обречены на успех — успех гораздо больший, чем у остальных.

Итак, если всё и вся обладает врожденной тягой к Простоте, почему же бизнес — и жизнь — остаются столь сложными? В природе

Безумно просто

имеется такая вещь, как «равновесие». Пока на свете существует замечательная идея — Простота, она будет омрачаться облаком под названием Сложность. Сложность умеет быть убедительной и обольстительной, поэтому нельзя ее недооценивать.

Последователи Сложности часто выглядят и ведут себя так же, как и многие из нас. Занимаясь бизнесом, вы встречаетесь с ними практически ежедневно. Эти люди верят, или же их заставляют верить, что усложненный подход — наиболее остроумный и оригинальный. Иногда удается открыть им истину. В других случаях все, что вы можете сделать, — попытаться их обезвредить. Как ни странно, нам следует быть благодарными за существование посредников Сложности: на их фоне четче проступает Простота, что уже немало.

Простота — всегда сила, используют ли ее отдельные люди или целые компании. Вопрос в том, хватит ли интуиции и навыков, чтобы превратить эту силу в преимущество вашего бизнеса?

Очень скоро вы получите ответ.

О маркетинге ли эта книга?

Эта книга — об одержимости, главной движущей силе успеха Apple, о Простоте. Однако чтобы в полной мере осознать идею, оценить ее поддержку, использование и воплощение в компании Apple, чтобы понять, как самому можно применить ее силу для достижения целей корпорации, вам нужно рассмотреть ее в контексте. А контекстом практически чего угодно в компании, построенной Стивом Джобсом, является маркетинг. Не преувеличу, если скажу: маркетинг столь же важен для успеха Apple, как и устройства, выпускаемые этой компанией.

Итак, будет ли большинство историй в этой книге так или иначе касаться маркетинга? Безусловно. Будет ли книга для вас полезна, если вы сами заняты в маркетинге? Если нет, сильно удивлюсь. Должны ли вы заниматься именно маркетингом, чтобы извлечь из книги важные для бизнеса уроки? Не обязательно.

Моя книга — об идеях и процессах. О создании выдающихся проектов, о том, как им обеспечивают наилучшие шансы на долговечность. О том, как с наибольшей эффективностью преодолеть путь из точки А в точку Б, получив при этом самый благоприятный результат. Эти принципы применимы к любым видам бизнеса — не только к маркетингу.

Даже если вы мало знаете о маркетинге, описанные здесь ситуации вам более или менее понятны и знакомы, хотя бы по сериалу «Безумцы» и множеству других фильмов, посвященных этому бизнесу. Реальные истории из жизни Apple как минимум столь же увлекательны, как и голливудские боевики.

Читая эту книгу, вы будете тайным свидетелем, наблюдающим за происходящим в конференц-зале Стива Джобса. Вы окажетесь на проводе во время его полуночных телефонных переговоров. Они — не о маркетинге, а прежде всего о любви к Простоте, которая и привела Apple на то место, которое компания занимает в современном мире. Она поможет вашему бизнесу побеждать — в стиле Apple.

Ваш скромный проводник в этом путешествии — креативный директор в рекламном бизнесе, который семнадцать лет работал в мире Apple и NeXT, вместе с коллегами создавал маркетинговые стратегии, помогавшие этим корпорациям выделяться среди остальных. Моя работа — превращать сложные идеи в интересные и захватывающие истории, и я постараюсь свое умение приложить к этой книге.

Одержимость Простотой — суть и смысл

О компании Apple, ставшей легендой, написано немало книг. Авторы многих из них — журналисты или другие люди со стороны. Они получили материал путем интервью с причастными лицами и затем соединили разрозненные истории из внутренней жизни корпорации.

Эта книга — иная.

Она целиком и полностью построена на рабочей теории и посвящена ей. Apple отлично делает многое: выпускает высокотехнологичные устройства и программное обеспечение, оптимизирует производство, разрабатывает бизнес-стратегию, выводит продукт на рынок, организывает пиар и маркетинговые кампании, осуществляет розничные продажи — и главной связующей нитью всего этого выступает принцип Простоты.

Если вы понимаете, как Простота помогла Apple стать самой дорогостоящей компанией на планете, вы можете использовать тот же принцип в собственном бизнесе сотнями различных способов.

Честно говоря, Apple не единственное, что вдохновило эту книгу. Давным-давно заболев высокими технологиями, я много лет трудился, разрабатывая рекламные стратегии для компаний, являющихся иконами этого бизнеса, — IBM, Intel и Dell. Очевидный контраст между ними и культурой Apple и привел меня к осознанию силы принципов Простоты. С одной стороны я видел компанию, взмывающую ввысь на крыльях Простоты, с другой — корпорации, ежедневно проигрывающие борьбу со Сложностью. Я встречал интерес к принципам Простоты во всех компаниях без исключения, но только одна приняла их с энергией одержимости и внедрила у себя. И только одна доросла до таких астрономических высот.

У меня была возможность сравнивать Apple не только с другими корпорациями, но и с ней же — прежней. Поскольку кроме исполнения обязанностей в компании Стива Джобса я работал и креативным директором агентства Apple в мрачные времена правления СЕО* Джона Скалли. Мне также выпал шанс поработать с двумя разными Стивами Джобсами — Стивом Джобсом в NeXT и Стивом Джобсом в Apple.

В эту книгу вошли отдельные примечательные сюжеты тех лет. Общая цель — представить разноплановую выборку историй, которые, собранные вместе, характеризуют одержимость, ведущую Apple к успеху. Надеюсь, это приведет к успеху и вашу компанию.

Что определяет Простоту

Кажется, понятие Простоты должно быть ясным, но описать его довольно трудно. Кто-то думает о ней как о предмете выбора, кто-то — как об ощущении, кому-то она видится путеводной звездой. Вы можете воспринимать ее и как некий дух и довольно быстро определять, верят в нее или нет там, куда вы попали.

Простота — любимое дитя двух самых могущественных сил в мире бизнеса: Интеллекта и Здравого Смысла.

Поскольку большинство людей наделено обоими качествами, логично думать, что этим миром правит Простота. Увы. Например, когда компания Microsoft разрабатывала сервис Zune Store, который должен был составить конкуренцию iTunes Store, ей следовало, исходя из Здравого Смысла, назначить фиксированную цену за песню,

* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *(Здесь и далее прим. перев.)*

Безумно просто

как это сделала Apple. Но вместо этого пользователям предложили систему баллов Microsoft points, некие расчетные единицы, которые можно покупать, начиная от ста. Затем, чтобы приобрести песню стоимостью девянсто девять центов, надо конвертировать восемьдесят баллов в один доллар. Похоже, разработчик данной схемы напроць лишен гена Здравого Смысла, а Интеллект тех, кто ее одобрил, светится не слишком ярко.

К сожалению, в действительности Здравый Смысл и Интеллект часто самовольно отлучаются куда-то; это происходит даже в компаниях, основанных умнейшими людьми. Поэтому логично предположить, что для уничтожения Простоты есть некий криптонит* — оружие как минимум равное ей по силе. Если оценивать сложившийся в настоящее время в мире баланс, то мы увидим немало подтверждений тому, что в противоборстве двух сторон Сложность, вероятно, сильнее.

Именно из-за существования Сложности (вернее, из-за того, что мы ее так тепло, с готовностью принимаем) даже люди, вооруженные наилучшими намерениями, обладающие и Разумом, и Здравым смыслом, порой терпят поражение в поисках Простоты.

Простота и Сложность обречены на смертельную битву друг с другом с начала существования цивилизации. Сложность, к несчастью, — часть человеческой природы. Она живет внутри каждого из нас. И внутри таких, как Стив Джобс, — тоже. К концу книги вы узнаете, что даже Стив, паладин Простоты, иногда оказывался жертвой притаившейся внутри Сложности, пусть и на время.

В отличие от Простоты, которая обычно проявляет себя с природным изяществом, Сложность часто выступает в уродливых формах.

* Радиоактивный минерал с Криптона, родной планеты супергероя Супермена, оказывает на него роковое воздействие.

И что еще хуже, она бессмертна. Правда, Простота тоже бессмертна. Она способна отразить любой удар с темной стороны — ей лишь нужен кто-нибудь, сражающийся от ее имени.

К счастью, вам нет необходимости начинать с нуля, со стартовой черты. У вас есть возможность взять уроки у компании, написавшей книгу о Простоте. Как и Apple, вы можете использовать силу Простоты, чтобы выделиться в этом сложном мире.

Пусть ваши соперники крупнее и обладают бóльшим финансовым потенциалом, но у вас будет Посох Простоты.

Подготовка к битве

В процессе работы со Стивом Джобсом и его командой из отдела маркетинга Apple я отчетливо осознал — это особое место. Поэтому у меня возникла привычка набрасывать заметки, когда принималось ключевое решение или происходило что-то запоминающееся. Я фиксировал принципы, подходы, которые так отличали Apple от компаний, с которыми я работал раньше.

Просматривая записи, я даже подумал, что их очень уж много, и в непомерном количестве потеряется суть и смысл. Однако обследовав весь материал, убедился: практически каждый эпизод так или иначе отражает одержимость Apple Простотой. Хотя одержимость эта проявлялась в различной форме, те или иные ситуации отображают одну схему. И в ней, похоже, можно выделить десять основных элементов Простоты.

На них не стоит торговый знак Apple или другой компании. Они принадлежат всем нам. Возможно, Apple — лучший в мире специалист по Простоте, но в этой игре есть место каждому.

Безумно просто

В каждой главе я останавливаюсь на одном из основных элементов, показывая, каким образом преданность Простоте руководила Стивом Джобсом и действиями Apple. К финалу вы увидите, как все десять элементов складываются в единое целое. И получите мощное оружие, с помощью которого ваша компания устремится вперед.

Заметьте только, Простота — не цель, Простота — умение. Чтобы успешно приводить в действие ее мощь, вам нужно освоить это умение. Требуется практика. Тут и кроется ирония: стать мастером Простоты отнюдь не просто. Вы не можете научиться Простоте, вы должны сделать ее своим вторым «я».

Важно осознать: Простота — не шведский стол, где у вас есть право выбора из многих блюд и позволительна разборчивость. Здесь вы покупаете либо все, либо ничего. Если же ваше понимание или умение окажутся неполными, вам нечего противопоставить Сложности, которой прекрасно известна каждая хитрость, описанная в этой книге.