ТОМ ПИТЕРС
ОСНОВЫ

ТОМ ПИТЕРС
ОСНОВЫ

дизайн

дизайн

изобретай
различай
сообщай

Вы полагаете, что дизайнеры – это странные парни, которые должны тихо сидеть на своих рабочих местах? Неправильно! Они должны сидеть рядом с CEO, прямо справа от него, за столом заседаний!

Создайте для ваших потребителей совершенно новый опыт. Пусть то, что вы предлагаете, станет переживанием.

Выясните, почему именно от дизайна зависит, выделяются ли продукт или услуга, или они стоят в ряду подобных.

Узнайте, что мы все – дизайнеры в глубине души.

Поймите, почему брэндинг – это сердце, ни больше и ни меньше: то, что представляет собой ваша организация, ее предназначение и ее уникальность.

Гом Питерс в очередной раз переопределяет бизнес.

ТОМ ПИТЕРС
ОСНОВЫ
ДИЗАЙН

Специально для
www.koob.ru

Санкт-Петербург
2006

A Dorling Kindersley Book
LONDON, NEW YORK, MUNICH,
MELBOURNE, AND DELHI

СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

Россия, Санкт-Петербург, Шведский переулок, 2
Телефон: +7 (812) 320-48-00, факс: +7 (812) 320-48-09
E-mail: publishing@sserussia.org, http://www.sserussia.org
191186, Санкт-Петербург, а/я 102

Том Питерс
Основы
Дизайн

Перевод с английского: **Александра Гутина, Марина Ермакова, Ирина Матвеева, Виталий Мишучков, Игорь Трифонов**
Дизайн: **Джейсон Годфри**

Редактор **Ольга Рыбакова**
Руководитель проекта **Маргарита Адаева-Датская**
Менеджер **Ирина Захарова**
Компьютерная верстка: **Лариса Кузнецова**
Корректор **Элина Тарасова**

Первое оригинальное издание в Великобритании в 2005 году:
Dorling Kindersley Limited 80 Strand, London WC 2R ORL
A Penguin Company

Original English title "Tom Peters Essentials Design"
Copyright © 2005 Dorling Kindersley Limited, London; A Penguin Company
Text copyright © 2005 Tom Peters

Russian Language Copyright © Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006
(с разрешения Dorling Kindersley Limited, London; A Penguin Company)

Все права защищены.
Ни одна часть книги не может быть опубликована, воспроизведена
или размножена каким бы то ни было способом
без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Изд. № 53. Формат 84x108/32. Печать офсетная. Тираж 5000.

ISBN 5-315-00053-2
Printed and bound in Slovakia.

© Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006: серия.

Полный каталог Dorling Kindersley:
www.dk.com

СОДЕРЖАНИЕ

4 Введение

10 ГЛАВА 1
Дизайн: «душа» нового предприятия

42 **«Классный» друг**
Вирджиния Пострел

46 ГЛАВА 2
Господин дизайн: красивые системы

66 ГЛАВА 3
Дизайн в действии: обеспечить незабываемые «переживания»

96 **«Классный» друг**
Том Келли

100 ГЛАВА 4
Больше впечатлений: займитесь «бизнесом мечты»

118 **«Классный» друг**
Скотт Бедбери

122 ГЛАВА 5
На саммите по дизайну: брэндинг, идущий прямо из сердца

156 Примечания
158 Выражение признательности
159 Об авторе
160 Заявляйте громко – Манифест основ

ВВЕДЕНИЕ

Представляя себе... Что важно

Осень 2003 года. Вышла моя Книга с большой буквы… «Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений». С 1982 года, момента опубликования «В поисках превосходства», это моя самая амбициозная попытка представить свое понимание того… что такое бизнес? (Или каким он может быть). (Или каким *должен* быть).

Затем был 2004 год. Во время поездок, представляя свою книгу и одновременно читая лекции и консультируя… я слышал неуклонно нарастающую барабанную дробь. Это барабанный бой ужаса от мысли об «аутсорсинге». (Или «офшоре».) Рабочие места уходят в Индию. Или в Китай. Или… куда-нибудь еще.

Что же делать? Как бороться с опасностью… массового сокращения рабочих мест? Мой (краткий) ответ таков: это сокращение неизбежно. Станет ли причиной этого аутсорсинг или автоматизация (которая в долгосрочной перспективе, может быть, гораздо важнее, чем аутсорсинг), но вы больше не можете всерьез рассчитывать, что вас будет ждать подходящая именно вам работа. Единственное, что вам удастся сделать, это найти способ продвинуться вверх по цепочке создания стоимости... ближе к сердцу и душе Новой Экономики.

Лето 2005 года. Вышла серия из четырех моих кратких книг на эту тему, одну из которых вы держите в руках. Серия называется «Основы». В ней изложены основные положения, которые *вы должны знать*… если стремитесь *действовать*… в это нестабильное, высокоскоростное, сбитое-с-толку-аутсорсингом, ве-ли-ко-леп-но-е время.

Новая экономика, новые полномочия, новая история

Сколько голов, столько и философов. В приблизительной терминологии глобализация имеет разные последствия – благоприятный в целом результат сопровождается беспорядком и крайней нестабильностью. Волны технологических перемен увлекают нас и приводят в замешательство. Возникают корпоративные скандалы. Могущественные когда-то титаны (а именно крупные компании и их руководители) теряют свои теплые насиженные места.

И еще... *есть* новая экономика.

Хотели бы вы поменяться местами со своим дедушкой? Хотели бы вы тяжко работать 11 часов в день… на той старой фабрике Bethlehem Steell mill (сталелитейный завод) или на заводе Ford Motor Company образца примерно 1935 года? Я – нет. Я бы не хотел поменяться местами со своим отцом, с его потогонной конторской работой, в одной и той же компании, в одном и том же здании на протяжении до-о-л-г-и-х 41 года!

Революция рабочего места продолжается. Ни один нормальный человек не собирается проработать всю жизнь в одной компании. Некоторые называют этот сдвиг «концом корпоративной ответственности». Я называю это… началом обновленной личной ответственности. Прекрасной возможностью взять судьбу в свои руки.

Дайте мне полномочий! Сделайте меня председателем совета директоров, и CEO, и президентом компании Tom Inc.

Вот чего я прошу! (Даже умоляю!)

Я *люблю* бизнес в его лучших проявлениях. Если речь идет о стремлении к росту, об оказании услуг, приводящих в восторг клиентов, о восхитительных возможностях для работников. Я особенно *люблю* бизнес в пору нынешних перемен. В этот самый по-настоящему волшебный, хотя и во многом пугающий, момент.

Я не безудержный оптимист. Я многое повидал на своем веку. (Очень многое.) Суровая действительность давно с хрустом раздавила мои розовые очки. И все же я надеюсь. Не на то, что человеческая природа станет лучше… или исчезнет зло… или жадность уйдет с лица земли. Я надеюсь,

что в условиях новой экономики люди смогут стать сильнее, взяв на себя ответственность за свою профессиональную жизнь. Я надеюсь, что они также смогут получать удовольствие от своей инстинктивной любознательности и изобретательности.

Плохая новость: у нас нет выбора. Микропроцессоры возьмут на себя всю рутинную работу. Мы будем вынуждены заново обрести себя, как это произошло, когда мы оставили фермы и пришли на фабрики, и потом, когда нас выкинули с производства и переселили в небоскребы для «белых воротничков».

Потрясающая новость (на мой взгляд): у нас нет выбора. *Нам с вами*, открывшим себя заново, не остается ничего иного, как изо всех сил барахтаться, стараясь научиться создавать добавленную стоимость каким-нибудь значимым способом.

Пролог: история разрушений

Каждая книга серии исходит из основной предпосылки – одной из тех, что я выдвинул в первых главах книги «Представьте себе!». Итак, вот эти идеи в прогрессии.

1. Все ставки биты! Первейшая задача и обязанность нашего поколения – по-новому представить наши предприятия и организации, государственные и частные. Сильное утверждение. Но я убежден в этом. Основополагающая природа изменений, идущих сейчас, захватила нас врасплох и заставила круто развернуться. Ни одна сторона функционирования организаций не может избежать детального изучения. И изменения.

2. Мы… участники боев без правил. Разрушились связи между бизнесом, политикой и даже самой природой человеческого взаимодействия. По мере продвижения вперед нам необходимо восполнять это. (Успех = SAV = «Энергично делать все подряд».) («Упал. Вперед. Быстро».[1]) Прошлые и современные структуры делают нас не готовыми к боям без правил – что было бы забавно, если бы не было столь трагично! От Аль-Каиды и до Wal-Mart, новички мировой сцены привели в замешательство доминирующие организации и их лидеров.

3. Прощай, инкрементализм. Здравствуй, разрушение. «Постоянное совершенствование» – этот главный лозунг менеджмента 1980-х годов – стал откровенно опасным. Все или ничего! (Control. Alt. Delete.) Мы должны выпотрошить наши организации, пока это не сделали с нами и за нас новые конкуренты.

4. Информационные технологии меняют все. Нет приоритета выше, чем тотальная трансформация практики всего бизнеса в практику е-бизнеса. Новые технологии… реальны. IT-революция в стадии становления. Несмотря на это, она уже изменила правила игры – изменила настолько основательно, что пройдут еще многие годы, прежде чем мы сможем сформулировать новые правила.

5. 90% офисных позиций, существующих сегодня (в конце концов 90% вообще всех известных нам специальностей), в ближайшие 15 лет будут категорически пересмотрены. Решено. Конец. Полный капут. К тому же развитие микропроцессоров, 60/60/24/7 соединение, с одной стороны, и аутсорсинг в развивающиеся страны, с другой, стали причиной того, что клерки развитых стран обречены. Каковы временные рамки? От нуля до 15-20 лет. Уверен ли я в этом? Абсолютно!

6. «Победители» (выжившие!) станут de facto боссами в АО «Я». Уверенность в своих силах по необходимости заменит корпоративное опекунство. Испарится старомодная корпоративная безопасность. Внимание: свободу конторским рабам! Лучшая оборона – это нападение. Банально? Конечно. Но от этого не менее правильно. Страшно… но и невероятно возбуждает… Новая эра Уверенности в Своих Силах рождается на наших глазах. Ура-а-а!

Легенды создаются в легендарное время

Исходя из главной предпосылки, в каждой книге серии я рассказываю какую-то историю – сагу о том, как мы выживем (а, может, и нет) в эту головокружительную эпоху разрушений.

История о лидерстве. Командно-административный стиль управления и «лидерство» сверху вниз… устарели. Новое лидерство требует новых умений и навыков – основополагающими являются импровизация и вдохновение. Оно опирается на уникальные лидерские качества женщин. Оно взращивает Великий талант, создавая для него великолепное место работы.

История о дизайне. Новая добавленная стоимость все меньше и меньше соотносится с качеством продукта или

услуги, а все больше и больше с… чем-то большим. С чем-то, что зовется впечатлением. Или брэндингом. Или дизайном.

История о таланте. Это мир брэнда «Ты». «Пожизненного найма» в корпорации (известного как офисное рабство) больше нет. Есть пожизненное изобретение себя заново. Единственная страховка сохранения работы – это… ваш талант. Ваш талант проявится в создании сверкающего портфеля WOW-проектов и в умении мыслить нестандартно (как того требуют эти странные, яростные времена).

История о трендах. Где же они, постоянно меняющиеся возможности большого рынка? А они никуда и не прятались. Они там, где продавцы товаров и деньги для покупки этих товаров, среди женщин и повзрослевших «бумеров».

Легенда, придуманная заново: что нового

Чтобы рассказать эти истории, я адаптировал некоторые главы книги «Представьте себе!». Необходимо и, по-моему, уместно распробовать на вкус и посмаковать, другими словами, заново переосмыслить каждую из них. А еще «подсолил» свой рассказ новыми фактами и материалами.

А также, вместе с сотрудниками издательства Dorling Kindersley, я изменил внутреннее строение книги. Создав «Представьте себе!», мы изобрели новый тип книги о бизнесе. Мы хотели рассказать о мире предпринимательства, который просто разрывает на части революционный потенциал. Нам это удалось. Книга пылает страстью, энергией и цветом. При создании серии «ОСНОВЫ» мы сохранили эти качества. К тому же мы постарались привязать дизайн этих книг к… ОСНОВАМ. И снова с той же страстью. С той же энергией. С тем же цветом. Все в формате, который умещается на ладони, и (надеюсь) отвечает на ваши насущные вопросы.

В рассказанной истории есть две новые идеи, проходящие красной линией.

Во-первых, в конце каждой главы есть Топ-10 «Что делать» – это сжатое содержание главы, выраженное побудительными глаголами, которые вдохновят вас сделать что-то… прямо сейчас. И опять дополнительный акцент делается на повторении пройденного… на ОСНОВЫ.

Во-вторых, между некоторыми главами мы вставили лучшие отрывки из интервью с «классными» друзьями – неординарными людьми, чья работа помогла мне стать умнее. Их голоса добавляют глубины и обогащают ткань книги. С полными версиями этих и других интервью можно ознакомиться на моем сайте в Интернете (www.tompeters.com).

Послесловие

Я не жду, что вы согласитесь со всем, что я здесь скажу. Но надеюсь, что если вы не согласитесь… вы не согласитесь *яростно*. Что вы будете настолько вне себя, что начтете… что-то делать.

ЧТО-ТО ДЕЛАТЬ. Важная мысль, не так ли? Мораль моей истории – истории о том, что является основным в бизнесе сегодняшнего дня – можно представить в виде надгробия. Это могильная плита с высеченной эпитафией, которой я желал бы избежать более всего. А именно:

Томас Дж. Питерс
Thomas J. Peters
1942 – когда-то (whenever)
He would have done some really cool stuff.
But his boss wouldn't let him.
Он бы сделал что-нибудь по-настоящему стоящее,
но ему не позволил начальник.

Тем не менее я точно знаю, какую надпись хочу прочитать на плите:

Томас Дж. Питерс
Thomas J. Peters
1942 – когда-то (whenever)
HE WAS A PLAYER!
Он был игроком!

Не «был богат». Не «стал знаменит». Не даже «все сделал правильно». Скорее: «он был игроком». Другими словами: он *не* сидел в сторонке… и не смотрел, как жизнь проходит мимо… когда в мире происходили самые большие сдвиги за последние несколько сот (если не тысяч) лет.

Соглашайтесь или нет в чем-то другом, но если в вас есть хоть капля честности, или духа, или мужества, или силы, или энергии, вы обязаны согласиться с этим: надо сойти с обочины и стать игроком, выбора нет.

Да, действительно, быть игроком… *ОСНОВНОЕ!*

1 ДИЗАЙН: «ДУША» НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Контрасты

Было	Есть
Отдел с нехваткой дизайна	Движимая дизайном компания
Дизайн как затратный предмет	Дизайн как средство повысить ценность
Дизайн как финишный приукрашивающий элемент	Дизайн – душа и сердце предприятия
Дизайнеры работают далеко, в периферийном отделе	Дизайнеры имеют влияние в совете директоров
Дизайн – забота того или иного поставщика	Дизайн – неотъемлемая часть всей организации
Безликий главный офис (Просто место для работы: вы вскакиваете с рабочего места как можно скорее)	Классный главный офис (Место для творчества: вы приходите раньше положенного и задерживаетесь)
Скучный, «выглядящий по-деловому»	Удивительный, «похожий на WOW»
Brooks Brothers	Armani
Хмурится	Улыбается

!ТИРАДА

Мы не готовы…

Мы считаем «дизайн»… когда мы вообще о нем задумываемся… чем-то вреде «патины», тонким слоем на поверхности. • Но мы должны ценить то, что **дизайн – СЕДАЛИЩЕ ДУШИ**.

Мы видим дизайн как «процесс конечной обработки». • Но **СЛЕДУЕТ ПОНЯТЬ, ЧТО «ВОСПРИИМЧИВОСТЬ К ДИЗАЙНУ» МОЖЕТ ЭФФЕКТИВНО ВЛИЯТЬ НА СТРАТЕГИЮ**, и перестать быть бедным родственником.

Мы думаем о дизайнерах… когда вообще о них вспоминаем… как о неудачниках, которым место в их клетушках, вдали от «кабинета стратегических баталий». • А надо **ПРИГЛАСИТЬ ДИЗАЙНЕРОВ** сесть по правую руку от CEO **ЗА СТОЛ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**.

!ВИДЕНИЕ

Я представляю себе…

«Отдел» финансов… **с музыкантом, поэтом, художником, актрисой и антропологом.** (Ну, и еще с каким-то количеством чудаков.) • Этот «отдел» выступает за **ТОЧНОСТЬ И ЧЕСТНОСТЬ**. Но это еще и… блестящий деловой партнер. **Работники этого отдела – не трутни.** • Они не прячутся за бесконечными туманными рядами цифр в таблицах Excel. • **ОНИ ВОСХИТИТЕЛЬНЫ. ИХ ИДЕИ ВОСХИТИТЕЛЬНЫ.** • Их презентации восхитительны. И ясны. И красивы. **• ПОТОМУ ЧТО ЭТОЙ НОВОЙ ПОРОДОЙ «ФИНАНСИСТОВ»… ДВИЖЕТ ДИЗАЙН.**

Дизайн связан с «душой».

В нем есть душа

Я, а не греческие философы, открыл «седалище души».

По крайней мере, на предприятии.

И это… великий дизайн.

Я выгляжу самонадеянным, произнося эту фразу?

Да.

Ну и что?

Эй, на моей стороне Стив Джобс. «В речи большинства людей "дизайн" означает облицовку, – говорит Джобс, гений, стоящий за Apple, Next, Pixar… и снова Apple. – Но это совершенно не так. Дизайн – это основа и душа любого человеческого творения».

Очень немногие «догоняют» это. Большинство людей считает дизайн поверхностной, «приукрашивающей» вещью, финальной косметической обработкой. Но в стране Apple… и в стране Sony… и в стране Nokia… дизайн – антитезис этому мнению.

Дизайн связан с «душой».

С дизайна все начинается.

Принципы дизайна направляют и определяют компанию и ее добавленную стоимость.

Я, единственный среди «гуру менеджмента», много пишу о дизайне.

Почему?

ЭТО МЕНЯ ЗАВОДИТ.

Включая дизайн: спокойное плавание

Я вырос на воде. Бухта Салливана, на реке Северн, около Аннаполиса, штат Мериленд.

Реки у меня в крови. (И в душе.)

Я только что вернулся из поездки. У меня болит спина. (Она всегда болит.) И все же мой чемодан на три фунта тяжелее, чем нужно.

Почему?

ПО ПОВОДУ СТРАСТИ

Дизайн – наряду с внимательностью к дизайну – это Эверест «интеллектуального капитала».

Это – как музыка или живопись – вершина человеческих достижений. Это – при выполнении любой задачи…

максимальная вовлеченность и гуманизм.

Стяжка, которую я вожу с собой. Я купил ее в Fawcett's, лучшем магазине аксессуаров для яхт Аннаполиса. (Когда я был ребенком. И сейчас, когда я уже не ребенок.)

Стяжка закрепляет такелаж. Это хромовый предмет яхтенной экипировки ценой в $60 и длиной 8 дюймов. К тому же она… красивая. (Вы только посмотрите на фото справа.)

Момент истины: *я верчу ее в руках, пока пишу.*

Исключая дизайн: гостиничный ад

Я в дороге примерно 200 суток в году. Это, конечно, слишком. Но многие из нас наматывают по сто суток вне дома в год.

Большинство из нас – подозреваю – вваливаются в гостиничный номер, дважды вздыхают, втыкают вилку в розетку и приступают к работе в свой «второй рабочий день».

Факт в том, что я прихожу в номер… расстегиваю свою сумку… достаю мотки спутанных проводов… ползаю по полу… втыкаю вилку в розетку… подключаю… и… ПРОВОЖУ ОТ ЧЕТЫРЕХ ДО ШЕСТИ ЧАСОВ ИЗ ПОСЛЕДУЮЩИХ ДВЕНАДЦАТИ… В ИНТЕРНЕТЕ ИЛИ МУЧАЯСЬ НАД СВОЕЙ ЗАВТРАШНЕЙ POWERPOINT-ПРЕЗЕНТАЦИЕЙ.

Проблема: *Только один отель из 10 или 15 это «догоняет».*

Я *не* говорю о DSL.

Я говорю о спине: моей больной спине.

МЕНЯ ДОСТАЛИ гостиницы с великолепными диванами и шкафами… которыми я не пользуюсь… но при этом… с ДРЯННЫМИ ПИСЬМЕННЫМИ СТОЛАМИ… ДРЯННЫМИ «ПИСЬМЕННЫМИ СТУЛЬЯМИ», РУШАЩИМИ МОЕ ТЕЛО.

Вывод для «стилистов» гостиниц: ВАШ НОМЕР – МОЙ «ОФИС». (Даже больше, чем мой «официальный офис».)

ПОЖАЛУЙСТА… ПРОЯВИТЕ УВАЖЕНИЕ К ЭТОМУ ФАКТУ! УВАЖЬТЕ МОЮ БОЛЬНУЮ СПИНУ! (Сделайте это, и вы заслужите мое признание. И симпатию.)

ДИЗАЙН ПОБЕДЫ

Лидерами становятся отели с хорошо продуманным дизайном. И до некоторых это начинает доходить. Вирджиния Пострел написала в своей книге «Субстанция стиля: как внимание к эстетической ценности преобразует торговлю, культуру и сознание»[1] (2003): «Для детальной разработки стиля отелей-бутиков, таких как Starwood Hotels & Resorts (W, Sheraton, Westin), была принята концепция "выигрыша за счет дизайна"».

Определение «дизайна»: явление PowerPoint

Определение «дизайна»: это нелегко, это важно.

В конце 2000 года меня попросили осветить главные концепции одной крупной конференции по дизайну. Я потратил целую вечность на свою презентацию. Но когда наступил рассвет, все еще не был удовлетворен. Я работал над этой «чертовой штукой про дизайн» годами. И так и не уловил, почему она проникла в меня так глубоко.

Около 5 часов утра в день открытия конференции я встал и набил простой текст для нескольких слайдов PowerPoint.

Вот что вылилось на слайды:

1. Дизайн – «это»…

ЧТО И ПОЧЕМУ Я ЛЮБЛЮ.

Л-Ю-Б-Л-Ю.

Дизайн – это не то, что «нравится». Не то, что «не нравится». Это связано со страстью… эмоциями… привязанностью.

На конференциях по дизайну я обнаружил, что дизайнеры неизменно носят с собой свои любимые игрушки. Я целую вечность думал, что бы такое принести

Proof

самому, оказалось, все, что надо было сделать – это заглянуть в чемодан. И вот они – пара коробок с ними. Ziplocs![2]

Ziplocs: я без них жить не могу. Если бы их перестали выпускать, я бы, наверное, натянул последний на голову – и отправился бы в иной мир. «Всего лишь» «пластиковый пакет». Вовсе нет! Миллион способов применения. Впечатляющий дизайн.

Блестяще!

2. Дизайн – это… ПОЧЕМУ Я БЕШУСЬ. Б-Е-Ш-У-С-Ь.
Дизайн – это то, что вызывает во мне сдавленную усмешку. И то, что рождает… крик.

Как уже говорилось, я провожу около 200 суток в год в гостиницах. И я не так молод, как раньше. Я ношу очки уже 20 лет. (Сейчас уже трехфокусные.) Но… я не надеваю очки, когда иду… в ванную. (А кто надевает?) Поэтому… ничего… на свете… не достает меня сильнее… чем бутылочки с шампунем, на которых «шампунь» написано таким мелким шрифтом, что невозможно прочитать.

Я не считаю это явление «неприятным». Это достает меня.

3. Гипотеза: ДИЗАЙН – ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ РАЗНИЦА МЕЖДУ… ЛЮБОВЬЮ И НЕНАВИСТЬЮ!
Путь к этому утверждению длился полных 10 лет. Довольно долго. Но я думаю, стоило ждать десять лет – потому что это в точности то, во что я верю.

Это вам не «что-то типа…»

ЧУВСТВО – ПРОРЫВАЕТСЯ!
В соответствии с исследованием, опубликованным в *Journal of Advertising Research*, эмоции в два раза важнее, чем «факты», в процессе принятия решения о покупке. Исследование охватило более 23 000 американских потребителей, оценило с этих позиций 240 рекламных лозунгов и включило 13 категорий товаров (причем эмоции растоптали «факты» во *всех* 13 категориях).

Дизайн – то, что и почему я ♥

Я так начал презентацию для этой конференции по дизайну:

«Я – фанат дизайна. Не обладая художественным талантом, я люблю "классные штуки". Но это выходит (далеко-далеко) за границы личной привязанности. "Дизайн" стал… ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ НАВАЖДЕНИЕМ. Я ПРОСТО ВЕРЮ, ЧТО ДИЗАЙН – сам по себе – ГЛАВНАЯ ПРИЧИНА ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ПРИВЯЗАННОСТИ (или неприязни) К ПРОДУКТУ, УСЛУГЕ ИЛИ СОБЫТИЮ. Дизайн, как я его вижу, бесспорно, ПЕРВЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ того, является ли товар-услуга-событие выдающимся – или нет. Далее, это "одна из тех вещей", которые слишком немногие компании готовят – последовательно – на главной горелке».

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ О БУДУЩЕМ «ОПЫТЕ»

Пару слов о самом слове «опыт». Для меня, я пишу об этом далее, «дизайн» необходим не только для промышленных товаров… но также как комплексное предложение добавленной стоимости компании. Другими словами: каждый аспект, материальный и любой иной, является составляющей опыта предложения компании.

Я подробно рассуждаю на эту тему в Главе 3: «Дизайн в действии: обеспечить незабываемые «переживания».

Я хотел бы, чтобы вы пережили мое приключение. Мое приключение «любви», «ненависти» и «неравнодушия». Мой вывод: дизайн – сердце (ДУША) дела.

Мифы дизайна I: что такое знает FedEx, чего не знаете вы

Подумайте о дизайне в общем, и вы представите себе Ferrari. Rolex. Возможно, iMAC. То есть целое, глыбы, а не (просто?) услуги.

Вздор.

ЛУЧШАЯ КРОВАТЬ

Кстати, о любви… Я помешан… на божественных кроватях Westin.

Чем заняться в гостиничном номере? У вас целый день встречи. Вы падаете от усталости. Добираетесь до номера. Проверяете почту и работаете над следующей презентацией. Засыпаете. Встаете. Идете на новые встречи. Таким образом, сон находится прямо в центре цепочки. И я, например, не верю, что мужчина или женщина были созданы для того, чтобы спать под полиэстером. Эти кровати Westin?

Сказочные!

Westin знает это!

И использует это!

Великолепные кровати!

Замечательные одеяла!

Великолепный маркетинговый ход!

ДИЗАЙН применим

К УСЛУГАМ

в той же мере, в какой он применим

к глыбам

Мы (B-C-E) дизайнеры

Журнал *I.D.* (*International Design*) опубликовал в 1999 году свой первый, и пока единственный, список 40 «наиболее внимательных к дизайну компаний в Америке». Если не ошибаюсь, в списке была Apple. Была и Caterpillar. Gillette. IBM. New Balance. Patagonia. 3M. Но что интересно, добрая половина компаний оказалась... поставщиками услуг. Попала в список Amazon.com. Bloomberg. FedEx. CNN. Disney. Martha Stewart. Nickleodeon. The New York Yankees. И даже The Church of Jesus Christ of Lattery-day Saints.

Вывод: *дизайн применим к услугам в той же мере, в какой он применим к глыбам.*

Дизайн важен как для внутренних служб, так и для внешних. Это понятие… применимо к отделу закупок. Отделу обучения. Отделу финансов.

Презентация финансового отчета – такая же «дизайнерская штучка», как и создание сексапильного продукта в John Deere. (Кстати, Deere уже давным-давно сделала понятия «это классно» и «сельскохозяйственные орудия» синонимами. И в результате держатели ее акций стригут жирные купоны.)

Важный (B-A-Ж-H-Ы-Й) вывод: мы все (B-C-E) дизайнеры. Все и каждый из нас выдает десятки – а, возможно, и сотни, и больше – «дизайнерских мыслей» ежедневно. В том, как мы подаем себя и нашу «продукцию».

Итак: дизайн – атрибут *не* только вещей-глыб. Дизайн – не только источник создания нового продукта или область занятий отдела маркетинга.

Мифы дизайна II: что такое знает Tar-zhay, чего не знаете вы

Ну, давайте снова вспомним ту же Ferrari. Тот же Rolex. Да даже тот же iMAC. Это канонические триумфы дизайна, не правда ли? И они не просто глыбы – они дорогие глыбы. Но дизайн не ограничивается спортивными машинами стоимостью в $79 000. Или даже несчастными компьютерами по цене $1000. Если бы нам потребовалось доказательство последнего, то удивительный подъем Target/Tar-zhay – под носом у невероятно героической Wal-Mart – явно доказывает потенциально трансформирующую роль дизайна. Журнал *Time* назвал Target «чемпионом новой американской демократии дизайна». *Advertising Age* присудил ей свою награду Marketer of the Year.

Target была магазином скидок. Target есть магазин скидок. Target планирует остаться магазином скидок до тех пор, пока не замерзнет ад. Тем не менее, Target сделала дизайн исключительным отличием; и этим доказала однажды и навсегда (надеюсь), что «вещи со скидками» и «дешевое дерьмо» – необязательно должны быть синонимами.

ЦЕЛЬ[3] – НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Я просто не мог с собой справиться. На встрече с руководителями сети магазинов сниженных цен я вспылил: «Target сделала это. Так что мешает вам? У вас есть невероятные закупочные мощности. Требуйте от поставщиков, чтобы каждый продукт, который вы положите на полку, был бы эстетическим удовольствием. Почему бы не быть с поставщиками столь же жесткими в отношении дизайна, сколь в отношении цены?».

Да, почему же нет? (Черт побери.)

Gillette – еще один пример того, как удивительный дизайн можно применить к относительно недорогим предметам. Вспомните Sensor. Он переосмыслил бритье для женщин. А когда мы думали, что видели последнее слово в бритье для мужчин, очень отличным от других оказался

ЧИСТИМ ЗУБЫ!

Вирджиния Пострел пишет в книге «Субстанция стиля»: «В самом простом бытовом предмете обыграны цвет, текстура, индивидуальность, игра и даже есть изысканность. На рынке есть десятки, даже сотни зубных щеток, над которыми ломали головы дизайнеры. Они функциональные, разноцветные и современные. За $5 можно купить стандартную щетку Rubbermaid со специальным футляром для хранения щетки, чтобы на пол не летели брызги. Этот товар представлен в семи разных расцветках. За $8 можно приобрести щетку от Майкла Грэйвза в Target. Скругленная синяя ручка и белый прозрачный контейнер. За $14 – гладкая и модерновая щетка OXO в плотном сияющем белом контейнере, который открывается так же восхитительно, как дверь во Вселенную из космического аппарата, придуманного фантастами. Есть предложение за $32. Это щетка Excalibur от Филиппа Старка. Ручка у нее похожа на эфес, и при опускании в футляр для хранения щетки образуется защитный колпачок. $55. Дизайнерская щетка Merdolino для Alessi. Автор Стефано Джованнони.

Верите или нет, но лист предложений простирается за $100!»

Mach3 (за ним последовал Mach3Turbo) – и, не так уж случайно, его разработка обошлась около $750 млн. (А я и не утверждал, что дизайн… бесплатный товар.)

Зубная щетка OralB CrossAction… от Gillette… еще один пример дизайна высшего качества. Она изменила чистку зубов! Ее разработка стоила $70 млн. Интригующий факт: Gillette получила 23 патента на эту «простую» зубную щетку – включая шесть патентов на одну только упаковку.

Дизайн. Как в глыбах, так и в услугах. Как в отделе кадров и отделе информационных систем, так и в разработке новых товаров. Дизайн предметов за $0,79 и за $79 000. Вот то знание, которое необходимо иметь, подходя к этой значительной мысли.

УПАКОВКА – ПУТЬ К СОВЕРШЕНСТВУ

Хорошим товарам нужна достойная упаковка. Или: успешные товары приходят в великолепной упаковке.

В 1870 году овсянку ели «только лошади и экзотические шотландцы». К 1890 году ситуация изменилась коренным образом. Отныне овсянка стала «деликатесом для богемы, питательным лакомством для больных и наслаждением для детей». Почему такая разительная перемена? Все дело в скромной коробке. А точнее, в круглом и соответствующем квакерским канонам контейнере.

Эту историю рассказал Томас Хайн в книге «Все об упаковке: Эволюция и секреты коробок, бутылок, консервных банок и тюбиков».[4] «Упаковка обладает индивидуальностью, - пишет Хайн. – Она дает покупателю уверенность и помогает ему доверять товару. Она будит воображение. И способствует тому, что товар быстро расходится».

Счет идет на секунды. Хайн утверждает, что покупателям в бакалейном отделе представлено 30 000 наименований. Обычно покупатели тратят 1800 секунд на пребывание в магазине. Следовательно, дизайнеры, у вас есть всего 0,06 секунды(!) на то, чтобы произвести на покупателя… неизгладимое впечатление.

Женщины-дизайнеры

А теперь перейдем к кое-чему совершенно противоречивому…

Мужчины *не могут* разрабатывать предметы *женского* пользования! (Сглотну.)

Что-то не припомню, чтобы это всколыхнуло аудиторию на какой-нибудь из конференций по дизайну, в которых мне недавно пришлось участвовать.

Одна приятельница, архитектор, рассказала мне о своей подруге, которая как-то собралась купить довольно дорогой дом. Однажды она посмотрела за день с десяток вариантов. И только в одном была прачечная комната на втором этаже – рядом с детскими спальнями. И знаете что? Этот аномальный дом – единственный из всех – разработала женщина.

На самом деле… мужчина никогда бы не подумал… ни в жизнь… разместить прачечную на втором этаже… рядом с детскими спальнями.

Неужто «прачечная на втором этаже» такое уж большое дело… которое стоит так обобщать? Конечно, нет. Но это… ПОКАЗАТЕЛЬ. Потому что… от малого к глобальному… от домов до финансовых услуг… когда речь идет о дизайне, мужчины неполноценны… в сравнении с женщинами.

ПОЛНОЕ ОСМЫСЛЕНИЕ (СТАРКА)

Это женский мир!

«Возможно, мужественный внешний вид интересен, – пишет дизайнер Филипп Старк в Harvard Design Magazine, *– если вы собираетесь на охоту за динозаврами. Для того чтобы выжить, вам необходим ум, а не сила и агрессия. Быть умным в современном смысле означает обладать интуицией – а это женское качество».*

(Дальнейшие рассуждения на эту тему вы найдете в других книгах серии «ОСНОВЫ»: «Тренды» и «Лидерство».)

Голоса дизайна

Дизайн – это экспонат № 1 в музее «Я знаю это, только когда я это вижу». Мы знаем, что такое «классно» и что такое «отстой». И нам не нужно никакой инструкции для этого. Вероятно, лучшим определением дизайна, которое я могу придумать, будут украденные у других мысли. (Большая доля которых любезно предоставлена Советом по дизайну Великобритании – Design Council in the United Kingdom.)

«Дизайн – это способ продемонстрировать, каким красивым может быть тот или иной предмет. Дизайн – это способ изменить жизнь и повлиять на будущее», – **Эрнест Холл, Dean Clough.**

«Каждый новый товар или услуга, предлагаемые Virgin Group, должны: (1) быть наивысшего качества, (2) обладать огромной ценностью, (3) быть инновационными, (4) бросать серьезный вызов уже существующим альтернативам и (5) вызывать «веселье» и «быть дерзкими», – **Ричард Брэнсон, CEO Virgin Group.**

ЭТИ ДЕТИ ПРАВЫ

Оставьте 10- и 11-летним детям, «выпестованным» UK's Design Council, постигать суть дизайна с азов:

«Дизайнеры – это люди, думающие сердцем», – Джеймс, 10 лет.

«Если бы не было дизайна, стало бы нечего делать, и ничего бы не прогрессировало и не улучшалось. Мир развалился бы», – Анна, 11 лет.

«Мой любимый дизайн – «галочка» Nike, потому что с ней я чувствую себя уверенно – хотя я не так уж силен в спорте», – Рауль, 11 лет.

«Для меня стало открытием то, как дизайн мог изменить жизнь людей. Я узнала, что, просто изменяя графическое содержание экспоната, можно было вдвое увеличить количество посетителей выставки», – **Джиллиан Томас, бывшая сотрудница Science Museum, Великобритания.**

«Выдающийся дизайн в отраслях услуг – не излишество. Это существенная часть всего, чем занимается компания и с чем она связана», – **Ричард Дайкс, управляющий директор, Royal Mail.**

«Будущее завораживает. Это будет место, где впечатление станет важнее, чем информация, истина – важнее, чем технологии, а идеи будут единственной всемирной валютой», – **Ральф Ардилл, Imagination.**

«Я желал бы, чтобы больше денег и времени тратилось на дизайн товара, вместо попыток психологических манипуляций посредством дорогой рекламы», – **Фил Котлер, гуру маркетинга.**

«Дизайн – одна из немногих вещей, которой вы, каждым потраченным долларом, на самом деле говорите что-то о своем бизнесе. В вашей власти использовать дизайн для дальнейшего роста своего дела», – **Реймонд Тёрнер, BAA/British Airports Authority.**

«Жажда красоты и изящества БЫЛА ОСНОВОЙ самых важных открытий в истории вычислительной техники»… «Красота подставки или агрегата заключена в счастливом браке простоты и мощи»… «Красота – это единственная защита от излишней сложности»… «Хороший программист может быть как минимум в сто раз продуктивнее, чем средний. Разница не имеет ничего общего с технической, математической или инженерной подкованностью – а в огромной степени заключается во вкусе, ТОЧКЕ ЗРЕНИЯ, эстетическом даре», – **Дэвид Гелернтер, «Красота машины: изящество и сердце технологии»**[5].

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА ДИЗАЙНА

Обдумайте слова, произнесенные этими «голосами»:

«Демонстрация того, каким красивым может быть тот или иной предмет».

«Изменить жизнь и повлиять на будущее».

«Чувство веселья и дерзости».

«Будущее завораживает».

«Потрясающая грация, спасительное достоинство».

«Жажда красоты и изящества».

«Счастливый брак простоты и мощи».

Эти слова и фразы так редко можно услышать в священных храмах бизнеса.

ПОЧЕМУ? (Черт возьми!)

17 привычек очень успешных компаний, придающих значение дизайну

Итак… предположим, что вы решились сделать дизайн главным приоритетом и в вашей компании. Что бы вы сделали? Вот несколько идей о том, как начать. *Компании, пекущиеся о дизайне…*

1. Ставят дизайн сам по себе на повестку дня каждого совещания – в каждом отделе предприятия.
2. Нанимают профессиональных дизайнеров для работы над всеми проектами.
3. Обеспечивают поющее и сверкающее физическое оборудование, отражающее РЕАЛЬНО КЛАССНУЮ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К ДИЗАЙНУ продуктов и услуг, событий, производимых компанией.
4. Внедряют программы академических наград (сотрудников, новых товаров, поставщиков), присуждаемых за ДИЗАЙН… сам по себе.
5. Измеряют внешнее признание, получаемое за деятельность, связанную с дизайном.
6. Делают разнообразие главным приоритетом: суть превосходного дизайна – это чувствительность к… резко отличающимся, часто трудно уловимым нуждам членов наших внутренних и внешних сообществ.

Мне противно от того, насколько 99% рабочих мест «неблагоприятны для человека».

РАБОЧЕЕ МЕСТО: ПОСЛЕДНИЙ РУБЕЖ

Нильс Диффринт пишет в заметке для *Metropolis:* «В моем идеальном офисе не было бы стула. Можно было бы делать только две вещи: стоять или лежать. Это самые естественные позы человеческого тела».

Дизайнер Лиз Анн Кутюр говорит: «Я думаю, это проблема курицы и яйца: производители мебели делают предметы кубической формы, потому что есть спрос, или спрос существует потому, что его искусственно создали за отсутствием каких-либо достойных альтернатив?».

Оба высказывания находят во мне отклик. Не так давно я выступал перед группой специалистов по корпоративной недвижимости. Я говорил о меняющейся природе работы. Потом сказал, почти между прочим: «Если вы считаете, что вполне украсили бы свою гостиную «мебелью» Steelcase, сделайте это и со своим офисом. Если же нет…» «Рабочее место» – это важно. ОЧЕНЬ ВАЖНО.

Мне противно от того, насколько 99% рабочих мест «неблагоприятны для человека». (Особенно те, которые получают награды.)

7. Подчеркнуто включают чувствительность к дизайну во… ВСЕ обучающие мероприятия… и используют этот критерий при оценке каждого сотрудника. ЧТО ИЗМЕРЕНО, ТО СДЕЛАНО – включая и фокус на дизайне.

8. Открыто используют эмоциональный язык дизайна. Стив Джобс, основатель Apple, говорит по любому поводу: *«безумно здорово»*. Вам нравится это «безумно здорово»? Фанатики дизайна выражаются таким… пылким языком. И чувствуют себя при этом абсолютно комфортно.

9. Создают и наделяют полномочиями официальных «полицейских дизайна» (ДА… ПОЛИЦЕЙСКИХ!), чтобы… вытоптать все ростки паршивого дизайна, внутренне в пределах каждого отдела и внешне в отношении бизнеса или конечного потребителя.

10. Заводят официальный совет по дизайну, который следит за выполнением стратегической программы чувствительности к дизайну.

11. Открыто говорят о придании дизайну значения нашей «корпоративной культуры» – и систематически работают над претворением концепции в жизнь.

12. Постоянно приглашают лучших дизайнеров для бесед со всеми сотрудниками компании. ИДЕЯ ТАКОВА: НЕ ТУШИТЕ ОГОНЬ – НИКОГДА – ПОД КАСТРЮЛЬКОЙ С «ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ УСЛОВИЕМ» – ДИЗАЙНОМ.

13. Имеют сильную, формальную «дизайн-функцию». ДИЗАЙН ПОЯВЛЯЕТСЯ В ШТАТНОМ РАСПИСАНИИ… ГДЕ-ТО НА САМОМ ВЕРХУ.

14. Главный дизайнер – член совета директоров, или, по меньшей мере, член исполнительного комитета. (РАНГ ИГРАЕТ ВАЖНУЮ РОЛЬ.)

15. Вешают на стены прекрасные произведения искусства. Джей Чиат из Chiat/Day считал, что великие произведения искусства вдохновляют команду на создание великой рекламы.

16. Поддерживают искусство. «Дизайн-центрированные» компании уделяют внимание тем коллективным мероприятиям, которые делают упор на дизайне. «ДИЗАЙН – ЧЕРТА НАШЕГО ХАРАКТЕРА».

(ДИ)ЗНАК[6] НАШЕГО ВРЕМЕНИ

Из репортажа в *BusinessWeek* за июль 2002 года: «Увидев, как потребители стаями гоняются за яркими новыми иностранными моделями, американские производители автомобилей стали набирать модных дизайнеров из европейских фирм-конкурентов и платить жирные зарплаты выпускникам школ дизайна. Более того, они предоставляют дизайнерам и маркетологам большее право голоса при разработке новых моделей и поднимают начальников по дизайну все выше и выше в корпоративной иерархии. Результат: больше нет седанов в форме «обмылков»[7]. Детройт выдает такие «заставляющие оглянуться» модели, как Chrysler PT Cruiser в ретростиле, Ford Focus а ля Европа и модели, трансформирующиеся в грузовики».

17 Ежегодно или два раза в год проводить… «дизайнерский аудит»… результат которого публикуется в годовом/полугодовом отчете или в специальном годовом отчете *по дизайну*.

Таков набор «требований». Я и не надеюсь, что какая-нибудь невинная компания бросится выполнять их все. Смысл этого списка в том, что эту «мягкую» и крайне «эмоциональную» идею «компании, движимой дизайном», можно перевести в… твердые практические действия.

Будьте сами себе критиком дизайна

Возможно, вы не обладаете художественным даром. Я – нет. Есть ли надежда? Не сомневаюсь. Я сейчас не более художник, чем 30-40 лет назад; я бросил архитектуру, чтобы стать инженером-строителем, поскольку во мне не было никаких художественных способностей. Но я стал более «чувствительным к дизайну» и «осознанно воспринимающим дизайн», чем 10 лет назад.

Мой секрет: Проснуться. И насторожиться.

Мой личный прием: начать и вести… *блокнот по дизайну*. Самый обычный блокнот. Я купил его в Ryman's в Лондоне. На лицевой стороне обложки я написал… «КЛАССНО». На спинке… «ДЕРЬМОВО». И стал записывать все, что привлекало мое внимание. Всякие мелочи. Вещи, которые меня раздражали. Бутылочки с шампунем… где невозможно прочесть слово «шампунь». Запутывающие инструкции. И какие-то дурацкие команды. Это отрицательные примеры.

ДИЗАЙНЕРСКИЕ МОЗГИ

В середине 2004 года я с удовольствием прочитал последнюю книгу Дэна Пинка «Абсолютно новый разум».[8] Я, естественно, написал благодарственные слова автору.

Основная мысль книги (многословное изложение): будущее принадлежит тем, кто обладает дизайнерскими мозгами.

Дэн Пинк пишет: «Последние двадцать лет в мире главенствовали персонажи с определенным складом ума – компьютерщики-программисты, сломавшие стереотипы. Юристы, поднаторевшие в составлении контрактов. Обладатели MBA, легко оперирующие цифрами. Но для совершенства мира нужно периодическое изменение. Так будущее – в руках у совершенно других людей, с другим складом ума. Будущее за креативщиками и теми, кто уделяет особое внимание тенденциям и их осмыслению. Сюда относятся художники, изобретатели, дизайнеры, писатели, благотворители, утешители, кинематографисты – те, кто пользуется уважением и восхищением в обществе».

Одним предложением: «Степень MFA (мастер изящных искусств) – это современный MBA (мастер администрирования).

«душа» нового предприятия
дизайн

КЛАССНО

ДЕРЬМОВО

Обращайте особое внимание на знаки.

Но есть же предметы, вызывающие у меня трепет. Ziplocs. Или эта райская кровать. Westin. Эти примеры не обязательно относятся к тому, чем я зарабатываю на жизнь – написанию книг, чтению лекций и консультированию организаций. Этот список сделал меня намного более… восприимчивым. Заставил осознать тысячи вариантов дизайна, которые вступают в игру… когда я выступаю на презентации… или начинаю писать книгу.

РАЗОМНИТЕ СВОЮ ДИЗАЙНЕРСКУЮ МЫШЦУ

Вот несколько упражнений по разогреву дизайна, можете попробовать:

1. Сохраняйте хорошую – и ужасную – электронную рассылку. Подумайте: почему вам нравится или не нравится именно это письмо?

2. Делайте покупки и на $10. Помните, что дизайн случается и за $2.95… не только за $22 295.

3. Обращайте особое внимание на знаки. И инструкции по применению. (Внимание: этот процесс будет бесить вас, но усилия несомненно того стоят.)

4. Сравнивайте формы заказа или другие поля данных на разных вебсайтах. (В конце концов, Веб – это абсолютно дизайнерское изобретение.)

Ярость из-за дизайна: перестаньте винить себя!

Еще один... спец... искушенный ценитель дизайна, скряга Дональд Норман (автор, среди прочего, книги «Дизайн повседневных вещей»[10]):

ПЕРЕСТАНЬТЕ ВИНИТЬ СЕБЯ

Норман настаивает на том, что одна из главных проблем, связанных с уделением внимания дизайну, – наша уверенность в случае неудачи, что все... из-за того... что мы такие недотепы.

Что ж, может, мы и недотепы, а может, и нет, но когда у вас неприятности, снова и снова, с какой-нибудь компьютерной программой… вините кошмарного дизайнера! Дизайн (плохой) становится источником затруднений… потому что дизайнер был нечувствителен к вашим нуждам, или обычным, или, может быть, новичком, любителем.

Мне понравилось высказывание репортера Сьюзан Кейси в одном из интернет-изданий: «Я иногда впадаю в ярость

в машинах, взятых напрокат. И это не дорожная ярость. Это, скорее, ярость из-за дизайна».

Я не предлагаю отстреливать дизайнеров. (Даже паршивых.) Я хочу сказать, что «ярость из-за дизайна» – *блестящее* начало для воспитания чувствительности к дизайну.

Сейчас, разумеется, мы должны переместить ярость по поводу дизайна, которую испытываем по отношению к «другим», в наш собственный мир… в наш рабочий процесс… в нашу компанию… в наш отдел.

Как хорошо, что есть на свете ужасный дизайн!

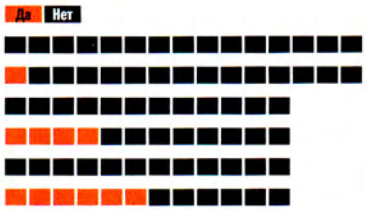
Как хорошо, что есть блестящий дизайн!

СКАНДАЛ В БИЗНЕС-ШКОЛЕ

Что бы вы ни делали, не направляйте свою дизайнерскую ярость исключительно против дизайнеров.

Другие важные мишени: предприятия. И… бизнес-школы.

Многоуважаемый институт управления дизайном посвятил выпуск своего журнала за лето 2002 года связи между дизайном и бизнес-образованием. Одна из статей содержала опрос по поводу «дизайна как основного и факультативного курса» «ведущих бизнес-программ». Вот подборка результатов (размер шкалы варьируется от вопроса к вопросу):



Один декан (весьма показательно) объяснил недостаточную концентрацию на дизайне, креативности и инновации в его учреждении так: «Наши программы сфокусированы на цифрах. Это фон для принятия решений – навыки и процессы принятия решений».

Полагаю, он удовлетворен тем, что готовит будущих контролеров компаний, подобных Enron, Tyco и World-Com. Его пояснение и само исследование еще более усугубило мое унылое впечатление о современном бизнес-образовании.

Приложение: может быть, вместо того чтобы пытаться преподавать дизайн в бизнес-школах, попытаться преподавать менеджмент в школах для дизайнеров. Титан моды Ральф Лоран утверждает в сентябрьском 2004 года издании International Gerald Tribune: *«О чем я действительно мечтаю, так это открыть дизайнерскую школу, чтобы преподавать там разумное отношение к дизайну, а также навыки построения бизнеса с дизайнерской точки зрения».*

дизайн = душа.

Поверьте.

«душа» нового предприятия
дизайн

Голоса дизайна (продолжение)

Еще несколько мудрых изречений о той большой (и потенциально огромной) роли, которую играет дизайн в жизни Вселенной.

СОЗДАНО ДЛЯ ОТЛИЧИЯ

«У нас в Sony считается, что все товары наших конкурентов сделаны в принципе по той же технологии, продаются по тем же ценам, так же работают и обладают такими же характеристиками. Дизайн – единственная вещь, которая отличает наши продукты от подобных», – Норио Ога, недавно вышедший в отставку глава Sony.

СОЗДАНО ДЛЯ МОЛИТВЫ

«В BMW к дизайну относятся, как к религии», – журнал *Fortune*.

СОЗДАНО ДЛЯ ЖЕЛАНИЯ

«То и дело появляется какая-то дизайнерская мысль, которая радикально меняет наш способ мышления об определенном продукте. Вот вам пример: iMac. Внезапно компьютер перестает быть просто безымянным ящиком. Это скульптура, объект вожделения, вещь, на которую хочется смотреть», – Кэтрин Маккой и Майкл Маккой, Технологический институт Иллинойса.

СОЗДАНО ДЛЯ КОНКУРЕНЦИИ

«Пятнадцать лет назад компании конкурировали друг с другом в цене. Сейчас это качество. Завтра – это дизайн», – Боб Хейз, почетный профессор Гарвардской школы бизнеса.

ГОВОРЯ О ДИЗАЙНЕ

И опять: обратите внимание на язык, использованный в этих высказываниях (выделено мной лично)…

«Завтра – это дизайн…»

«Дизайн – единственная вещь…»

«Дизайн – это… религия…»

«Объект вожделения…»

Предмет дизайна

Миллиарды долларов поставлены на карту. Есть компании, которые понимают это: Sony. Nike. Gillette. Apple. Body Shop. VW. Amazon. Nokia. Target. Bloomberg.

Ничто... Ничто... (!!!)...

так не важно для директоров этих компаний, как неприкрашенный и беззастенчивый... *фанатизм*... по отношению... к *дизайну*.

Но большинство (подавляющее) компаний не понимают этого. И, значит, дизайн их не особенно беспокоит. (А это и *есть* беспокойство. Это проклятый тяжелый труд, и он требует неустанной заботы и внимания, и любви, и ласки, и... одержимости.) И те, кто не беспокоится об этом, проще говоря... ХЛОПАЮТ УШАМИ И ПРОХЛОПАЮТ О-Ч-Е-Н-Ь ВАЖНУЮ ВЕЩЬ.

Здорово сказано.

Этот язык эмоционален. Но он же – язык *разочарований*. Разочарований, потому что Стив Джобс (к примеру) понял это *совершенно* верно, когда сказал: «Дизайн – основа и душа любого человеческого творения». Нельзя стать «ориентированным на дизайн», просто открыв чековую книжку: потратить несколько сот тысяч долларов на «превосходного дизайнера», а затем попросить его/ее «заняться дизайном».

Дизайн находится на той же глубине, что и душа.

И крайне важен.

Дизайн = Душа.

Поверьте.

ДИЗАЙН НАЧИНАЕТСЯ С ДОМА

«Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений» (2003)[11] – важная книга, вдохновившая меня на создание творения, которое вы сейчас держите в руках, ознаменовала собой удивительный отход от моих предыдущих литературных занятий.

Новый издатель.

Новая теория предмета.

Новый... ДИЗАЙН.

Мое решение разделить свою издательскую участь с Дорлинг Киндерсли стало результатом настойчивости моей жены, художницы и дизайнера, обожающей книги ДК из-за их сказочного дизайна. К тому же оказалось, что руководство ДК разделяет близкие моему сердцу амбиции. Заново изобрести книгу о бизнесе. Сделать ее столь же энергичной, сколь энергичен бизнес в лучших своих проявлениях.

И, да, создать книгу о бизнесе, движимую дизайном.

То же самое относится к этой книге... о Дизайне!

ТОП-10 «ЧТО ДЕЛАТЬ»

1. *Станьте «поставщиком» души.* На каждом этапе используйте душу (как лакмусовую бумажку) для оценки того, что вы делаете. Иначе: не мыслите поверхностно. Мыслите основательно.

2. *Составьте список ваших «любовей».* Приготовьте блокнот или создайте файл и регулярно вносите записи о товарах и услугах, которые надолго вдохновляли вас.

3. *Записывайте то, что вас бесит.* Фиксируйте отдельно и то, что вызвало у вас... абсолютную неприязнь. Подумайте об общих свойствах вещей, находящихся по обе стороны границы.

4. *Наслаждайтесь тем, что хорошо.* Воспитывайте в себе тонкую чувствительность к эмоциональной притягательности, рожденной дизайном. Найдите путь повсюду окружать себя «этим»... Как я, например, всегда беру с собой стяжку для такелажа.

5. *Будьте полезным.* Поощряйте трепетное отношение к дизайну не только, когда речь идет о создании вещей-глыб, но и когда дело касается услуг и даже бизнес-процессов. (Следовательно, вы считаетесь главой отдела финансов!)

6. *Ищите возможность поторговаться.* Исследуйте коробку с медикаментами, ящик с инструментами, шкаф для посуды, а также все предметы, которые там находятся. Найдите те из них, что имеют невысокую цену, но высококлассный дизайн.

7. *Оценивайте «по одежке».* Делайте каждую упаковку изюминкой товара. Именно потому, что дизайн сам по себе – это не поверхностная вещь, не стоит думать, что поверхность – это не важно.

8. *Следите за знаками.* Оценивайте, вложена в них душа или равнодушие.

9. *Внимание к стандартным документам.* Потратьте время, энергию и свое воображение для создания всех (ВСЕХ) бланков документов.

10. *Гневайтесь.* Беситесь, давайте выход гневу, сведите счеты с компаниями, которые предлагают вам дешевые поделки и убогие по дизайну товары. Помните: это их вина, а не ваша.

«КЛАССНЫЙ» ДРУГ: Вирджиния Пострел

Вирджиния Пострел ведет колонку с экономическими обзорами в New York Times, *а также является автором книги «Будущее и его враги: растущий конфликт между творчеством, предприятием и прогрессом» (1998). Предлагаю вашему вниманию отрывки из комментария Пострел по поводу недавнего выхода ее книги «Субстанция стиля: как рост интереса к эстетической составляющей преобразует коммерцию, культуру и сознание» (2003).*

* *

Я пишу о щетках для унитаза по двум причинам. Во-первых, они - пример абсолютно функционального предмета, который за последние пять-десять лет стал объектом дизайна, призванного нести эстетическое удовольствие. И, во-вторых, мы покупаем эти щетки не для того, чтобы произвести впечатление на соседей. Они не являются символом статуса. Это эстетика для удовольствия и... для личного использования, не для соревнования в уровне статуса.

* *

Что же происходит... мы видим огромное увеличение цены в процентном отношении, в то время как цена сама по себе в суммарном выражении крайне невелика. Раньше щетка стоила $4, а теперь – $12. Цена выросла на 200%, но конечная стоимость всего лишь $12. Вот относительно недорогой способ добавить немного эстетического удовольствия в вашу жизнь... Понаблюдайте за людьми в магазинах, вы часто услышите фразы: «какая классная вещь» или «мило, не правда ли?» или «какая симпатичная штучка». Такова непосредственная реакция на товары, которые не входят в категорию «люкс».

* *

На протяжении последних ста лет люди, конечно, не потеряли вкус к эстетике. Но, учитывая относительные цены и экономический прогресс, в первую очередь впечатляли и были доступны не вид и ощущение, не чувственная составляющая товаров и услуг, а их наличие как таковых. Да, в некоторых случаях, возьмем для яркого примера автомобили, были периоды, когда огромное внимание уделялось эстетике. Среди других характериастик наиболее важны были функциональность и удобство. Когда производство автомобилей стало индустрией в 1950-1960-е, эстетика заняла достойную нишу. Затем, в 1970-1980-е смесь обеспокоенности по поводу энергии и эффективности и конкуренция в области надежности среди производителей привели к тому, что более важными стали другие параметры. Сейчас, когда качество крайне высоко, а ценовая конкуренция жесткая, покупатели обращают больше внимания на внешний вид машин и на более личные определения.

Было время, когда массовое производство и массовое распространение были великой формой экономического прогресса. И это был действительно прогресс по сравнению с предыдущим периодом. Что же происходит при производстве товаров в промышленных объемах? Дизайн этих товаров удовлетворяет самым невзыскательным вкусам, так как если эстетическая составляющая слишком велика, если дизайн слишком сильный, вы неминуемо привлечете этим одну категорию покупателей, но в то же время оттолкнете других.

В настоящее время, и тому много причин, у нас есть возможность производить и предоставлять большее разнообразие. В результате, когда есть возможность разнообразия, вы можете предложить больше яркости, ведь существует категория потребителей, которым нравятся одни товары, а другую категорию они вовсе не привлекают. Вы можете выпустить еще один товар, который будет привлекать эту другую категорию, а первой будет совсем не по вкусу.

* *

Часть того, что мы сегодня наблюдаем, это эффект «храповика». Люди привыкли украшать места, где собираются вместе, и полагают, что их будет ждать точно такое же эстетическое впечатление повсюду. Например, в 1950-х, если вы шли в ресторан где-нибудь за пределами крупных городов, вам предлагалось меню и качество пищи, похожее на домашнюю еду. Смысл похода в ресторан был в том, чтобы освободить мать семейства от готовки и уборки после обеда. Ресторанная атмосфера была гораздо хуже семейной, да и сама еда была никак не лучше. Но рестораны выполняли свою функцию,

и все были счастливы. Обед вне дома считался предметом роскоши, и люди нечасто позволяли себе это.

Теперь причина не в мытье посуды, за редким исключением, когда мы с ностальгией вспоминаем: «О, да, мы часто так делали в те времена, когда я был ребенком». Теперь люди идут в ресторан за вкусной едой, экзотическими блюдами и, конечно, за созданной дизайнером особой атмосферой. Отныне не надо идти в ресторан-кафе образца 1950-х всего лишь для контраста. Просто обратите внимание на контраст между Pizza Hut, стандартной городской пиццерией 1970-х, и California Pizza Kitchen, современной и тоже стандартной пиццерией, которую можно найти во всех городах Америки. Этот контраст огромен: в эстетике впечатлений, начиная от самой пищи и заканчивая оформлением и атмосферой ресторана.

* *

Выражение своих эстетических вкусов, включая ситуации, когда мы сознательно игнорируем свои предпочтения, воспринимается окружающими как способ сказать, кто мы есть…

Я говорю о прическе Хилари Клинтон, о том, как ее интерпретировали люди, и о шутках, которые она сама отпускала по этому поводу. Вот ее слова: «Самое главное, чему я научилась, это внимательно следить за прической, поскольку все обращают на нее внимание». Жила-была женщина, которой не было дела до своей прически и до мнения окружающих на сей счет. И вдруг она оказалась в центре общественного внимания. У нее не было своего стиля. Независимо от того, нравилась или не нравилась она людям, постоянную смену причесок они воспринимали как знак того, что ее жизненная позиция нетверда. Из-за того, что у нее не было сформированной эстетики, ей не удавалось контролировать дискуссию.

То же самое справедливо и для бизнеса. Если вы держите ресторан, стиль, в котором он оформлен, сообщает посетителям, кого бы вы хотели видеть у себя и кем вы сами являетесь. Допустим, вы ведете все, как было при прежних хозяевах, может, из соображений удобства лишь добавили в меню рагу из мяса и овощей. Это тоже кое о чем говорит.

* *

Это палка о двух концах. Как потребители, так и люди, покупающие товары на рынках, либо просто гуляющие по улице и смотрящие по сторонам, на других прохожих – это прекрасно, так как способствует появлению более красивого, более интересного, более стимулирующего, лучше оформленного с точки зрения дизайна миру. Великолепно!

Однако в качестве производителей и бизнесмены, занимающиеся своим делом, и даже обычные люди, решающие утром, что надеть, испытывают определенное давление и участвуют в своего рода конкуренции. Все не так просто, как вертикальная конкуренция по статусному уровню: потрачу больше денег, займу более высокий тотемный столб. Это более жесткая форма конкуренции, чем традиционная. Сложность в том, что нужно обдумать, уделить внимание тому, как привести к гармонии внешний и внутренний вид, нужно потратить силы на определение своей личности и своей эстетики. Неважно, идет ли речь об индивиде или организации.

* *

Подумайте об оформлении помещений… Рестораны, магазины, такие как Starbucks, общественные некоммерческие здания – библиотеки, церкви, аэропорты. Посмотрите на них, уделяя внимание эстетике: какое там освещение, напольные покрытия, из какого материала сделана мебель, – из чего складывается эстетическая среда, в которой люди хотят проводить время. В известном смысле организация доставляет удовольствие, эстетическую ценность, а клиенты создают значение, еще одну ценность. Они проводят время там, где ощущается успех. И снова, Starbucks, пробный камень, но не единственный пример. Клиенты получают там впечатления, и для них это место имеет определенный социальный смысл.

* *

Работник, выполняющий гранитную столешницу для вашей ванной комнаты, является представителем эстетической экономики. Да и все профессии, связанные с оформлением, – быстро растущая сфера. Он не просто создает впечатление, он создает атмосферу, в которой вы, клиент, будете формировать ваши собственные впечатления, так как это же ваше жилище.

* *

Эстетическое определение идентичности всегда состоит из двух компонентов: мне нравится так. Я похож на это. Это я, то, что я люблю, и с кем еще я себя связываю.

2

ГОСПОДИН ДИЗАЙН: КРАСИВЫЕ СИСТЕМЫ

Контрасты

Было	Есть
Больше	Меньше
Эффективно	Изящно
Отталкивать	Приветствовать
Слепленные вместе	Органически единые
Затрудняет общение	Пришпоривает общение
Закрытые	Открытые
«Отдайте это технарям, пусть разберутся»	«Приведите сюда лидеров-дизайнеров»
Сложное	Простое
Туманное	Ясное
Неуклюжее	Грациозное
Уродливое	Прекрасное

!ТИРАДА

Мы не готовы…

Мы избегаем таких слов, как «красота» – и само **ПОНЯТИЕ КРАСОТЫ** – между 9 утра и 5 вечера. (Особенно если работаем в отделах вроде кадрового, или информационных систем, или логистики.) • Но в рамках процесса срочного пересмотра сути организаций мы должны принять и слово, и концепцию – и **СДЕЛАТЬ КРАСОТУ ПЕРВОСТЕПЕННЫМ АТРИБУТОМ НЕ ТОЛЬКО ДИЗАЙНА ТОВАРОВ, НО И ДИЗАЙНА ПРОЦЕССОВ.** • Короче говоря, необходимо создать на предприятии такую атмосферу, в которой его **системы будут как минимум… красивыми системами.**

!ВИДЕНИЕ

Я представляю себе…

Должностные инструкции… кадрового отдела, отдела интеллектуальной собственности или логистики… **ДЛИНОЙ В ОДНУ СТРАНИЦУ.**

Заключение о состоянии пациента в больнице или страховой полис, **НАПИСАННЫЕ… ПРОСТЫМ АНГЛИЙСКИМ ЯЗЫКОМ.**

Самолет, летящий прямо из пункта, который я покидаю, в пункт, куда направляюсь… без «приключений».

Сайт, где я могу СОВЕРШИТЬ СДЕЛКУ ЗА 90 СЕКУНД.

Красавица...

Салфетка: сегодня вы найдете ее двойник на стене главного офиса компании в Далласе. (Вполне возможно, изначально это было изображение дикой индейки, любимицы основателя.) На оригинальной салфетке, которую Герб Келлехер и его коллега Роллин Кинг разрисовали в каком-то баре в Сан-Антонио в 1966-м, вы заметите простой треугольник. В трех его углах находятся… Сан-Антонио… Хьюстон… Даллас. И из этого треугольника возникло не что иное, как *лучшая* авиакомпания на Земле. А именно, разумеется, Southwest.

Абсолютная, роскошная простота, характеризующая оригинальный рисунок на салфетке, последовательно применяется к каждому виду деятельности, которым занимается Southwest. Исключительно недорогая по затратам структура компании в целом является прямым отражением подхода, родившегося на той исторической салфетке.

Салфетка Герба была …красивой. И Southwest Airlines …красивая система.

Дипломная работа: работа получила оценку С. В 1965-м идея, очерченная в ней, казалась глупой. Вы торопитесь отослать посылку из Манхэттена в Ньюарк. Вам надо, чтобы она туда дошла. Очевидное решение: отправьте ее через Мемфис! В этом дипломе, еле-еле набравшем проходной балл для Фреда Смита, студента Йельского университета, заключалась основа концепции втулки и спицы, придуманной Смитом – концепции, изменившей доставку посылок.

КСАТИ ОБ ИЗЯЩЕСТВЕ

Синоним слова «красота» для меня (еще один ключевой термин в моем лексиконе) – изящество.

Дизайнер Селеста Купер точно подметила: «Мои любимые слова – изящество и грациозность. Будь то "восхитительное изящество", "изящество во спасение", "изящество в огне" (Грейс Келли). Вся наша жизнь подчинена красоте, будь то наши отношения с людьми или с окружающей действительностью». Да, я без ума влюблен в изящество. И, принимая во внимание вышесказанное, позвольте удивиться: почему так мало идет дискуссий по поводу «изящества» в книгах по менеджменту, почему это не обсуждается в холлах и залах для совещаний различных предприятий»?

И правда, компания, выросшая из его работы, изменила саму жизнь для многих из нас. А именно, разумеется, Federal Express.

Работа Фреда была …прекрасна. И Federal Express …прекрасная система.

СДЕЛАЙТЕ ГЛУБОКИЙ ВДОХ

Вашему вниманию предлагаются… красивые силлогизмы:

Является ли дыхательная система центральной для организма? Разумеется!

Является ли «организационная система» для бизнеса тем же, чем дыхательная система для организма? Разумеется! Стоит ли так «заводиться» по поводу своей дыхательной системы? Конечно!

Стоит ли «заводиться» по поводу организационной системы? Конечно!

…И чудовище

Я готов поставить кругленькую сумму на то, что в кулуарах бизнеса, когда речь заходит о «системах», очень редко можно услышать термины вроде «красота», «эстетические качества», «грация» и десятки других подобных слов.

Когда мы думаем о «системах» или «процессах», мы представляем себе болты и гайки – грязные механические детали – необходимые, чтобы «выполнить работу». Мы думаем об эффективности.

Неприятности компаний – в процессе обслуживания клиентов и в целом при быстром выполнении какой-нибудь задачи – напрямую проистекают из уродливости их систем и процессов.

Со временем даже красивая система становится все сложнее и сложнее… с каждым привнесенным изменением. Цель каждого из них – «сделать лучше». Пока весь этот уродливый, неряшливый, неэффективный, деморализующий, дегуманизирующий бардак не повергнет всех в отчаяние. Мы в конце концов становимся «слугами системы», вместо того, чтобы заставить систему работать на нас.

Настоящая эпидемия тучности

Подумайте о «системах», и первое, что придет в голову, – это толстые учебники… тысячи страниц мелким шрифтом… в стенных шкафах каждого отдела во всех компаниях. Или распухшие папки… бумажные или электронные… еще одна из тысяч и тысяч причин ничего не делать… или откладывать действия… и любую и каждую инициативу.

ПОКОНЧИТЬ С КРЮЧКОТВОРСТВОМ

Постепенное усложнение правил и нормативов сыграло большую роль в финансовых крахах, сотрясавших деловой мир в 2002 году.

Мнение легендарного председателя совета Siticorp Уолтера Ристона, в Wall Street Journal *в статье под заголовком «Выход из скандальных ситуаций? Сделайте правила проще»:*

«Совет по стандартам финансового учета[1] наконец-то закрепил общепринятые принципы финансового учета в трех томах, содержащих около 4530 страниц. Некоторые из 700 страниц правил FASB о том, как зарегистрировать единственную финансовую операцию. Ни для кого не секрет, что два опытных бухгалтера, взглянув на запись одной и той же операции и руководствуясь знанием одних и тех же правил, придут к разным результатам.

Много лет назад Джеймс Мэдисон, предвидевший эту проблему, написал в "Записках федералиста"[2]: "Людям будет мало пользы от того, что законы создаются по их воле, если эти законы станут такими объемными, что их невозможно будет читать, или такими бессвязными, что их невозможно понять… так, что ни один человек, знающий закон сегодня, не может предугадать, каким он будет завтра". Можно считать, что теперь в профессиональном бухучете мы достигли именно этой точки».

Раздутые системы – враг № 1 перемен и гибкости. И союзник № 1 коммерческих соперников. Таким образом, мы не должны стесняться обсуждать проблему «ужасных» систем. Мы должны понимать их стратегическое значение и смело противостоять им, если перемены – нет, революция – наша цель. И я верю, что лучший способ противостоять – смотреть на системы через лупу «дизайна»… другими словами, сквозь стекло под названием «красота».

БРЭНД = СИСТЕМА

Однажды я услышал, как Йеспер Кунде утверждал, что все системы должны быть ясно и недвусмысленно «движимы брэндом». К примеру, каждому кадровику следует спрашивать: согласованы ли… мои процессы и правила… эстетически… с ожиданиями от корпоративного брэнда? Ожидания от брэнда определяют нас. Поразительная проницательность. Действительно… потенциал брэнда = согласованность ожиданий от брэнда и систем предприятия. (Подробнее о брэнде в Главе 5 «На саммите по дизайну: брэндинг, идущий прямо из сердца».)

Раздутые системы – враг № 1 перемен и гибкости.

Проникающий под кожу

«Дизайн», как говорилось в предыдущей главе, – гораздо больше, чем просто красота (скажем) iMAC. Или притягательный логотип Target – и неотразимо исполненные вещи, лежащие на полках ее магазинов. (Хотя и в Apple, и в Target фанатичное отношение к дизайну само по себе обернулось миллиардами долларов рыночной капитализации.)

Есть одна область, где дизайн имеет наибольший вес – и наименее воспринимается таковым – это создание основных систем предприятия. Да, систем всех видов.

По-простому, «дизайн» предполагает внешний вид предмета, а система имеет отношение к тому, как предмет работает. Но такое определение упускает главное: «мыслить по-дизайнерски» и «мыслить системно» – одно и то же. Или так должно быть. Если дизайн действительно превосходен, в нем форма и функция сочетаются «бесшовно», а каждая деталь встроена в целое так, что кажется… неизбежной.
Так же и в великой системе.

Отсюда и выдуманный мною термин: красивые системы.

ПРЕКРАСНЫЙ РАЗУМ

«Красивые системы» - это оксюморон? Да, если принять во внимание старый способ мышления. Но отныне мы думаем иначе.

Вирджиния Пострел писала в 2003-м в книге «Субстанция стиля: как внимание к эстетической ценности преобразует торговлю, культуру и сознание»: «Модернистская идеология дизайна предполагает эффективность, рациональность и истину. Современная изменяющаяся эстетика – это соответственно свобода, красота и удовольствие».

Чудовищная мешанина

Несколько лет назад, в бытность мою консультантом в McKinsey, мы с коллегой разработали «антропологический системный анализ».

Системы обычно придумывают, когда возникает проблема. Произошел сбой с заказом. Джейн Доу, руководитель отдела обслуживания, разрабатывает «систему», чтобы этого больше не повторилось. Великолепно! Блестяще! Через три года ее повысили и назначили на ее место Артура Доу (они не родственники). Во время «вахты» Артура неожиданно обнаружилась еще одна большая проблема.

Что сделал Арт? Он просто добавил кое-что к системе Джейн. Можно догадаться, что случилось дальше: Артура Доу сменила Кэти Доу (не родственница), потом Мириам Доу (ничего общего), потом Ричард Доу (просто однофамилец).

Каждый из этих прилежных Доу оставил свой отпечаток на системе. И прежде, чем вы успели произнести «Джон Доу», система была такой запутанной, что (1) требовала армию администраторов по фамилии Доу, и (2) не оставляла ни малейшего места для инициативы.

Все эти Доу, движимые благими намерениями, нечаянно создали чудовище.
Сложное чудовище.
Уродливое чудовище.
Уродливую *систему*.
Систему, которая с небывалой эффективностью высасывает из компании живительные соки и превращает оперативных сотрудников, «воюющих на переднем крае», в безымянных Джонов Доу.

K.I.S.S. and Tell / Поцелуй и скажи

«Красивые системы» просты. Позвольте в качестве иллюстрации рассказать простую историю.

Мне как-то раз передали брошюру с просьбой написать на нее отзыв. Я отбросил ее. (Увы, я часто так поступаю.) Но так уж случилось, что моя жена собралась начать свое дело. И хотела написать какой-нибудь неотразимый бизнес-план.

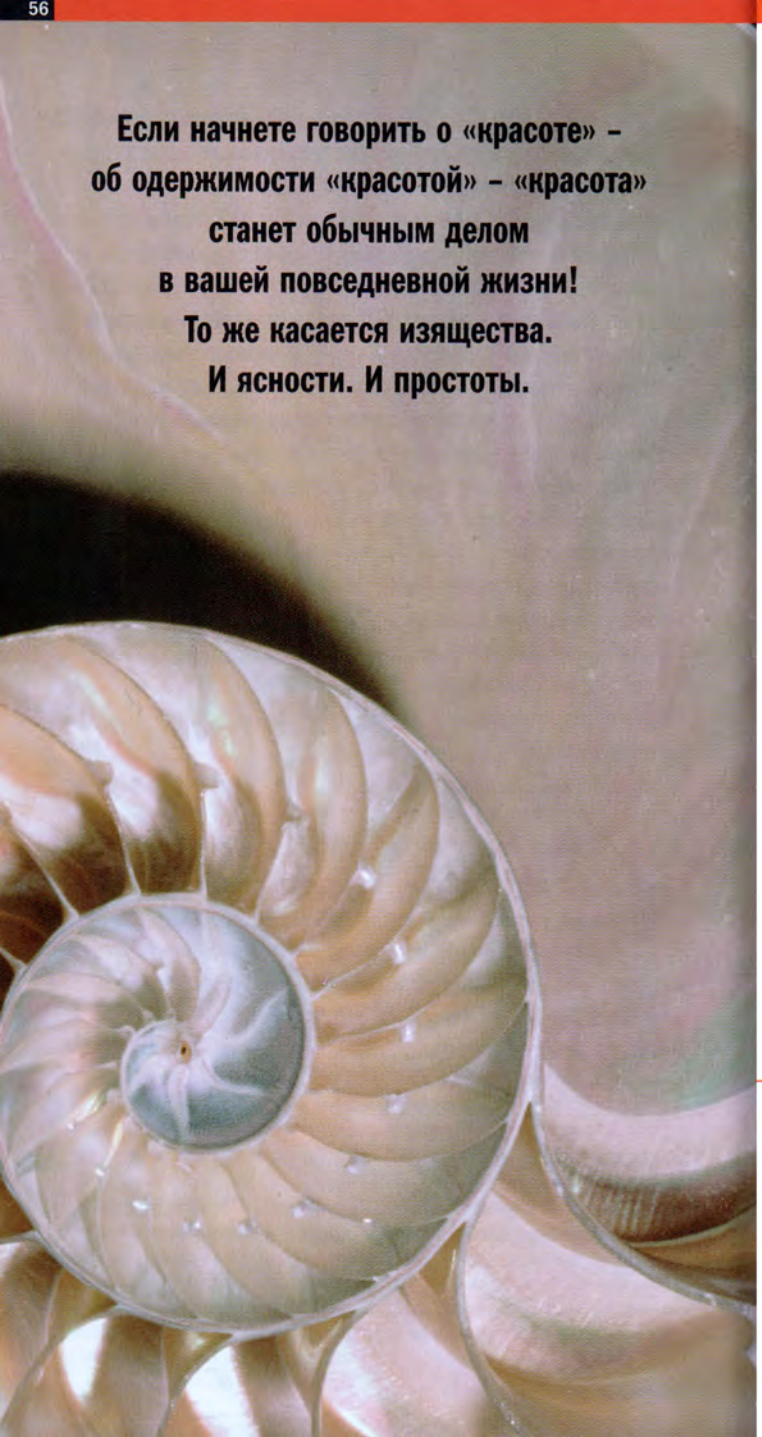
МЕНЕДЖМЕНТ С УСЛОЖНЕНИЕМ

Давно с присущей ему мудростью Питер Дракер сказал: «Многое из того, что мы называем менеджментом, как раз усложняет исполнителям трудовой процесс».

Мое мнение: главная причина того, что мы «ужасно усложняем работникам процесс достижения цели», в… уродливых системах.

ГОЛОС НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ

Задумайтесь о том, какую роль сыграл дизайн бланка в «системе» президентских выборов в Америке в 2000 году. Плохо продуманный бюллетень для голосования в округе Палм Бич, Флорида, стал причиной того, что тысячи проголосовали не за того, за кого планировали. Плохо продуманный бюллетень мог стоить Элу Гору Белого Дома. Запомните: бланк – это не «всего лишь бланк».



Если начнете говорить о «красоте» – об одержимости «красотой» – «красота» станет обычным делом в вашей повседневной жизни! То же касается изящества. И ясности. И простоты.

Я смутно помню эту книгу. Автор – Джим Хоран. Название: «Бизнес-план в одну страницу».[3] Что за вздор, подумал сидящий во мне инженер с дипломом MBA. Какая интересная мысль, подумал сидящий во мне псих, помешанный на дизайне.

Тогда я решил на нее взглянуть. И она меня заворожила. На одной странице, утверждал Хоран, можно проделать путь от общего видения до тактических деталей его претворения в жизнь.

Повторюсь: абсурдная идея, принятая на веру. (Так же глупо, как глуп тезис Фреда Смита.)

Но, черт возьми, почему не попробовать?

Поверьте: Хоран был консультантом дьявола. Составить *70-страничный* бизнес-план – напичканный таблицами и графиками – все равно, что по парку прогуляться. А вот изложить его правильно – и *точно* – на одной странице…

Вот это да!

Моя жена трудилась день и ночь… и потом еще и еще. Прошло много дней. И должен вам доложить: *это очень даже того стоило!* Результаты были… *красивы.*

Эта *идея* Джима Хорана (одностраничный бизнес-план) тоже красивая.

Никогда не поздно научиться (или переучиться) этой старой мудрой истине продаж и маркетинга: «Keep it simple, stupid» – «Будь проще, тупица». Или K.I.S.S., так короче.

ГОВОРИТЕ ПОКОРОЧЕ!
Немного о грязном белье…

Джон Де Лейни – юрисконсульт в International Creative Management, агентстве, проводившем переговоры о моем контракте по поводу книги «Представьте себе!». В какой-то момент переговоров я отчаялся и сказал своему агенту: «Что здесь вообще происходит?»

Примерно час спустя я получил от Джона электронное письмо на треть страницы, где простым английским языком были изложены серьезные вопросы. В дальнейшем процессе работы я получал еще сообщения от Джона и опять всего на треть страницы.

За свою жизнь я работал с кучей юристов. Поверьте мне, напустить туману – их отличительная особенность. Джон был первым не-пудрившим-мозги-юристом, с которым мне приходилось иметь дело.

Отсюда – Закон Джона Д.: все, что действительно важно, можно суммировать и ясно изложить на трети страницы.

Перегрузка системы

Значение потенциального упрощения в отношении предприятия… *ошеломляет.*

Джим Чемпи, соавтор, совместно с Майклом Хэммером, библии в области реинжиниринга (названной «Реинжиниринг корпорации»)[4], вводит аудиторию в транс ужасными историями о том, как размякают и сходят на нет важные бизнес-процессы. Рассмотрим процесс подтверждения страхового требования. Он длится *23 рабочих дня*. Чемпи обнаруживает, что сама работа занимает буквально *17 минут*. Все остальное – клочки бумаги, летающие (точнее, ползающие) туда-сюда. Лежащие на столах. Ожидание чьей-то подписи. И еще чей-то подписи. И так далее.

Да, это настолько плохо.

23 дня.

17 минут.

Еще один случай для рассмотрения: отрасль фармацевтики. Налагаемые на нее требования безопасности пациента строги. Это несомненно. Тем не менее «системы» открытия новых лекарств, созданные глобальной фармацевтикой... это уж слишком. То есть: запутанные, медлительные, крайне абсурдные.

МАЛЕНЬКИЙ ПОМОЩНИК БОЛЬШОЙ ФАРМАЦЕВТИКИ

Последнее время наблюдается тенденция: «большая» фармацевтика создает совместные проекты с относительно маленькими биотехническими компаниями.

Почему? Все просто. Крупные фармацевтические компании ищут выход из своих же слишком дорогих систем. Биотехнические же компании могут привлечь более интересные таланты, это точно.

Но, что еще важнее, у них не было времени и возможности развить запутанные и сложные системы!

Семь (нянек) инженеров

Гордон Белл, кроме всего прочего, является основателем легендарной операционной системы VAX, которая произвела переворот в Digital Equipment в области мини-компьютеров. Несколько лет назад мы встретились на одной из его презентаций и разговорились. Речь зашла о простоте в бизнесе – и степени, до которой бюрократия вышла из-под контроля. «Я еще ни разу не видел проекта, над которым работали бы 500 инженеров, – категорично заявил Белл, – и который не могли бы сделать лучше всего 50».

Системы. Надо иметь. Надо НЕНАВИДЕТЬ.

Задумайтесь о масштабности этого заявления. Идея состоит не в том, чтобы внедрить «немножко эффективности» (правила Кайзена!) – и проредить инженерную/дизайнерскую команду с 500 до 462 человек. (Не такая уж и маленькая экономия!) Идея, предлагаемая Беллом и другими ему подобными, – сокращение на 90%… с 500 до 50.

Чарльз Уонг, блистательно умный и раздражительный основатель Computer Associates – штатный «противник» в отрасли программного обеспечения. Он и Белл, похоже, появились на свет из одного горохового стручка. Логика Уонга: проектная команда отстает от графика? Ну, и что делать? Удвоить активы (количество людей)? Нет, нет и нет. Сделайте как раз противоположное. Выявите в команде 25% наименее продуктивных парней… и устраните их.

Правило Уонга: любую работу, медлительно и неуклюже выполняемую 30 людьми, 23 лучших могут сделать гораздо лучше. (Гордон Белл вполне мог бы сказать: трое лучших.)

ИГРАЯ НА СИСТЕМУ

Когда-то Wal-Mart учредила конкурс с разными призами для своих сотрудников, условием которого было определение «самой глупой вещи из происходящих здесь».

Я считаю, что это лучше, чем система «рациональных предложений». Системы рационализаторских предложений, как правило, только добавляют... неприятностей. А эта программа фокусировала внимание на вычитании.

Сложение – упражнение для дураков. Вычитание – упражнение для гениев.

(Идея не нова. Величайшие скульпторы ваяли по тому же принципу. Как создать выдающуюся скульптуру? Нужно взять большущий кусок камня и отсечь от него все лишнее.)

Системы: жить с ними нельзя, и нельзя без них

Я *не* анархист.

Наш мир – сложное место. Чертовски сложное, если вы руководите General Electric или ExxonMobil. И еще более чертовски сложное, если вы управляете мексиканским рестораном на 26 столиков в Эль Пасо, штат Техас.

23 дня 17 минут

Красивые системы: видели, знаем[5]

Гарт Томпсон, гид, сопровождавший меня и мою семью на сафари в Зимбабве в 2001-м, – один из ведущих мировых специалистов по слонам. Благодаря ему я научился преклоняться перед этими потрясающими созданиями. Но не они… заворожили меня. А… термиты. Для них построить гору высотой в 20-30 футов – обычное дело. (Что примерно в 3000 раз превышает рост термита: самое высокое строение человека превышает его рост в 300 раз – к слову о совершенстве строительных технологий!)

Однако вот что действительно взволновало меня не на шутку.

Пищеварительная система слонов весьма несовершенна. Но что плохо для слонов, хорошо для термитов. Вследствие некачественного усвоения пищи слоновий помет насыщен полезными веществами. Вот тогда все и начинается.

Предположим, строительная площадка термитов (будущая гора) расположена на расстоянии 200 метров от места, где слоны пьют воду и где помет в изобилии. GPS-приемник термитов фиксирует местонахождение склада с пометом, а затем эти существа переходят в подземную атаку на точно намеченную цель. Но свой холм они не бросают; каждый тащит на себе одну-две крупинки песка или земли. Вскоре наши налетчики выскакивают из-под земли прямо под пометом и выбирают оттуда сочные кусочки, когда-то сорванные слоном с ветки. И, выбрав их, термиты кладут на их место песчинки и частички земли.

Я иду к водопою, и меня потрясает небоскреб термитов. Затем Гарт Томпсон приказывает мне подобрать засохший кусок слоновьего помета. Я с неохотой так и делаю – по мне, так он был очень даже похож на дерьмо – и впадаю в глубокий шок.

«Дерьмо» оказалось на 100% состоящим из песка и почвы!

Да, я был загипнотизирован. И, не в силах забыть ни на секунду о менеджменте, я произнес вслух, не обращаясь ни к кому конкретно: «Вот она… истинно красивая система». Красота… Ясность… Эффективность… Изящность… все в одном флаконе. Ах, если б только наши организационные системы могли сравниться с нею в совершенстве!

Короче, у нас должны быть системы.

Должны быть. Точка.

Но настолько же, насколько они должны существовать, мы должны их ненавидеть. *Мы должны их ненавидеть.* Точка.

Системы: нужно иметь. Нужно ненавидеть.

Разрабатывать. Разрушать.

Вот в чем *секрет.*

Но есть и другой секрет. Большой: в них нет зла и нет злоумышленников! Дорога в «системный ад» вымощена благими намерениями. (Вспомните благонамеренных, вездесущих Доу.)

Требуется помощь: ИВП (ВНД)[6]

Единственный ответ на загадку больших систем: ВЕДИТЕ ВЕЧНУЮ ВОЙНУ С (ПОДДЕРЖИВАЮЩИМИ ЖИЗНЬ) СИСТЕМАМИ, КОТОРЫЕ МЫ ЖЕ САМИ СОЗДАЛИ.

Я работал как-то с управленческой командой одной растущей компании, пытающейся (отчаянно) сохранить дух предпринимательства и так же отчаянно признающей сложности, сопутствующие росту. Увенчало наши труды учреждение еще одной директорской должности с интригующим названием. (Их идея, не моя.)

Буквально: ИВП/ВНД.

Уже догадались? *Исполнительный вице-президент/вытаптывающий ненужное дерьмо.*

Я не отпихиваю реальный мир. Я просто хочу, чтобы в офисе 103 сидел блестящий дизайнер. А напротив, через коридор, в 104-м, пусть сидит его столь же мощный коллега, де-факто или де-юре занимающий должность ИВП/ВНД. Я хочу, чтобы один из них работал 19 часов в день, «правильно» строя системы. А второй пусть работает 19,1 часа, развеивая по ветру ерунду и глупости… уже в процессе построения системы!

ГЛАВЫ И СТРОФЫ

Поэты. Поэты. Поэты.

Вот метавывод этой главы: в нашей мастерской по разработке систем требуется меньше технарей и больше поэтов. И больше художников… и больше джазовых музыкантов… больше танцоров… Понимаете, о чем я говорю? (Я надеюсь!)

Конкурс красоты

Хочется верить, что эта краткая заметка подвела вас к мысли: КРАСИВЫЕ СИСТЕМЫ. А теперь я хотел бы предложить проверенный начальный шаг: конкурс красоты! Вот роскошное упражнение:

1. Выберите один бланк или документ: счет-фактуру, накладную, больничный полис, бланк заявления о возврате товара покупателем.

2. Оцените этот документ по 10-балльной шкале (1 = жалкий образчик; 10 = произведение искусства) по четырем параметрам:

ПРОСТОТА ☐
ЯСНОСТЬ ☐
ИЗЯЩЕСТВО ☐
КРАСОТА ☐

3. Перекроите этот документ в течение 15 дней, используя критерии из пункта 2.

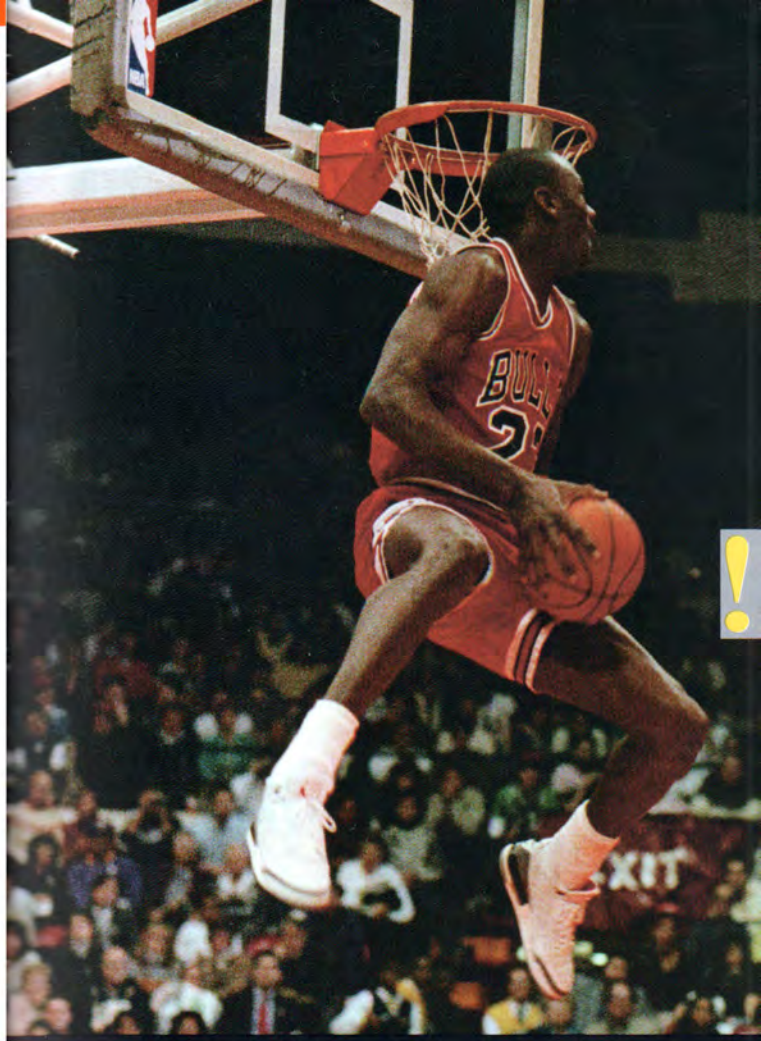
4. Повторяйте процедуру, уже с другими документами, раз в месяц. Всегда.

Почему бы счету-фактуре не стать… произведением искусства? (В конце концов, это важная точка соприкосновения с клиентом!) Почему бы больничному полису не стать произведением искусства?

(Изложение свода правил и бланков отдела кадров можно сделать захватывающим, как сказка, хоть и менее выдуманным.)

Четыре слова: Простота. Ясность. Грация. Красота.

Почему бы всем этим финансовым документам – и всем страховым документам – не подвергнуться пересмотру по тем же критериям? Почему бы, короче говоря, всем документам компании не стать… простыми… понятными… изящными… красивыми?



Мы – страстные фанаты простоты, ясности, изящества и красоты.

Заключительное слово: все системы работают

В моем представлении, компаниям весьма недостает простоты, ясности, изящества и красоты.

И почти полное отсутствие этих качеств – в большей или меньшей степени является результатом почти полного отсутствия этих слов в деловом лексиконе.

Вот какой урок я вынес: если вы начнете говорить о «красоте» – о помешательстве на «красоте» – «красота» станет обычном делом в вашей повседневной жизни! То же касается изящества. И ясности. И простоты.

В «настоящей жизни» (в противовес «деловой жизни») мы страстные фанаты простоты, ясности, изящества и красоты. Мы ценим это в произведениях искусства. В танце Майкла Джордана на баскетбольной площадке. В чем угодно.

Так почему бы не применить те же самые критерии к процедуре закупок? К учебному курсу? К процессу набора сотрудников? К системе оценки? И так далее. (И так далее.) (И так далее.)

Системы...

Любите их.
Ненавидьте их.
Разрабатывайте их.
Разрушайте их.
Упрощайте их.
Проясняйте их.
Делайте их изящными.
Делайте их красивыми.

СИСТЕМЫ: ИТОГ

Предлагаю в простых и понятных (и изящных?.. и красивых?..) словах основные мысли этой главы:

Системы важны.

Системы всегда растут (в основном ненамеренно), как снежный ком.

Системы, как бы они не задумывались, в конце концов начнут мешать прогрессу.

Системы слишком важны, чтобы оставлять их «системным администраторам».

Системы должны быть заботой CEO.

Системы могут... СТИМУЛИРОВАТЬ ПЕРЕМЕНЫ.

Системы могут... СТИМУЛИРОВАТЬ НОВОВВЕДЕНИЯ.

Системы могут... БЫТЬ ЯСНЫМИ.

ПОНЯТНЫМИ.

ИЗЯЩНЫМИ.

КРАСИВЫМИ.

ТОП-10 «ЧТО ДЕЛАТЬ»

1. *Осмысливайте (и переосмысливайте) «красоту».* Вспомните о самом скучном процессе или системе в компании и задайтесь вопросом: как сделать его красивым?

2. *Начните пост (и придерживайтесь его).* Запустите в вашей компании систему экономии (начиная с документооборота). Мантра: сокращайте этапы и (если надо) сокращайте штат.

3. *Упрощайте.* Изучите критически все бизнес-процедуры, созданные с наилучшими намерениями, и (наконец) обросшие бюрократическими наслоениями. Удалите. Промойте. Повторите.

4. *Сокращайте до одной страницы.* Вычищайте каждый меморандум до объема одной страницы. Если так стоит писать, так стоит и редактировать.

5. *Будьте креативными.* Приглашайте поэтов, художников, пианистов – тех, кто занимается искусством, созданием благородных форм и гармоничного единства. (Да, это императив бизнеса.)

6. *Облегчите себе жизнь.* Наймите и наделите властью ИВП/ВНЧ – исполнительного вице-президента, который вытаптывает ненужное дерьмо. (Хорошо, назовите должность иначе, если надо.)

7. *Замените.* Повесьте «почтовый ящик для вычитания» в вашей компании... вместо ящика для предложений. (В Wal-Mart уже одобрили. И этим все сказано.)

8. *Скажите «изящество».* Учитесь использовать такие слова, как «изящество» и «утонченность». («Огромная таблица. Как нам сделать ее более изящной?»)

9. *Ненавидьте системы.* Относитесь к каждой организационной системе, каждой узаконенной процедуре как к преступным, пока не будет доказана их невиновность. Если они не просты, не прозрачны, не изящны и не красивы... то избавьтесь от них.

10. *Любите системы.* Всегда стремитесь выделять Порядок из Хаоса. (Я не – повторяю еще раз: нет, не – анархист.) Бизнес – это системы. А успешный бизнес создает красивые системы.

3

ДИЗАЙН В ДЕЙСТВИИ: ОБЕСПЕЧИТЬ НЕЗАБЫВАЕМЫЕ «ПЕРЕЖИВАНИЯ»

Контрасты

Было	Есть
«Продукт» или «услуга»	«Переживания»
Это хороший товар	Это кайф, писк
Он работает	Он оставляет воспоминания
«Я рад, что купил его»	«Я хочу еще!»
Удовлетворенный клиент	Член клуба
Постоянный клиент	Маркетинг из уст в уста
Вы получаете то, за что платите	Вы удивлены и в восторге от каждого поворота
Товар вам по карману	Товар вам по душе
Удовлетворяет вашу потребность	Помогает вам самоопределиться

!ТИРАДА

Мы не готовы…

Мы (все еще) аплодируем идеалу «удовлетворенного клиента». • Вместо этого нам следует **СКОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ НА СОЗДАНИИ СВЕРКАЮЩЕГО… ОБОБЩАЮЩЕГО… ДРАМАТИЧНОГО… НОВОГО… «ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ВПЕЧАТЛЕНИЯ».**

Мы продолжаем говорить об **«услугах» и «качестве» как о ключевых атрибутах добавленной стоимости.** • Но мы должны понять, что **«ВПЕЧАТЛЕНИЕ» – НЕ ТОЛЬКО ВАЖНОЕ СЛОВО**… с гигантским количеством смыслов… но и не что иное, **КАК ОСНОВА ДЛЯ… ПОЛНОСТЬЮ ПРЕДСТАВЛЕННОЙ ЗАНОВО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ФОРМЫ ЖИЗНИ.** • (Честно.)

!ВИДЕНИЕ

Я представляю себе…

Фирму, предоставляющую весь спектр бухгалтерских услуг… **ПЕРЕЖИВАНИЕ.** • **Это уже не просто услуга, а скорее… представление.** • Театр бухгалтерского великолепия. Да, рекомендации по налогообложению – это хорошо; «зеленые козырьки»[1] вполне удовлетворены. • **НО КЛИЕНТ ПОКУПЕТ ИМЕННО ТЕАТРАЛЬНУЮ ЧАСТЬ… ХАРАКТЕР ОТНОШЕНИЙ. ОБЕЩАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ОБЩЕНИИ.**

Мир, **в котором создание переживаний высокого дизайна – альфа и омега добавленной стоимости.** • Не только мир Диснея. • **НЕ ТОЛЬКО STARBUCKS.** • Не только Club Med. • Но – мир любой компании и **специалистов всех направлений**… начиная от обработки меха и заканчивая глобальными финансами.

незабываемые переживания ! дизайн

Язык... переживаний

Что происходит, когда вы переворачиваете красиво построенную систему с ног на голову? Скажем иначе: какой основной смысл несут... не работникам компании, а ее потребителям... красивые системы? Потребителям, ориентированным на высокий дизайн?

Ответ таков: *полноценное, надолго запоминающееся переживание.* Все больше «добавленная стоимость», предлагаемая компанией... вся «начинка», способная добавить миллиарды долларов к ее рыночной стоимости, определяется... качеством этого впечатления.

И все же движение вдоль стоимостной цепочки всегда означало... даже если брать в расчет разрыватели цепи... что-то большее. Это означало подчеркивать... мягкие[2] атрибуты (НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ)... «товаров» или «услуг». Такие как удобство, комфорт, тепло, товарищество, красота, доверие, и... крутость.

Одним словом, все то, что потребители получают от «всех этих» атрибутов и означает *переживание*.

ПОЛОЖИТЕСЬ НА ЭТО

Возьмем, к примеру, финансовые услуги. Если бы стоимость займа была единственной проблемой, я бы просто пошел к его самому дешевому источнику. Но как владелец небольшого бизнеса, я больше всего обеспокоен глубиной и стабильностью «отношений» с компанией, предоставляющей мне финансовую услугу. Потребует ли она вернуть заем, как только я икну? Или узнает меня лучше, и станет моей... «верной подругой»?

Поверьте, если мой банк – моя «верная подруга», ей причитается целая корзина «очков» форы!

Главное событие

Можно было бы с легкостью написать всю эту главу на основании простой «игры слов» – использования слова «переживание» вместо слова «услуга». Любое предложение услуги есть «переживание». Я бы не усомнился в этом ни на секунду. Но слова – забавная штука.

Они могут изменить все.

Когда я думаю о «транзакции услуг», мои мысли оказываются не там, куда они приводят меня, если я представляю себе поездку в Диснейленд, или Цирк Цирков в Лас-Вегасе, или неделю Super Bowl[3], или легендарный магазин Bass Outdoor Store в Спрингфилде, Миссури. В воображении мне рисуется другое... когда думаешь о диснеевском (или Цирка Цирков, или Super Bowl, или Bass)... *переживании*, то разница между ними требует особого осмысления.

Я полагаю, что эта разница критична. Она играет в пользу великого дизайна и красивых систем, обсуждавшихся в предыдущих двух главах.

Для меня «переживание» – намного более *всеобъемлющее, тотальное, обобщающее, эмоциональное* и *трансформирующее* понятие, чем просто «услуга». Услуга – это соглашение. (Плохое или хорошее.) Переживание – это *событие... приключение... происшествие*[4]*... явление*, напоминающее о душе и поднимающее дух. С началом... серединой... и концом. Переживание оставляет неизгладимые воспоминания, обогащает мою историю, дает пищу тысяче будущих бесед со старыми друзьями и внуками.

Таким образом, у нас есть две отдельные концепции – разные, как день и ночь – того, что «предлагает» компания.

Концепция I: Это окупится (услуга).

Концепция II: Это слегка сдвигает мир со своей оси (переживание).

Насколько я знаю, изобрели эту идею Джо Пайн и Джим Гилмор, по крайней мере, в контексте современного бизнеса. Их книга «Экономика переживаний: работа – театр, и каждый бизнес – сцена»[5] великолепна. Их основная идея: «Переживания так же четко отличаются от услуг, как услуги от товаров».

«СПЕЦДОСТАВКА»

Дизайн. Переживание. «Давайте слегка раскачаем этот мир». Один общий знаменатель: уходим от «это работает», стремимся к «это необычно». Вирджиния Пострел пишет в книге «Субстанция стиля: как внимание к эстетической ценности преобразует торговлю, культуру и сознание»: «Больше века основное внимание уделялось достижению целей – решению производственных проблем, снижению затрат, возможности произвести товары и услуги в требуемом объеме, повышению комфортности, сохранению энергии – мы увязли в стремлении сделать наш мир особенным. Все больше людей в разных сферах задумываются о том, чтобы получать удовольствие и смысл от того, что они из себя представляют, где находятся, от того, как выглядит их жизнь и какие ощущения она приносит. Имея малейший шанс, мы стремимся обогатить любое повседневное занятие чем-нибудь чувственным и эмоциональным».

Что в имени

Подумайте…

1. Из «Универсального словаря английского языка».[6]

experience[7] (ик-спири-енс), сущ., гл.

– сущ.

1. отдельный пример личной случайной встречи или какого-либо испытания: *Мое столкновение с медведем в лесу было страшным переживанием*[8].

2. процесс или факт личного наблюдения, столкновения или испытания: *опыт в бизнесе*[9].

3. наблюдение, столкновение или испытание вещей по мере их появления: *знать по опыту; богатство человеческого опыта*[10].

4. знание или практическая мудрость, приобретенная в результате того, что человек наблюдал, с чем сталкивался или что испытал: *человек, обладающий жизненным опытом*[11].

5. *филос.* общность познаний, данных восприятием; все, что воспринято, понято и запомнилось.

6. испытать; столкнуться (с чем-л.); подвергнуться (чему-л.); почувствовать: *ощутить тошноту*[12].

7. узнать по опыту.

8. *обратиться в религию*, подвергнуться духовному обращению, при котором человек обретает или возвращает веру в Бога.

– Син.

6. сталкиваться, знать, подвергаться, испытывать. ИСПЫТЫВАТЬ, ПОДВЕРГАТЬСЯ означают столкнуться с ситуацией, условиями и т. д. в жизни, или иметь определенные ощущения или чувства. ИСПЫТЫВАТЬ подразумевает влияние, оказываемое тем, с чем человек сталкивается: *испытать перемену точки зрения, горькое разочарование*. ПОДВЕРГАТЬСЯ обычно означает выдержать или вынести что-то тяжелое, трудное, неприятное или опасное: *подвергнуться серьезным трудностям, операции*.

2. «Синонимы» Дж. И. Родейла.[13]

experience, сущ.

1. дело, эпизод, событие, случай, инцидент, происшествие, явление; транзакция, приключение, *сленг:* поездка, обстоятельство, случай.

2. включенность, обнаружение; разоблачение, наблюдение, восприятие, ощущение, впечатление; испытания, превратности, подъемы и спады.

3. жизнь, биография, жизненный путь; *амер. разг.:* школа тяжких испытаний.

4. мудрость, благоразумие; искушенность, просвещенность, знание, осведомленность, кругозор; ноу-хау,

– гл.

5. столкнуться, встретиться лицом к лицу; наблюдать, воспринимать, постигать; отведывать, испытывать, тестировать, пробовать; ощущать, чувствовать; подвергнуться, пройти через, иметь (что-л.) за плечами; выжить, выдержать, вытерпеть.

6. понять, узнать, обрести знания в какой-л. области, ознакомиться с чем-л., выяснить; осознать, открыть, просветиться, оценить; знать, постигать, *гл. обр. шотл.* иметь познания; ассимилировать, впитать, разобраться.

experienced, прил.

1. опытный, умелый, совершенный, искусный, сведущий, способный (к чему-л.), *фр. au fait;* знающий, опытный, подготовленный, квалифицированный, тренированный, приспособленный, способный, знающий свое дело, *сленг:* расторопный, толковый; ветеран, профессионал, *разг.:* знающий все ходы и выходы, *сленг:* смекалистый; эксперт, мастер, мастерский, мастерски.

2. зрелый, созревший, бывалый, прожженный; закаленный, понюхавший пороху, *разг.:* прошедший суровую школу; *разг.:* прошедший сквозь огонь и воду; искушенный, знающий; *сленг:* сведущий, опытный, испытанный; *сленг:* мудрый, *разг.:* имеющий опыт, введенный в курс дела.

3. испытавший, переживший, выдержавший, вытерпевший; наблюдавшийся, воспринимавшийся, опробованный, испытанный, протестированный; чувствуемый, ощущаемый.

Продолжайте обдумывать… эти слова и фразы из словарных статей:

ЭПИЗОД
ПРОИСШЕСТВИЕ
СТОЛКНОВЕНИЕ
ПРИКЛЮЧЕНИЕ
ВОСПРИЯТИЕ
ЖИЗНЬ
СУЩЕСТВОВАНИЕ
ПРОБОВАТЬ
ЧУВСТВОВАТЬ
ПЕРЕЖИВАТЬ
ПОДВЕРГАТЬСЯ
ИСПЫТЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ ОТ ТОГО, С ЧЕМ СТАЛКИВАЕТСЯ ЧЕЛОВЕК
ДУХОВНОЕ ПЕРЕРОЖДЕНИЕ

Как часто мы пользуемся такими словами и фразами в бизнесе?

Мой ответ: нечасто, редко, никогда. И все же, поскольку предложение добавленной стоимости в бизнесе становится все более и более… нематериальным, такие слова становятся все более и более… актуальными, и практическими, и ценными.

Крик протеста

Много народу работает на Harley-Davidson. Хорошая новость… ни один из них не глуп настолько, чтобы верить в то, что они «делают мотоциклы».

Если не «мотоциклы», тогда что?

А как насчет «приключений»?

Одна шишка из Harley подытожил таким образом: «На самом деле, мы продаем 43-летнему бухгалтеру возможность одеться в черную кожу, проехаться по маленьким городкам, и пусть люди его боятся».

Повторить?

«Приключения», болван!

В частности, тот опыт, который Harley называет «бунтарским стилем жизни».

Несколько лет назад я наткнулся на бывшего CEO Harley Рича Тирлинка, когда мы бежали по аэропорту Атланты в противоположных направлениях. За несколько минут я спросил, куда он едет или откуда приехал. Он ответил, что как раз возвращался с тренинга в… Университете Диснея. Это то место, где Disney учит нас, простых граждан, как… рассыпать волшебную пыльцу на наших клиентов. А посыпание волшебной пыльцой – это как раз то, что Harley делает со своими байками и байкерами… и то, что делает фирму… такой, черт побери, особенной.

(И не находите ли вы интригующим то, что большой босс записался «обычным студентом» на тренинг, проводимый компанией, занятой в бизнесе *развлечений?*)

Ну, назовите это игрой слов. (Если это так уж необходимо.) Да, назовите это каламбуром. (Если посмеете.) Но итоговый успех Тирлинка в изменении «образа» Harley добавил миллиарды и миллиарды $$$ к совокупной стоимости ее акций.

Каламбур какой-то!

ЭЙ, ЭТО ВАШ НОВЫЙ СТИЛЬ ЖИЗНИ

Поговорим о каламбурах? Рич Тирлинк посвятил несколько лет попытке убедить остроглазых аналитиков с Уолл-стрит в истинном предназначении компании Harley. «Я неоднократно пытался втолковать им, – говорил он мне, – что мы – "компания по производству стиля жизни", а не "производитель мотоциклов"».

Тирлинк предельно убедителен.

«Нечто большее»

Все больше и больше компаний следуют по пути Harley.

«Club Med – это больше чем просто курортный отель, – пишет гуру маркетинга Жан-Мари Дрю. – Это способ открыть, или изобрести совершенно нового "себя"».

Вычурный оборот? Что ж, опять, до той степени, до которой Club Med преуспевает в насаждении этого имиджа (а они, бесспорно, добились немалых успехов), они способны привлечь

абсолютно других клиентов, которым предъявят абсолютно другой прайс-лист – что ведет компанию к исключительному росту и прибыльности.

«Мы обнаружили "третье место", – сказала в телеинтервью менеджер Starbucks Нэнси Орсолини. – И я думаю, что это нас отличает. Третье место – это место, которое не дом и не работа. Это место, где наши клиенты находят прибежище».

Я не знаю, как они, черт возьми, это делают! (Почитайте книгу основателя Говарда Шульца «Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась Starbucks»[14], чтобы выведать секреты.) Но дело в том… что они делают это.

И они трансформировали «невинную чашку кофе» в «образ жизни Starbucks», который, сознательно или нет, многие из нас начинают исповедовать… будь то двухминутная пауза в аэропорту, или полуторачасовое чтение газеты, или редактирование главы из книги в кафе Starbucks, в каком бы городе мне ни приходилось приземляться.

«Guinness как брэнд означает общность, – комментирует Ральф Ардилл. – Это когда люди собираются вместе и рассказывают всякие истории».

Ральф – один из главных боссов Imagination, британской компании-пионера в области дизайна, маркетинговых услуг и (о да!) создания переживаний. Его фирма недавно закончила работу над ошеломляющим заказом для Guinness. Он называется Guinness Storehouse и заключает в себе, будто родной порт, душу Guinness (находится там же, где штаб-квартира Guinness, в Дублине).

ОСНОВА ОСНОВ: СЛЕДИТЕ ЗА ЧИСТОТОЙ!

Великое переживание предполагает «что-то особенное». Да, именно так. Но не надо забывать об основах. Любое начинание предполагает порядок.

Сентябрь 2004. В выходные я отправился за покупками в один из торговых центров, зашел в магазин распродаж (аутлет) известного производителя. Маркетинг впечатлений? Производитель преуспел в этом. И еще как!

Но именно в то воскресенье происходило что-то ужасное.

Было полно народу, не протолкнуться. (Мои поздравления упомянутому производителю.) С каждой минутой ситуация усугублялась. Товары падали и рассыпались. Повсюду валялся мусор. Рядом с кассами некрасиво болтались разные коробки. На мой взгляд, это был просто ад… «Что творится, черт побери!»

Великое переживание характеризуется многими фактами. Но во главе должно стоять: «МЫ ПОСТОЯННО ЗАБОТИМСЯ!» Основная часть этой «заботы» – ЧИСТОТА!

Никакие объяснения причин неряшливости не принимаются!

Guinness продает не пиво.
Starbucks продает не кофе.

Поразмыслите над этим. Harley-Davidson продает не мотоциклы. Starbucks продает не кофе. Club Med продает не путевки на курорт. А Guinness продает не пиво.

Вы когда-нибудь катались на Харлее, бывали в Club Med, останавливались в Starbucks, пропитывались Guinness? Я уверен, что там происходит нечто «большее». И я уверен, что «нечто большее» – это… сущность компании… основа их добавленной стоимости.

НАЧНИТЕ «ЖИТЬ»

Хорошо, хорошо. Вы настроены скептически. («О Господи, эти уроды из Guinness продают пиво пинтами!») Этот скептицизм вполне уместен.

Потому что большинство компаний, пытающихся справиться с этой штукой – «переживанием», терпят грустную неудачу. Они не улавливают сути. То там добавят лишний штришок. То сям.

Но в случае с Harley-Davidson, Club Med, Starbucks и Guinness «переживание» – «образ жизни» – это само предприятие.

Этот опыт... вещь экстремистская. Не всплеск «восторга» здесь. Не щепотка «изумления» там. Но… совершенно другой образ жизни.

Что «переживание» делает для «коричневых»

У Уинстона Черчилля было особое мнение о коричневом цвете: «Не буду притворяться, что все краски мне безразличны. Я обожаю яркие и испытываю жалость, например, к коричневому». Я с ним полностью и абсолютно искренне согласен… в большинстве случаев.

Случается, что мое отношение к коричневому… меняется. Новый фирменный логотип. Новая серия рекламных постеров. Начавшаяся несколько лет назад новая брэндинговая кампания. Вот это я *люблю*.

А именно: ЧТО КОРИЧНЕВЫЙ МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ДЛЯ ВАС?

Коричневый… это, разумеется, UPS[15]. Мне нравится их новый «имидж»… и вообще все их «новое»… все направления. Коричневый – самый унылый из цветов. Почти антицвет. И все же эти «коричневые грузовики» стали страшно много значить в нашей жизни.

ПРОСНИТЕСЬ И ПОЧУВСТВУЙТЕ АРОМАТ... *ПЕРЕЖИВАНИЙ*

Еще одна цитата из книги Вирджинии Пострел «Субстанция стиля: как внимание к эстетической ценности преобразует торговлю, культуру и сознание»: «Тщательно смешав цвета и текстуры, ароматы и музыку, Starbucks преуспел в демонстрации своей индивидуальности в современном мире гораздо успешнее, чем iMac. Это имеет такое же важное значение для эры эстетики, какое имел McDonald's для эры удобства, Ford для эры массового производства. Это краеугольный камень успеха, пример хорошего и плохого в эстетическом императиве. "В каждой кофейне Starbucks чувствуется высококачественный дизайн. Он помогает клиентам лучше видеть, ощущать, слышать, обонять и пробовать на вкус", - писал CEO компании Говард Шульц».

Сила сюжета!

Но сейчас UPS работает день и ночь, чтобы намного превзойти имидж «коричневых грузовиков», управляемых «парнями в коричневых шортах». UPS «перепозиционирует» себя. (ВЕЛИКИЕ ВРЕМЕНА.) Они стремятся стать полномасштабным партнером в сети логистики и поставок. Они хотят стать для корпораций таким партнером, без которого дело может пробуксовывать.

В этом заключается… *феномен*… который UPS хочет продать вам. И что за очаровательный способ описать его: КОРИЧНЕВЫЙ. Это феномен, касающийся тщательной заботы об огромной части вашей деловой жизни так, что с ваших плеч снимают бремя логистики и одновременно добавляют невероятную ценность для любимого клиента.

Меня опять привлекла сага о UPS, но уже по другой причине. Предыдущие примеры были из мира потребительских товаров – Harley, Club Med, Starbucks, Guinness. Но UPS занимается продажей… *профессиональных услуг*. «ЧТО БРАУН МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ДЛЯ ВАС?» нацелено прямо на бизнес-клиента.

Сила сюжета

Фримен Томас стал соразработчиком нового VW Beetle и разработчиком Audi TT. Сейчас он выполняет работу для Chrysler. Вот что он говорит о Plymouth Prowler: «Автомобильные дизайнеры должны придумать историю. Каждая машина дает

ПОКРАСЬ МЕНЯ В ПРИБЫЛЬНЫЙ ЦВЕТ

Цвета – вещь забавная. И мощная.

Coca-Cola «владеет» КРАСНЫМ. А Kodak «владеет» (или, увы, «владела») ЖЕЛТЫМ.

Точно так же своей новой рекламной кампанией «Что Браун может сделать для вас?» UPS пытается закрепить за собой… КОРИЧНЕВЫЙ.

Та же «теория цвета» применяется в Home Depot, где босс Боб Нарделли собирается сделать «ОРАНЖЕВЫЙ ящик» синонимом решения всех проблем, связанных с домашним хозяйством.

Затем есть BP, пытающаяся полностью изменить восприятие своей отрасли (и себя) как… ЗЕЛЕНОЙ. Хммммм.

Цвет, возможно, только последний штрих… к впечатлению.

шанс придумать приключение… Глядя на Prowler, вы не можете не улыбнуться. Почему? Потому что у нее есть сюжет, причина, страсть».

Я не особо разбираюсь в машинах и не особо интересуюсь деталями и подробностями этого Prowler. Меня интересуют… еще раз… слова. Обдумайте эти слова, сказанные Томасом:

ИСТОРИЯ.
ПРИКЛЮЧЕНИЕ.
УЛЫБКА.
ФОКУС.
СЮЖЕТ.
СМЫСЛ ЖИЗНИ.
СТРАСТЬ.
МНЕ НРАВЯТСЯ *ВСЕ* ЭТИ СЛОВА.

Тактика баллов: сюжет, но уплотненный

Вскоре после того, как я прочел это высказывание Фримена Томаса, у меня появилась возможность проверить силу этой идеи. Я работал с предприятием розничной торговли, которое хотело резко улучшить свой бизнес каталогов. Сами предлагаемые продукты были в порядке. У компании прекрасная и глубоко уважаемая история. Но было ощущение, будто одна «тактическая инициатива» за другой терпят поражение.

Я предложил группе директоров во время семинара взглянуть на каталог… и подумать о «переживании»/«сюжете», которое он вызывает в воображении. Я вызвался помочь и лично прошелся по нескольким каталогам, выборочно прихваченным мною. На самом деле, я оценил их «сюжетность» по десятибалльной шкале. Принцип оценки примерно такой: один – нудный и бессмысленный, 10 – сюжет, который… испепеляет!

WILLIAMS-SONOMA. 5. Раньше была твердая 10. Williams-Sonoma придумала заново американскую кухню вместе с Джулией Чайлд. Товары, производимые Williams-Sonoma сегодня, превосходны. Но для меня сюжет потерял свою остроту. Не хватает отличия. То есть: в чем смысл? В чем сюжет?

CRATE AND BARREL. 8. Crate and Barrel, по крайней мере, до ее недавней инкарнации как Marimekko, была не очень яркой, что оставляло меня равнодушным. С другой стороны, Crate and Barrel явно обладает… четко выраженной точкой зрения. Сюжетом. Они чертовски здорово справляются с «сюжетной» задачей.

SMITH & HAWKEN. 8+. Продукт, повторюсь, в полном порядке. Его история великолепна. Smith&Hawken продает атрибут определенного «стиля жизни». В общем и целом делает это хорошо.

SHARPER IMAGE. 9. Иногда мне нравится то, что они делают. А иногда я их ненавижу. Но я знаю, что там, черт возьми, что-то дальше случится по сюжету – и не могу дождаться очередного эпизода. (То есть очередного каталога.)

L. L. BEAN. 3. L. L. Bean, вероятно, заслуживает более высокой оценки. Мой негативный настрой объясняется тем, что путешествие не удалось. Факт: я хорошо помню L. L. Bean, когда у них был сногсшибательный «сюжет»! Я помню те дни, много лет назад, когда я просто не мог дождаться, чтобы потрогать отцовский каталог L. L. Bean, хотя мне было не по деньгам заказать хоть что-то. Это была безумная, искрящаяся история и подход к жизни – на уровне Starbucks. Продукты, без сомнения, все еще чрезвычайно хороши и качественно выполнены. (У меня кое-что есть, я знаю о чем говорю.) Но их история потеряла свою остроту.

«...мобильная скульптура, соединяясь, еще и перевозить может».

Когда я и мои клиенты вышли за пределы сухого анализа и стали говорить об «истории», «сюжете», «переживании»... природа нашей дискуссии резко изменилась. Обсуждение «власти брэнда» или «стратегической слаженности» помогло им очень мало или вообще ничуть. Обсуждение «сюжета» в Williams-Sonoma привело к соревнованию на громкость, где новые точки зрения предлагались со скоростью стрельбы из автомата.

ЯЗЫКОВОЙ ОПЫТ

Для участников того семинара обдумывание «сюжета» не было ценным упражнением... или мне лучше выразиться «не было ценным опытом?» Потому что язык – это тоже опыт, переживание. Слова сами по себе... такие как «история», «сюжет» и, да, «переживание»... вот и вся разница. Они меняют нашу реакцию на продукт или услугу – или на семинар по маркетингу каталогов.

Автомобильное искусство

Боб Лутц, похоже, самостоятельно меняет внешний вид, ощущение, вкус, осязание, запах и (да-да) сюжет прежде неуклюжего промышленного гиганта... GM. И я думаю, что он делает это в точном соответствии с параметрами... переживания.

«Я считаю, что мы работаем в арт-бизнесе, – как-то раз сказал Лутц. – Искусство, развлечение и мобильная скульптура, соединяясь, еще и перевозить могут».

Лутц творит там, где резина соприкасается с дорогой, в прямом и переносном смысле.

Вы можете и не обращать внимание на высказывание Лутца, как на дым из выхлопной трубы или на зеркала заднего вида. Или сказать, что это суть очевидного переосмысления образа General Motors. Концентрация на приключении. (А не на низком уровне издержек.) Понимание того, что вы заняты в «бизнесе искусства, развлечений и мобильных скульптур», также обеспечивающем перемещение из пункта А в пункт Б.

Другие автомобильные компании, разумеется, доходят до «этого» – после двух десятилетий, прожитых под девизом «качество – это все». Мы начинаем вспоминать, что наша машина – это то... кто мы, основа нашего самоопределения.

И этот прорыв захватил всю индустрию Harman International, поставщика аудиосистем ультра-класса. Автомобильная промышленность в целом, и Lexus в частности, являются

И, К СЛОВУ СКАЗАТЬ, ВОТ ВАМ ДВИГАТЕЛЬ

Боб Лутц и Сидней Харман определяют передний край... самой большой трансформации автоиндустрии за последние десятилетия.

Задумайтесь над заголовком статьи из *Newsweek* за ноябрь 2002 года: «Заверните мне гостиную с собой: автомобили будущего станут убежищами, с сопроводительным освещением, терапией запахов и массажными креслами. Для длительных путешествий: кино и попкорн».

Ну, вот, это и *есть* «событие»!

центральными в его стратегии. Основатель компании Сидней Харман даже заявил недавно: «Lexus продает свои машины как контейнеры для наших аудиосистем. Это изумительно».

Звучит несколько эгоистично. (Так оно и есть.)

Звучит несколько вызывающе. (Так оно и есть.)

Но я не уверен, что он ошибается. (А он и не ошибся.)

Сотни миллиардов долларов поставлены на карту в этой огромной отрасли, и возвращение назад, к «крутым тачкам» (потрясающим переживаниям!) весьма заметно.

Имейте собственный торт – и пробуйте его

Наши гиды, Джо Пайн и Джим Гилмор, подытоживают свой спор об обладающей добавленной стоимостью «лестнице опыта». «Сырье» – это основа. Далее вверх… «товары». Затем – «услуги». Затем… небесный свод скребут… «переживания».

Давайте исследуем это мощное понятие более скромно. Мой друг Тим Сандерс – один из директоров Yahoo! Он (сам по себе «впечатление») отвечает за ту область бизнеса, которая ведает «приключениями». (Что и составляет большую часть того, что представляет собой Yahoo!) Тим любит описывать «все это» как скромный именинный торт.

Подумайте о тортах на протяжении четырех поколений:

1940. Сырьевая экономика.

Бабуля тратит примерно доллар на муку, сахар и другое «сырье». (Ну ладно, и мука, и сахар – конечные продукты, выпущенные на производстве – но вы понимаете, что я имею в виду.) Используя это «сырье», бабушка производит именинный торт. ($1.)

1955. Товарная экономика.

Мама идет в местный Albertson's, тратит пару баксов и делает торт из полуфабриката… смеси для приготовления тортов Betty Crocker. ($2.)

1970. Экономика услуг.

Булочные теперь доступны и простому народу, а не только богатым и супербогатым. Так что мамочка направляется в булочную и раскошеливается на $10 за профессионально исполненный торт. ($10.)

1990. Экономика приключений.

Теперь папа отвечает за день рождения своего чада.

И чадо выдвигает условие: «Пап, я устраиваю вечеринку. В Chuck E. Cheese с друзьями».[16] Папе некуда деться, и он протягивает сыну стодолларовую бумажку… на «поход» в Chuck E. Cheese. ($100.)

Возможно, это глупый пример. Но так ли он отличен от опыта Starbucks? Самое интересное в нем – и можно применить это к Starbucks или к Harley-Davidson, или к UPS – это то, что большой скачок происходит только когда в смесь добавляют «параметр переживаемого приключения». В случае с тортом: от $1 к $2, от $2 к $10, от $10 к $100. Chuck E. Cheese добавила к торту «кусок переживаний» стоимостью в $90!

ИЗМЕРЕНИЕ

Как многие люди, я полагаю, «что измерено, то сделано». Таким образом, для новой эры нам необходима новая измерительная шкала.

Сырьевая экономика: количество сырья… практическая мера.

Экономика товаров: Сигма 6… отличная мера!

Экономика услуг: удовлетворение клиента… блестящая мера!

Экономика впечатлений: успех клиента… окончательная мера!

«Успех клиента» в «трансформации его имиджа»… после визита в Club Med. «Успех клиента» в «трансформации стиля жизни»… после покупки Harley. «Успех клиента» в «трансформации системы логистики»… после обращения за помощью к парням из UPS.

Без предела I: по-моему, это по-идиотски

Джо Пайн рассказывает замечательную историю о своем соседе в Миннеаполисе. Роберт Стивенс владеет маленьким предприятием, которое занимается установкой компьютерных телекоммуникационных систем. Так называемых локальных сетей, или LAN. Название компании соответствовало сути: LAN Installation Company.

Прекрасно. Точно. В самую точку.

Но как-то раз Джо и его сосед-технарь через задний забор заговорили о «факторе приключений». (Немалый напряг для «технаря».) Короче, LAN Installation Company превратилась… держитесь крепче за стул… в Отряд Гиков[17]. То есть талантливые технари, которые отлично поработали, теперь делают акцент на забавности, энергетике, превосходном качестве, надежности… впечатления обеспечены… во всем, чем они занимаются. Отныне они разъезжают по клиентам в грузовичках для доставки мороженого образца 1972 года, перекрасив их в черный цвет. Работники одеты в черные пиджаки, брюки, которые явно им коротковаты, и белые носки.

Чтобы еще больше сократить эту относительно длинную историю, скажу, что их бизнес быстро вырос с 2% установок LAN в Миннесоте до 30%. (Вот это да!)

По ходу дела произошло много событий, выходящих за рамки темы этой главы, задача которой представить читателям понятия «переживаемые приключения». То есть служащие намного счастливее от того, что они члены «отряда гиков-компьютерщиков», а не сотрудники «компании по инсталляции LAN». Не то чтобы они прежде не были технически компетентными – были и есть. Это связано с самоопределением, с ощущением себя… летающим, бродящим, ужасно компетентным устранителем проблем, связанных с рядом технологических вопросов.

Без предела II: (не) оставляйте это бобрам

Я думал обо «всем этом», когда наткнулся на статью в Wall Street Journal за 2002 год. Оказалось, что в Новой Англии огромную долю пастбищных земель вернули под лес. Только одно последствие: резкий скачок в развитии дикой природы, которая иногда весьма некстати вмешивается в жизнь людей.

В частности, проблемой стали бобры. Если у вас когда-нибудь был свой пруд (у меня их три), вы знаете, что бобер может повалить любой хоть издали похожий на дерево предмет, если он ему нужен, и затем запрудить водоем, вызывая сильное наводнение.

Людей, «имеющих дело с бобрами», издавна называют «капканщиками». И действительно, в Новой Англии еще есть живые и здоровые капканщики. В последнее время охотники получают $20 чистыми за шкуру пойманного бобра. Трансформация «бобра» в «шкуру» – такова жизнь охотника… «предложение добавленной стоимости». (Назовем это «сырьевой» экономикой?)

Но возникает «проблема». Слишком много состоятельных людей живут по соседству с дикой природой. Поэтому охотник решил, что он больше не охотник. Теперь он становится… ого!… *«профессиональным контролером ущерба, наносимого дикой природой»*. («Экономика переживаний» торжествует! Над всем!) И… П.К.У.Н.Д.П. (профессиональный контролер ущерба, наносимого дикой природой) может теперь брать $150… а не какие-то $20… за «устранение проблемного бобра».

незабываемые переживания ! дизайн

СОЗДАВАЙТЕ *ВПЕЧАТЛЕНИЕ*

В 1997 году, проработав 25 лет в May Department Stores и сделав там хорошую карьеру, Максин Кларк открыла свою компанию Build-A-Bear Workshop[18] в Сент-Луисе, Миссури. К 2004 году она возглавляла компанию с товарооборотом $300 млн, достигшую уровня Topsy[19] как в США, так и в других странах.

Зайдя на сайт компании (www.buildabear.com), я был настолько потрясен, что назвал его «ЛУЧШИМ САЙТОМ, КОТОРЫЙ Я КОГДА-ЛИБО ВИДЕЛ В ЖИЗНИ».

Трудно найти недостатки: легкий в использовании! Чертовски информативный! Безумно интерактивный! Классный! Чудесный!

Коротко: это ПРИТЯГИВАЮЩЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ… а не просто «услуга».

РЕАЛЬНО (БОЛЬШОЕ!) ШОУ

В 2003 году в Лас-Вегасе у меня выдался свободный вечер. Я отправился в первый раз на представление в Cirque du Soleil.

ВОТ ЭТО ДА!

Я уже никогда не буду прежним! Теперь я *обладаю* золотым эталоном переживаний. Более того, мне было *видение* из области практического бизнеса. (Не самое любимое мною слово, но иногда хочется его употребить.) Я не понимаю… почему (скажем) проект по перестройке бизнес-процесса не должен соизмеряться со стандартом Cirque du Soleil.

Вы, дорогой читатель, как и я, гордитесь своим профессионализмом, не так ли? Так почему эталон для ваших проектов (это же **представление и впечатление**) должен быть ниже, чем у членов труппы Cirque du Soleil?

«Специалист по контролю за ущербом?»

Некоторые состоятельные жители, однако, любят своих бобров и желают оставить их. Но не хотят этого пагубного наводнения. Наш лукавый П.К.У.Н.Д.П. берет с клиентов $750–$1000 за обеспечение трубопровода для контроля наводнений… так что и бобры могут остаться… и наводнения исчезнут.

Добро пожаловать в «экономику переживаний»

Как мне это нравится.

Добро пожаловать в «экономику переживаний»!

Вместо детины с ружьем, зарабатывающего 20 баксов за шкуру, мы имеем поставщика профессиональных услуг и решений по контролю за ущербом, наносимым дикой природой, который выставляет счет в $1000 за поставку «приключений».

(Ах, жизнь.)

Давайте-ка окунемся в метафизику!

Начать «бизнес переживаний» означает (по большей части) иметь определенное мышление. Трансформация нелегка. «Большинство менеджеров, – пишет Йеспер Кунде в книге «Уникальный теперь… или никогда»[20], – не имеют представления о том, как наделять добавленной стоимостью [рынок] в метафизическом мире. Но это как раз то, в чем маркетинг будет отчаянно нуждаться. Нет недостатка в выборе [физических] товаров».

ОНА – БОСС (ИЛИ ДОЛЖНА ИМ БЫТЬ)

Просто мысль…

Старая экономика = сырье, базовые товары и услуги. Доминирует мужской образ мысли и мужские идеи.

Новая экономика = переживания, создающие добавленную стоимость. Доминирует женский образ мыслей и женские идеи.

В «ЕВАлюции», комментируют Фейт Попкорн и Лиз Мэригольд[21], «женщины не покупают брэнды. Они к ним присоединяются».

Другими словами, идею «ощущений» женщины воспринимают естественно. Мужчины… не обязательно. Таким образом, имеет смысл продвигать на позиции руководителей женщин. Одна из причин: природа «доставки товаров» для растущего количества компаний… это же «впечатления» и «решения»… осознана как характеристика, присущая женщинам. Мы, вероятно, вступаем в… женскую экономику.

Более подробно о «женской экономике» я рассуждаю в книгах серии «ОСНОВЫ»: «Лидерство» и «Тренды».

Среди примеров, приводимых Кунде, компании Nokia, Nike, Lego и Virgin… все мастера доставлять переживания… все производят и продвигают физические продукты, имеющие метафизическую весомость. Но многие ли лидеры воспринимают эти примеры (и те многочисленные, что я приводил выше) серьезно? «Серьезно» до той степени, чтобы фундаментально изменить стратегию предприятия? Сколько больших парней (а большинство из них парни, а не девчонки) чувствуют себя комфортно в «метафизическом мире» Кунде?

ИГРОК «МЗ»?

Кунде идет со своей идеей еще дальше. Руководители в ближайшем будущем, настаивает Кунде, вынуждены будут обменять свой MBA на МЗ: продается степень мастера делового администрирования, покупается степень… мастера метафизического менеджмента. Я не спорю с ним. Вовсе.

Ноги, не подведите меня теперь…

Пару лет назад у меня была сессия по стратегии крупных компаний розничной торговли, длившаяся целый день. Когда она закончилась, я услышал много фраз вроде «победить конкурентов» и «стремиться к золотой медали». Меня впечатлило поразительное количество идей по поводу торговли, способных несказанно увеличить доходы. Голова трещала от бессчетного количества программ, которые следовало бы запустить.

Но в течение дня нога моя подворачивалась. Что-то – что? – было не так. День мой закончился, я поехал в другой город, а оттуда направился домой. Но, по меньшей мере метафорически, я не мог сладить с подворачивающейся ногой.

ДУХ «ОСНОВЫ»

Что же делает «опыт» «впечатлением»? Ощущение *общности*. И еще ощущение… *присутствия дизайна*.

Рассмотрим выдержку из индийской *Business World:* «УНИЧТОЖИЛИ ЛИ МАРКЕТИНГ MBA-СПЕЦИАЛИСТЫ? Проф. Раджив Батра[22] говорит: "Что нужно, так это более креативный и революционный пересмотр преимуществ товаров и услуг, но мы не учим людей действовать подобным образом". Подход к преподаванию маркетинга в бизнес-школах аналитичен и основан на цифрах. "Мы убрали акцент на креативности и больших идеях, характерный для настоящих прорывов в маркетинге". В Индии есть и дополнительная проблема: большую часть высоких постов в области маркетинга традиционно занимают выпускники MBA. Сантош Дезаи, вице-президент McCann Erickson, сам имеющий степень MBA, думает, что индийские MBA-инженеры, вооруженные этим похожим на "Лего" подходом, разлагают маркетинг на составляющие. "Такой «разлагающий» образ мысли противостоит идее о том, что великие брэнды должны иметь основополагающую идею"».

ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНО

Я бы преувеличил, если бы сказал, что меня осенило, но это было так. Наши ребята из розничной торговли судили да рядили обо всем на свете, кроме «того самого». *Ну да, этой самой штуки, приключения, истории, сюжета, «целостного» опыта.*

Что же это, от парковки до кассы, что «пропитано» определенной историей? Где волшебная пыльца?

Генеральный директор компании, поверьте, не метафизический тип. Но я написал ему прочувствованное письмо. Назовем его «Сказкой о качавшейся ноге, которая все никак не могла успокоиться».

Кто знает, но мне кажется, я двигался по пути к чему-то. Чему-то большому. И даже огромному.

А вы... переживали?

Перечитайте эту главу. Посмотрите на примеры. Вспомните другие. Поиграйте с этим словом... *переживание.*

А дальше что?

Что, нанять директора театра в ваш бухгалтерский отдел? Или в отдел разработок? А может, в отдел маркетинга?

Может быть.

Думайте событийно. *Говорите* об экспериментах. *Обдумывайте* приключения. *Анализируйте* эти примеры. И запомните:

1. Это не игра слов. Это... суть жизни в новой экономике.

2. Миллиарды долларов поставлены на карту гигантских компаний. Такая же высокая ставка сделана на отдельно взятого бухгалтера... или на охотника за бобрами, превратившегося в профессионального контролера за ущербом, наносимым дикой природой.

3. *ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНО.*

НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ЖИЗНЬ

Опыт. Редко меня так трогало одно-единственное слово.

Сейчас я смотрю на... абсолютно все... сквозь другие очки. «Каково ваше переживание?» Это так... сильно... отличается от «довольны ли вы "сервисом"?»

Я очень сожалею, если оказался неспособен передать вам свой энтузиазм по поводу этой идеи.

Я очень хочу воспламенить вас «всем этим» так же, как загорелся сам. Я хочу, чтобы вы больше никогда не смотрели ни на одну сделку иначе, чем сквозь... увеличительное стекло переживаний.

ТОП-10 «ЧТО ДЕЛАТЬ»

1. *Постигайте... язык.* «Откалибруйте» свой словарь. Сосредоточьтесь на значении слова «experience». Пусть многочисленные оттенки его значения ... выльются на вас через край.

2. *Постигайте... мир.* Найдите в памяти мгновения, когда все (время, место, настроение, люди) были в полной гармонии (работали). Записывайте, запоминайте, приспосабливайтесь и усваивайте.

3. *Постигайте... «жизнь».* Преодолейте бытующее мнение, что «Starbucks продает кофе». Это не так. Вернее не совсем. Они продают весь «образ жизни». Итак: а какую «жизнь» продаете вы?

4. *Постигайте... нематериальные активы.* Ухватывайте непостижимое. (Разница между Harley и другими мотоциклами это не то, что... вы можете попасть в точку.)

5. *Постигайте... «большее».* Допустим, вы торгуете запчастями. Присядьте и опишите все, что вы предлагаете клиентам. И не пользуйтесь словами «авто», «запчасти» и «розничная торговля».

6. *Постигайте... сюжет.* Расскажите историю, которую ваша компания пытается донести через все, чем она занимается. Дальше: оцените сюжет этой истории. Сдали «зачет»? На «отлично»?

7. *Постигайте... ценность.* Примените упражнение «именинный торт» к вашему бизнесу и подсчитайте преимущества карабканья... по обладающей добавленной стоимостью «лестнице опыта».

8. *Постигайте... вашу работу.* Откопайте ваши «должностные обязанности», стряхните пыль, и перепишите их, исходя из того... какое впечатление вы создаете - или могли бы создать.

9. *Постигайте... вашу компанию.* Оцените «предложение стоимости» вашей компании с точки зрения... всеобъемлющего потребительского впечатления. Разрушьте его, шаг за шагом. А теперь: создайте его заново!

10. *Постигайте... дизайн.* Выберите товар, дизайн которого вам по вкусу. Теперь размышляйте над вариантами вашего впечатления от этого продукта... оно лучше (значительно лучше!), чем его внешний вид. Мантра: великий дизайн - великое впечатление.

«КЛАССНЫЙ» ДРУГ
Том Келли

Том Келли, генеральный директор IDEO, ведущий консультант в области дизайна, специализирующийся в разработке продуктов и инновациях. Вместе с братом, основателем IDEO Дэвидом Келли, он отвечает в фирме за развитие бизнеса, маркетинг, HR и администрирование. Ниже приведены комментарии, которые он сделал в связи с выходом своей книги «Искусство инноваций: уроки креативности от IDEO, ведущей дизайнерской фирмы США»[20] *(2001).*

* *

Приглашаю вас на встречу, на которой присутствуют, скажем, шесть человек, работающих в данной индустрии на протяжении 20 лет. Наша задача – помочь им в области инноваций. Да, это отнюдь не просто. У них совокупно 120 лет опыта, а я являюсь новичком в данной сфере. Но один из наших самых больших секретов – возможность пригласить собственных специалистов по человеческому фактору, которые обычно имеют степени по когнитивной психологии, и отправить их к клиентам фирмы, а порой даже и не к клиентам, в реальные жизненные условия, для наблюдения за тем, как те используют их продукты. Тогда становится понятно, что работает, а что – нет.

И если компании раньше не проводили подобных исследований, практически всегда становится видно то, на что раньше они не обращали внимания. Или если и обращали, то не придавали этому должного значения. Они просто отбрасывали это в сторону. И тут нас постигнет окончательное прозрение. Тут-то и рождается чудо.

* *

Никто не переделывает и не разрабатывает автомобиль специально для сдачи в прокат. А почему? Каково общее количество машин, сдающихся в аренду в Америке? Просто колоссальное.

В своей личной машине вы точно знаете, где что лежит, можете ориентироваться с закрытыми глазами. Вы отлично знаете, где находится рычаг для запуска стеклоочистителя, где дверная ручка и все такое. В арендованной машине – все иначе… Вы в арендованной машине заглушили мотор, выключили фары, и... оказались на неосвещенной парковке. Иногда я трачу до 20 минут, чтобы найти эту злосчастную дверную ручку. Потому что обычно она… эта крупная металлическая деталь торчит из двери, и я постоянно ударяюсь об нее ногой. А на этот раз – и это вправду лучше – она утоплена в дверь. Ну и где она, вы знаете? Выше, ниже или где-то впереди? Вы вынуждены ощупать все вокруг себя. А почему не установить маленький светодиод (размером с монету), чтобы он горел, допустим, 30 секунд – никакого ущерба аккумулятору – и освещал как раз эту ручку, чтобы ее легко можно было найти.

* *

Самым любимым моим проектом была работа над дефибриллятором Heartstream. Сейчас этот прибор есть практически во всех самолетах. Он может спасти человеку жизнь, если у того остановится сердце. У него два электрода. ... На самом деле, при остановке сердца, есть всего шесть минут на спасение пациента. С каждой минутой шанс на спасение уменьшается на 10%. И обычно у человека нет этих стартовых 100%, так как он лежит на полу и не дышит. И даже если ваш сосед – хирург-кардиолог, он ничем не сможет помочь, если у него нет дефибриллятора.

Наше устройство было призвано прийти на помощь. Мы продолжали работать над интерфейсом. Это абсолютно простой 123-интерфейс, простой настолько, что в инструкции по применению сказано: «откройте и пользуйтесь». Благодаря простоте использования, многие люди, не имеющие специальной медицинской подготовки, сумели спасти жизнь другим. Я полагаю, что около 60 человек уже были спасены таким образом. Короче, мы взяли очень сложное устройство и упростили его настолько, что даже моя дочь, а ей 6 лет, легко может им пользоваться…

И на свете продолжают жить люди, которые без этого устройства просто умерли бы.

* *

У нас существует выражение: «Смотрите на глаголы, а не на имена существительные». Имеется в виду, что в начале

проекта, излишне концентрируясь на чем-то, вы рискуете впасть в заблуждение. ...

Думать о глаголах, а не о существительных – это та же идея разработки впечатлений, а не продуктов. И когда мы изучаем человеческий фактор, мы изучаем не предметы, а людей и опыт, положительный или отрицательный, который возникает в результате их взаимодействия.

* *

Недавно нам на самом деле довелось разрабатывать впечатления напрямую, без реального предмета. Вместе с Amtrak, к примеру, мы разрабатывали стратегию услуг для их Acela Express Service по северо-восточному коридору. А еще мы помогали формировать впечатление от покупки мебели в компании Steelcase в офисном здании на площади Колумба, 4, в Нью-Йорке. Там очень мало, что было от физического воплощения. Мы внимательно изучили процесс, и исследовали, как будут вести себя люди, поняв, какая офисная мебель им нужна. Мы стали искать способы усовершенствовать процесс. Мы узнали, что покупатели стали проводить больше времени в торговых залах, чем раньше, и что они стали покупать больше. Вот пример того, что делает клиента счастливым.

Пожалуй, для меня посещение этого здания было лучшим первым впечатлением. Не думаю, что IDEO специально разработала это впечатление, но когда вы выходите из лифта, и эта очень приятная женщина встречает вас со словами: «Добро пожаловать в Steelcase. Проходите, пожалуйста, в кафе и попейте кофе». Вы проходите дальше и попадаете в это замечательное кафе. Оно могло бы быть прибыльным рестораном. Панорамный вид на Сентрал Парк. Я подумал, как здорово, как мило. Я был крайне доволен и персоналом и пространством. Даже если бы мне пришлось ждать там минут 15, я был бы вполне счастлив. Вот оно, великолепно продуманное впечатление, которое помещение производит на человека, пришедшего туда впервые.

* *

Дети в основном более креативны, чем взрослые, так как они не закомплексованы.

В большинстве организаций, особенно крупных, люди вынуждены держаться в рамках. Они начинают понимать правила: «Нельзя подшучивать над боссом. Нельзя рассказывать анекдоты, которые могут обидеть его. Нельзя демонстрировать свою индивидуальность в конторе. Этого делать нельзя».

И если вам удастся повернуть время вспять, стать молодым как прежде, это поможет вновь обрести утраченную способность к творчеству. ... В детских садах все отлично знают, как здорово убрать все столы в дальний угол комнаты, и тогда появится большое игровое пространство в центре. А потом сдвинуть их, чтобы вместе творить и придумывать. А потом слегка их развернуть, чтобы каждый мог работать сам по себе. И никому в голову не приходит просить разрешение сделать это. Спасибо хоть дети делают то, что естественно.

Следовательно, если в офисах компаний будет меньше встроенной офисной мебели, это даст больше свободы действий.

* *

Задумайтесь о бизнес-календарях (ежедневниках). На протяжении многих лет бизнесмены пользуются ежедневниками для записи всех своих запланированных встреч. Правильно? И очень долго эти блокноты лежали на столах. И секретари... всегда могли зайти и внести в них какие-то записи. Ими всегда можно было воспользоваться, чтобы свериться с чьим-нибудь графиком – нужно было подойти к столу и заглянуть в календарь.

А потом в нашу жизнь пришли Day-Timer и подобные вещи. Планирование, благодаря им, стало более частным. Это были переносные устройства, и они стали крайне необходимыми. Теперь пришла очередь Palm и т. п., это уже электроника. Для меня они более полезны, чем Day-Timer, потому что с их помощью можно много что сделать, а еще в них встроены календари будущего и прошлого года и все такое. И эти устройства становятся очень личными. ...

Если кому-то удается создать продукт или услугу, персонифицированную настолько, что потребитель ощущает ее как свою собственность, тогда, я полагаю, до создания лояльности к брэнду и упрочению ваших взаимоотношений с клиентом один шаг.

4

БОЛЬШЕ ВПЕЧАТЛЕНИЙ: ЗАЙМИТЕСЬ «БИЗНЕСОМ МЕЧТЫ»

Контрасты

Было	Есть
«Просто» опыт (достаточно хорош для Главы 3)	Дикие фантазии… и исполненные мечты
Хорошо сделанные вещи	Вещи, о которых раньше и не помышляли
«Это чертовски хорошо»	«Вы можете это сделать?»
Довольный	Ликующий
Удивлен	Потрясен
Продавать клиентам	Соблазнять клиентов
«Я не уверен, что мне это нужно»	«Я ХОЧУ ЭТО. *НЕМЕДЛЕННО*»

!ТИРАДА

Мы не готовы…

Мы все еще вязнем в старой экономике, УСТАРЕВШЕМ ОБРАЗЕ МЫШЛЕНИЯ О ПРОДУКТЕ.

• Но мы должны – все мы! – осознать «стратегически» тот факт, **ЧТО ПОБЕДИТЕЛЯМИ В НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ СТАНУТ… МАСТЕРА БИЗНЕСА МЕЧТЫ.**

!ВИДЕНИЕ

Я представляю себе…

«НЕВЕРОЯТНЫЕ» МЕЧТЫ, КОТОРЫЕ СТАЛИ (БОЛЕЕ ЧЕМ) РЕАЛЬНЫМИ.

Предприятия, обладающие… *СМЕЛОСТЬЮ*… отказаться от панацеи «нулевого дефекта».

Предложения добавленной стоимости, которые **имеют большое значение, гораздо большее, чем «продукты» и «услуги»** (два скучных термина, в которых мы отныне не нуждаемся).

Он просто сказочный

Я обожаю идею «переживаний». (Попытка донести какие-то детали моего бурного романа с нею представлена в предыдущей главе.) Эта идея для многих – серьезный выход за грань нашего нормального «делового» взгляда на товары и услуги. И все же, возможно, мы можем расширить границы нашего сознания еще дальше. Намного дальше?

Ставки высоки… миллиарды на миллиарды долларов. (Опять.)

Поэтому еще раз… р-а-с-ш-и-р-и-м наш словарь: *мечты*.

Это слово выходит далеко за рамки той самой зоны комфорта старого инженера – у которого кружилась голова уже от нашего визита в эфемерное-но-укрепляющее-доллар царство «приключений».

Сила «мечты» открылась мне, когда по счастливой случайности мне довелось присутствовать в Мехико на презентации бывшего CEO Ferrari North America Джан Луиджи Лонджинотти-Буитони. Мечты – его конек.

Товары *мечты*.

Исполнение *мечты*.

Маркетинг *мечты*.

Снабжение *мечтой*.

Обдумайте… очень тщательно… следующее утверждение Лонжинотти-Буитони: «Мечта – это момент истины в жизни клиента. Важные состояния, переживаемые клиентом и соблазняющие его на существенные траты. Суть желаний потребителя. Возможность помочь клиентам стать теми, кем они хотят быть».

Какие чудесные слова! «Момент истины». «Соблазняет». «Суть». «Желания». И, как итог: «возможность помочь клиентам стать теми, кем они хотят быть».

ЯЗЫК «МЕЧТЫ»

Из «Словаря синонимов» Родейла:

«dream, сущ. 1. Видение, кошмар; призрак, призрачная мечта, ignis fatuus, химера, фея; фантом, тень, привидение, призрачное видение, дух, демон, пугало; фантазия, иллюзия; *разг.* воздушные замки, выдумка; вымысел, плод воображения, домысел, фальсификация; визуализация, предвидение, галлюцинация, мираж, иллюзия, заблуждение; тень, туман, ничто».

Я не уверен, до конца ли понимаю все эти слова. Но я думаю, что «вроде» «догоняю». И подозреваю, что если б понимал их до конца… я бы… ахнул.

Да, правильное слово: ахнуть!

Трагедия «обычных»

Лонжинотти-Буитони различает «обычные товары» и «товары мечты». К сведению:

Обычный продукт		Продукт-мечта
Maxwell House	…по сравнению с…	STARBUCKS
BVD	…по сравнению с…	VICTORIA'S SECRET
Payless	…по сравнению с…	FERRAGAMO
Hyundai	…по сравнению с…	FERRARI
Suzuki	…по сравнению с…	HARLEY-DAVIDSON
Атлантик Сити	…по сравнению с…	АКАПУЛЬКО
Нью Джерси	…по сравнению с…	КАЛИФОРНИЕЙ
Картер	…по сравнению с…	КЕННЕДИ
Connors	…по сравнению с…	PELE
CNN	…по сравнению с…	«Кто хочет стать миллионером»

Ничего особенно плохого нет в первой части всех этих пар. Каждый предлагает стабильное, обыденное решение той или иной проблемы. Но вторая часть – «нечто», что несет в себе силу, подобную силе мечты, и уходит далеко за пределы простого «решения насущных проблем».

Приключения в… «дримкетинге»

Лонжинотти-Буитони проповедует «маркетинг мечты» – идею, которую он ужал до слова своего собственного производства: дримкетинг[1]. Оно довольно неуклюжее,

МУДРОЕ ОТНОШЕНИЕ К СЛОВУ

Уинстон Черчилль сказал: «Мы строим наши здания. Они, в свою очередь, строят нас». Я говорю: «Мы создаем наши слова. Они, в свою очередь, создают нас».

Происходит что-то особенное, когда мы заговариваем о «мечтах», или «дримкетинге», или «приключениях». Мы видим мир сквозь новую призму.

Правда, я говорю и пишу, чтобы заработать на жизнь. Слова для меня – все. Но одна из целей этой книги – одна из моих принципиальных целей – превратить вас в такого же дипломированного фанатика Слова, каким я являюсь сам.

ДРИМКЕТИНГ

особенно по сравнению с такой эстетически богатой темой. Тем не менее оно меня заворожило.

Дримкетинг: прикосновение к мечтам клиента.

Дримкетинг: искусство рассказывать истории и развлекать.

Дримкетинг: продвижение мечты, а не товара.

Дримкетинг: создание брэнда вокруг главной мечты.

Дримкетинг: создание «шумихи», «легенды», «культа».

Лонжинотти-Буитони также подкрепил его данными, демонстрирующими… явно... что то, что он называет товаром-«мечтой», обеспечивает (наряду с соответствием запросам клиентов) акционерам возврат капитала, намного превышающий возврат от «обычных» продуктов.

Это не журавль в небе. Это «бизнес-послание», принесенное практичным бизнесменом, который создал и усилил несколько выдающихся франшиз. Думаю, его очень даже стоит послушать – особенно в мире, где добавленная стоимость образуется из великолепного дизайна и захватывающих впечатлений, а также из всего того, что выходит (далеко) за пределы… (простой) функциональности.

ЭКСТРЕМАЛЬНАЯ МЕЧТА

Мечта-послание этой книги: концентрация на функциональности… нефункциональна. «Работает» почти все. И притом довольно хорошо. Так что же выходит за пределы понятия «хорошо работает»?

Волнение. *Вот что.*

Сюрприз. *Вот что.*

Вещи, о которых раньше даже не мечтал. *Вот что.*

Что я хочу (опять): заставить вас «поднять планку». ВЫШЕ. НАМНОГО.

Думайте о дизайне. Думайте о красивых системах.

Забудьте о «товарах» и «услугах».

Скажите «переживания». Скажите «мечты».

Проект: мечта

Я надеюсь уговорить вас! Я надеюсь, что вы поиграете (правильное слово) с идеями в этой главе – и подумаете об их применении к вашему текущему проекту.

(В финансах.)

(В закупках.)

(В кадровых вопросах.)

(В информационных системах.)

Вот ваши инструкции: ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ ЭТОТ ПРОЕКТ ЗАНОВО. НЕ РАССЛАБЛЯЙТЕСЬ… ДО ТЕХ ПОР, ПОКА ЭТОТ ПРОЕКТ НЕ ПРОЙДЕТ ТЕСТЫ ДРИМКЕТИНГА, ИЗЛОЖЕННЫЕ ДЖАНОМ ЛУИДЖИ ЛОНЖИНОТТИ-БУИТОНИ. ПОКА ВЫ НЕ ПРЕВРАТИТЕ ОБУЧАЮЩИЙ КУРС SUZUKI В ОБУЧАЮЩИЙ КУРС HARLEY-DAVIDSON, БИЗНЕС-ПРОЦЕСС MAXWELL HOUSE В БИЗНЕС-ПРОЦЕСС STARBUCKS.

Подумайте об отделе персонала… в вашей компании. Не пора ли так организовать «тренинг», чтобы радикально изменить мировоззрение *каждого* участника?

ДА. (ЧЕРТ ВОЗЬМИ.)

Не пора ли следующему проекту «реорганизации бизнес-процесса» стать… упражнением по исполнению мечты?

ДА. (ЧЕРТ ВОЗЬМИ.)

Зачем вообще заморачиваться с проектом, если это не дримкетинг-проект… то есть, если он не изменит радикально горизонт и разработчика-поставщика, и пользователя-клиента?

Ключевые слова:

РАДИКАЛЬНО.

ИЗМЕНИТЬ.

ГОРИЗОНТ.

РАЗДЕЛЕННАЯ МЕЧТА

Предмет «мечта» обратился в бегство.

Ролф Йенсен, глава Копенгагенского Института футурологии,[2] написал в книге «Общество мечты: как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит бизнес»[3]: «Солнце общества информации зайдет еще до того, как мы (частные лица и компании) полностью приспособимся к его требованиям. Мы жили как охотники и фермеры, работали на фабриках. Теперь мы живем в эпоху информации, когда богом стал компьютер. Мы столкнулись с пятым типом общества – обществом мечты!.. Общество мечты растет и в этот момент – очертание будущего видно уже сегодня. Сейчас наступило время для принятия решений. Пока большинство покупок осуществляется по наитию, исходя из нематериалистических причин. Продукты будущего должны находить отклик в наших сердцах, а не в наших головах… Сейчас то время, когда необходимо обогатить товары и услуги эмоциональной ценностью».

больше впечатлений ! дизайн

Мечты! Мечты! Мечты!

Nike. *Более чем превосходная экипировка. Попробуйте: обещание жизни на полную катушку.*

Porsche. *Трудно временами управлять ею? Да. Но кого это волнует: Я – ЭТО МОЙ ПОРШЕ.*

Armani. *Мы носим Armani. Мы становимся Armani.*

Google™

Google. *Это вездесущая поисковая машина. Как сказал один комментатор, «Google немножко похож на Бога».*

Virgin. *Пользуйтесь Virgin. Будьте супер.*

intel inside
centrino™
MOBILE TECHNOLOGY

Intel Centrino. *Невидимый чип? Нет! Гарантия переднего края жизни, улучшенной сексапильными технологиями.*

Логика мечты

Как вы используете мечту? Лонжинотти-Буитони предлагает особые советы тем, кто желает превратить свою проектную команду в… команду мечты:

- Увеличьте добавленную стоимость, исполняя мечты своих клиентов.
- Вкладывайте только в то, что ценно для вашего клиента.
- Не позволяйте краткосрочным результатам ослаблять долгосрочную ценность вашего брэнда.
- Сбалансируйте строгий контроль финансов и эмоциональное управление вашим брэндом.
- Постройте финансовую структуру, допускайте риск: НЕТ РИСКА – НЕТ МЕЧТЫ.
- Установите «власть цены» во избежание ловушки товаров широкого потребления.
- Выберите «творца» – культурного лидера, привносящего в компанию эстетический вкус.
- Нанимайте сотрудников эклектично: нанимайте сотрудников, принадлежащих к разным культурам и имеющих разное прошлое, чтобы сочетать точность и эмоции.
- Руководите эмоционально: порождайте страстную приверженность с помощью видения и свободы.
- Стройте надолго. (Творчество предполагает пожизненное заключение.)

Дефект «нулевого дефекта»

В начале 2003 года всего за 36 часов до официального утверждения Департамента внутренней безопасности США я разговаривал со многими руководителями этого нового образования.

Вот мой девиз для этих людей:

ПОДНЯТЬ ФЛАГ «100% ПРОТИВ НУЛЕВОГО ДЕФЕКТА». ПОДНЯТЬ… И ПУСТЬ ОН ГОРДО РЕЕТ.

Я имею в виду флаг, что развевается над военно-воздушной базой Эглин, его корни восходят к полковнику Джону Бойду, военному стратегу и революционеру. Кое-кто говорит, что у него самый оригинальный стратегический ум последней тысячи лет. Изумительный и откровенный анекдот о Бойде: однажды он сказал генералу из военно-воздушных сил, что он (этот генерал) угробил недостаточное количество пилотов во время учений!

Бойд понимал опасность, таящуюся в его настойчивой позиции по «нулевому дефекту». «Нулевые дефекты» прекрасны в знакомом окружении. Но они несут смерть в двусмысленной обстановке. А еще они сводят на ноль… новые мечты.

Проблема «нулевого дефекта»: нет «ярких» поражений – нет «грандиозных» успехов. ТОЧКА.

НЕТ ВЫХОДА ИЗ ЭТОЙ ЛОГИКИ. НИКАКОГО.

Метрика мечты: (далеко) за пределами «нулевых дефектов»

Наш гид, Лонжинотти-Буитони, настаивает, что «нулевые дефекты» и другие стерильные мерки «качества» – лишь точка отсчета. Его параметры выбора:

- «Любовь с первого взгляда».
- «Дизайн, предназначенный для всех пяти чувств».
- «Развитие с целью расширения границ главной мечты».
- «Дизайн с мыслью соблазнить посредством второстепенных чувств».

На что я скажу: ДА. ДА. ДА. И ДА.

Понимаю ли я это до конца? Нет! Но я и не создавал ни Starbucks… ни Victoria's Secret… ни Ferragamo… ни Ferrari… ни Harley-Davidson. (Ни возрожденный и осмысленный заново… «КОРИЧНЕВЫЙ»/UPS.)

Но подумайте об этом. Подумайте о своем бизнесе… как о тяжеловесной «процедуре», скажем, томящейся желанием стать воплощением мечты. Затем примените параметр ЛБ №1: «Любовь с первого взгляда».

По-моему, разумно. Для товара или услуги. Для бизнес-процесса. Для обучающего курса. Так же, как и для нового продукта или новой рекламной кампании.

Затем примените остальные параметры ЛБ…

Дизайн для всех пяти чувств!

Расширение границ главной мечты!

Соблазн через периферийные чувства!

Еще раз, с чувством (черт возьми)

Одним из самых популярных параметров качества или удовлетворенности клиента в деловом мире является оценка… «превосходит ожидания».

О, КАК Я ЭТО ПРЕЗИРАЮ.

Предположим, вы посетили седьмой матч серии плей-офф Западной Ассоциации NBA в июне 2002 года. Вы наблюдали бой Los Angeles Lakers с Sacramento Kings. Давайте предположим, что вы пошли на него с хорошим парнем. По пути со стадиона ARCO Arena в Сакраменто вы пожимаете друг другу руки с эмоциональностью людей, получивших приятные впечатления. Вы поворачиваетесь к своему приятелю и говорите: «Надо же, надо же, Джордж, эта игра в круглый мяч определенно "превосходит все ожидания"».

СОТКАННАЯ МЕЧТА

Приведу две цитаты из высказываний мастеров «плетения мечты»:

Джуди Джордж из Domain Home Fashions: «Мы продаем не мебель в Domain. Мы продаем мечту. Нам это удается благодаря тому, что мы принимаем во внимание не оформленные окончательно в головах наших клиентов требования. Затем мы осмысливаем сущность этих несформулированных потребностей и заполняем пробелы. Мы конвертируем потребности в мечты. Что неизбежно приводит к росту продаж».

Мартин Файнштейн из Farmers Group: «Мы теперь не только страховщики. Мы предлагаем клиентам товары и услуги, помогающие им реализовать мечты, будь то финансовая стабильность, покупка автомобиля, ремонт дома или путешествие мечты».

РАЗУМЕЕТСЯ, ВЫ НЕ НЕСЕТЕ ПОДОБНУЮ ЧУШЬ.

Вы вопите! Вы КРИЧИТЕ!

Соленые словечки рвут небо на части!

Прилагательные и наречия – самые крепкие – рвут небо на части!

Это был… выдающийся момент.

Выдающееся событие.

(Осмелюсь сказать… выигрыш это или проигрыш… то, что вы видели… это воплощенная мечта.)

Я… стойкий… любитель бизнеса. Я верю, что предприятия… могут быть… дико креативными. Они могут обеспечить… невероятные приключения… нашим сотрудникам… поставщикам… клиентам.

Я верю в «эмоции».

Я верю в «переживания» и «опыт».

Я верю в «мечты».

Я верю в язык.

Экстремальный язык.

Эмоциональный язык.

Язык, который… завораживает.

Который заставляет… взмыть ввысь.

Я верю в «мечты».

Собачьи деньки

Вы, наверное, подумали, что раз у меня такой «бодрый» язык, то и я сам всегда «бодрячком».

Но нет: у меня бывают совершенно дрянные дни, когда я едва могу выбраться из постели. В такие дни я заставляю себя встать и иду на длительную прогулку со своими собаками. Для меня впечатление от прогулки с собаками действеннее самого чудесного антидепрессанта.

Затем… я загоняю свое понурое существо назад в эту нервотрепку – и не для того, чтобы «закончить проект» или «подготовить речь», а чтобы трансформировать проект или речь в (потенциально) трансформирующее кого-нибудь другого переживание.

Больше всего я боюсь, что до конца дня… не доделаю что-то важное. Не успею сделать мир… немножко лучше.

Так что, я кое-как лавирую между собаками и возможностью произвести что-то «действительно важное» (то, что засверкает!). И происходит забавная вещь: когда я вновь загораюсь энтузиазмом, люди непременно отвечают мне тем же.

Вывод: энтузиазм порождает энтузиазм.
Цветные слова порождают цветные ответы.

Вывод:

ЭНТУЗИАЗМ ПОРОЖДАЕТ ЭНТУЗИАЗМ. ЦВЕТНЫЕ СЛОВА ПОРОЖДАЮТ ЦВЕТНЫЕ ОТВЕТЫ.

«Чувство» мечты: если вы создадите его...

Если вы почувствовали себя комфортно в компании таких слов, как «мечта» и «дримкетинг»... тогда вы освоитесь и с другими «неделовыми» словами, вроде... ХРАБРОСТИ.

Эксперт по товарным разработкам и маркетингу Даг Холл в своем письме ко мне предоставил блестящий вывод из последних двух глав:

«Интернет – самый эффективный убийца прибыли на земле. Он стимулирует ИСТИННО СВОБОДНЫЙ РЫНОК, а РЕАЛЬНО свободный рынок – самый опасный рынок для компаний, продающих ВСЕ ТО ЖЕ САМОЕ. А для тех, кто ХРАБР, свободные рынки – великое место – они отсекают конкурентов, которым недостало храбрости измениться – давая возможность ПРЕВРАТИТЬ РАЗИТЕЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ в прибыльный рост».

Снимаем шляпы перед...
СВЕРКАЮЩИМИ ПРИКЛЮЧЕНИЯМИ.
ДРИМКЕТИНГОМ.
СОЛЕНЫМИ СЛОВЕЧКАМИ.
ПРОПИСНЫМИ БУКВАМИ.
ХРАБРОСТЬЮ.
И к черту...
«превзойденные ожидания» и «нулевые дефекты»!
Мечты!
Совершенно новые возможности!
Невероятные фантазии!
Я ТОЛКАЮ ВАС НА ТО... ЧТОБЫ ЗАНЯТЬСЯ БИЗНЕСОМ МЕЧТЫ... БИЗНЕСОМ «СОВЕРШЕННО НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ»... БИЗНЕСОМ «НЕВЕРОЯТНЫХ ФАНТАЗИЙ».

Примете ли вы вызов? Вступите ли в ассоциацию неанонимных мечтателей? Этих отважных душ... стремящихся вслед за (все более возможными) невозможными мечтами?

В ДОЛИНУ ГРЕЗ

Мое оправдание за то, что влюбился (да, с первого взгляда) в понятие «невероятные фантазии» и «невозможные мечты»? Отвечаю: мой 25-летний опыт работы в Силиконовой долине. Где Давиды снова и снова усмиряют Голиафов... только для того, чтобы самим на следующее утро превратиться в уязвимых Голиафов.

Земля трагедии.

И грез (и, да, кошмаров), становящихся явью.

В Силиконовой долине я влюбился. В Стива Джобса. Скотта Макнили. Ларри Эллисона. В людей, которые были... больше чем сама жизнь. Это означает: у них были... МЕЧТЫ.

ТОП-10 «ЧТО ДЕЛАТЬ»

1. *Расширяйте.* Протестируйте ваш бизнес-словарь. Р-а-с-ш-и-р-ь-т-е его. Научитесь говорить «исполнение мечты» с бесстрастным лицом, преданным сердцем, и абсолютной убежденностью.

2. *Уходите с «обычного» рынка.* Изучите список «обычных товаров» Лонжинотти-Буитони. А его же список «товаров мечты» изучите еще тщательней. И... поставьте себя в первый раздел.

3. *Ограничьте «ноль».* Просмотрите еще раз вашу корпоративную политику и инструкции и уничтожьте даже намеки на мышление «нулевого дефекта»... Для любого мечтателя оно – просто кошмар.

4. *Измеряйте удовольствие.* Создайте новые дерзкие критерии оценки. Пример: сколько очков мы набрали по пункту «любовь с первого взгляда»?

5. *Собирайтесь в долгий путь.* Стройте планы компании (финансовые и остальные) на долгую жизнь. Мечта не создается за один день. Или за квартал финансового года.

6. *Удивляйте и превосходите.* Спросите себя: Как объяснить разрыв между «мечтой» и «обыденностью»? Ответ № 1: *мечта изумляет* вас. Следовательно, ваша цель – необычный бизнес.

7. *Измените курс.* Превратите ваши «такие обычные» тренинги в... не просто сказочные «обучающие впечатления», а в изменяющее все переживание мечты. (Почему бы и нет? Черт побери!)

8. *Задействуйте все пять.* Тренируйте свои «мечтательные» мышцы, обучаясь «разрабатывать пять чувств». Если вы сможете видеть, слышать, обонять и осязать мечту... хорошо, тогда у вас уже что-то имеется.

9. *Кричите о мечте.* Попробуйте очень громко крикнуть о том, что вы делаете. Дело с криком-на-пределе-ваших-легких. Помните: это определенно... не время для преуменьшения.

10. *Капитализируйте свою страсть.* Будьте как Даг Холл (и ваш покорный слуга), демонстрируйте свое богатство через не-всегда-разумное использование ЯЗЫКА ПРОПИСНЫХ БУКВ.

«КЛАССНЫЙ» ДРУГ: Скотт Бедбери

Скотт Бедбери был старшим вице-президентом по маркетингу в Starbucks с 1995 по 1998 год. До этого он семь лет возглавлял рекламный отдел Nike. Именно он запустил рекламную кампанию Just Do It. *Ниже приведены комментарии, которые он сделал в связи с выходом его книги «Новый мир брэнда: восемь законов достижения лидерства в брэнде в XXI веке» (2002).*[4]

* *

За что я люблю брэнд как организующий принцип (при условии, что он правильно понимается всей организацией), так это за то, что он может объяснить каждому, как он должен делать то, что он делает, и вдохновить на дело, - а не только убедить, что конечной целью в конце года является определенный курс акций, показатели доходности на акцию, удельный вес на рынке или победа над кем-то из конкурентов. Великие компании смотрят выше: они думают о том, для чего они создали этот брэнд, и о том, как его должен воспринимать и чувствовать мир, который существует внутри и вовне их компании. Если брэнд значим для потребителей и его охотно поддерживают великие люди, то сложная задача повышения финансовых показателей вами решена.

* *

Иметь классный продукт или услугу недостаточно. Мир полон продуктов и услуг, которые работают. Вам необходимо понять, какие именно чувства вызывает ваш брэнд у потребителей. Речь не только о вашем продукте или услуге, но о вашем брэнде – о совокупности связанных с вашей компанией образов, которые возникают у них в головах, и о том, насколько они имеют право на существование. Великие маркетологи знают, что восприятие потребителя – это реальность, изменение которой – тяжелая работа.

* *

Рекламная кампания Just Do It приняла во внимание то, что чувствуют люди. Все хотят быть в лучшей форме и лучше контролировать свою жизнь. Мы их лишь слегка подбодрили. Эта кампания оказала наибольшее воздействие на женщин.

Через рекламную кампанию мы показали, что мы отлично понимаем, каково быть работающей женщиной с мужем-лентяем и боссом-лентяем, возможно с детьми, которые ходят в детский сад, и с полным отсутствием времени на занятия спортом. «Сочувственная» печатная кампания Nike достигла их, признала, поддерживая и словно говоря: «Эй, мы знаем, что жизнь сложна. Но мы понимаем, с какими трудностями вы сталкиваетесь, и полагаем, что держать себя в форме – это отчасти решить проблему». Объяснить, стоящую за этим креативную стратегию - долгий и скучный путь, но это суть того, как кампания стала одной из самых мощных – и искусных – посланий в корпоративной истории.

* *

Когда мы работали над рекламной кампанией Just Do It, мы понятия не имели, что она продлится до августа 1988 года. Она длилась три недели и обошлась приблизительно в $8 млн за рекламу в средствах массовой информации. Но отклик внутри Nike был мгновенным. И помните, к тому же, речь шла о компании, в которой за год до этого было сокращено 25% сотрудников. До этого складские запасы продукции Nike не продавались от шести до девяти месяцев. Итак, уцелевшие и легко раненные нашли в ней настоящую энергию и вдохновение.

Для персонала Nike слоган Just Do It имел простой смысл: «Прошлое в прошлом. Мы знаем, что нужно сделать. Так давайте сделаем это. Давайте пнем чью-нибудь задницу». То, что произошло дальше, было просто замечательно. Помню споры по поводу рекламной кампании на совещании по продажам в июне 1988 года. Тысяча сотрудников компании Nike стоя аплодировали в течение 10 минут. Это был поворотный момент не только для самого брэнда, но и для людей, которые сделали его тем, чем он стал, и что еще важнее – чем он станет с годами.

* *

Мы все считаем, что Coca-Cola – это американский брэнд. И действительно, его корни здесь. Давайте спросим молодежь – подростков и студентов – они гораздо более плотно связаны с миром, нежели мы в их возрасте, и они скажут: «Ага, конечно, брэнд был основан в Америке, но поймите, Coke – это

теперь всемирный брэнд. Он принадлежит всем». Я считаю, что это самая сильная брэндовая позиция, которая когда-либо существовала, влияние которой настолько широко, что нет необходимости принимать во внимание ценности разных культур и стран. По общему мнению, Coca-Cola – это, возможно, самая узнаваемая американская икона на планете. Но она широко признана и далеко за ее пределами.

* *

Помню, как улетал самолетом в 1995 году из Чикаго в Сиэттл. Именно на этом маршруте в зале ожидания есть кафе Starbucks напротив выхода, через который проходишь в самолет, летящий в Чикаго, а через другие ворота проходят прилетевшие из Сиэттла пассажиры. Рядом со мной ждала вылета пожилая пара, мы потом сидели рядом в самолете. Женщина остановилась у Starbucks по нашей стороне движения и сказала: «Дорогой, посмотри, и здесь тоже есть Starbucks!»

А я подумал: «Господи, они пьют кофе в чикагском Starbucks и уверены, что это чикагская компания. Представляете? Хоть люди и знают, что Starbucks родилась в другом месте, они все равно воспринимают ее через ближайшее к ним кафе. Спросите у людей: «Где ваш Starbucks?» И они, не задумываясь ни на секунду, укажут на ближайший: «Вот наш Starbucks». Он неотделим от окружающей действительности. … Я могу назвать буквально несколько брэндов, которым удалось достичь таких же высот – стать всемирно признанными брэндами. Во времена, когда миру требуется чуть больше объединяющих, а не разъединяющих идей, было бы здорово видеть брэнды, которые создавали бы узнаваемые впечатления вне зависимости от того, где мы находимся.

* *

Мы не стали проводить традиционных исследований перед началом работы над рекламной кампанией, и даже не делали предварительного тестирования самого продукта Nike. Была проделана огромная исследовательская работа, но фокус-группы не привлекались, по крайней мере, в те семь лет, что я участвовал в работе. Что мы сделали – вместо этого – так это максимально приблизились к клиентам. Мы не прыгали перед участниками фокус-групп или кем-нибудь еще в этом роде, спрашивая: «Ваше мнение об этой товарной линейке?» или

«Вам понравился этот рекламный ролик?». Мы просто потратили изрядное количество времени, чтобы понять мир, в котором они живут, а затем медленно и методично перевели разговор на спорт и фитнес, потом - на обсуждение обуви и одежды, потом заговорили о брэндах, а уж затем, наконец, и о Nike.

* *

Как вы знаете, товары приходят и уходят. Брэнд существует над и вне всего этого. Приравнивание брэнда к его материальному проявлению – большое заблуждение. Другое заблуждение: приравнивание брэндинга к рекламе или маркетингу и мнение, что заниматься брэндингом – работа отдела маркетинга. На самом деле брэндинг – дело каждого. Великие инициативы по развитию брэнда практически всегда включают в себя маркетинг, но они могут также оказывать сильное влияние на работу HR или отдела продаж компании.

* *

Проводите аудит брэнда. Так вы сможете выяснить, что высшее руководство, а также другие менеджеры – вплоть до сотрудников самого низшего уровня – думают о брэнде. Аудит брэнда должен учитывать мнение ваших ключевых, второстепенных потребителей, тех, кто вас ненавидит, и даже желаемых клиентов, которые еще не подозревают о вашем существовании. Однажды я проводил подобный аудит для крупного архитектурного бюро. Я обнаружил, что у руководства компании было одно видение брэнда, а у молодых архитекторов, которые действительно начинали продвигать имидж фирмы, – совсем другое. И нашей задачей было справиться с этим.

И поверьте мне, такое расхождение во мнениях есть в каждой компании, ведь в них работают люди, а люди все разные. Единственный выход в попытке изменить мнение – перенаправить вектор этих расхождений при помощи внешних коммуникаций. Но если вы вначале не измените его внутри компании, не советую предпринимать какие-либо шаги вовне. Сегодня как никогда брэнды должны отвечать за свои слова. А если это не так, не имеет смысла выбрасывать уйму денег на дорогой массовый маркетинг. Если брэнд определен и понят изнутри, то разработка инструментов по изменению внешнего мнения намного легче и гораздо эффективней.

5

НА САММИТЕ ПО ДИЗАЙНУ: БРЭНДИНГ, ИДУЩИЙ ПРЯМО ИЗ СЕРДЦА

Контрасты

Было	Есть
Хороший продукт	Громкая «шумиха»
Надежный	Уникальный
Отличный	Запоминающийся
Выполняет функцию	Рассказывает историю
Удовлетворяет потребность	Исполняет мечту
Вы получаете то, что видите	Вы получаете то, что воображаете
Клиенты обладают им	Клиенты с его помощью находят свою Индивидуальность
«Чертовски хорошая еда»	«Место, которое стоит увидеть»
«Гладко едет»	«Делает заявление»
«Обрабатывает мои данные»	«Помогает мне обрести смысл»

!ТИРАДА

Мы не готовы...

Мы признаем уникальную силу и ценность «эффективного брэндинга» в нашей все более неосязаемой экономике. • И все же он остается одним из немногих механизмов, в котором верно схватывается, что значит **БЫТЬ ДВИЖИМЫМ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО БРЭНДОМ. • ЭТО НАДО МЕНЯТЬ. • НЕМЕДЛЕННО.**

Мы упорно усматриваем в «брэнде» «внешний образ» компании, товара или услуги. • Вместо этого необходим уяснить, что **брэндинг проникает в самое сердце** (и исходит *от* самого сердца) предприятия. • Главная мысль: **В ЭФФЕКТИВНОМ БРЭНДИНГЕ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ВНУТРЕННЕГО, НЕЖЕЛИ ВНЕШНЕГО.**

!ВИДЕНИЕ

Я представляю себе...

«Отдел» обучения персонала из 22 человек, входящий в состав подразделения Большой компании, насчитывающего 700 человек. Он известен как лучший отдел обучения продавцов в отрасли. • **ДА: НЕСОМНЕННО ЛУЧШИЙ... ПО ЭТОЙ СПЕЦИАЛЬНОСТИ.** • Этот «непоследовательный» отдел обучения предлагает курсы по всему миру (через Интернет) и становится **нешуточным центром прибыли и источником признания всей корпорации** – возможно, даже хвостом, который в известной степени машет собакой-подразделением.

«...Чайная революция».

Время пить чай!

Когда речь идет о брэндинге, мои друзья Рон Рубин и Стюарт Эйвери Голд попадают в яблочко! Они – главные боссы в Republic of Tea. В своей чудесной книжке «success@life»[1] Рон и Стюарт пишут: «Наша не-такая-уж-секретная миссия как посланников Республики Чая – произвести чайную революцию».

Мне это нравится.

Просто обожаю.

(Не правда ли, хочется, чтобы они были вашими боссами?)

«Наша открытая и свободная иммиграционная политика, – продолжает дуэт из R. of T., – приветствует всех, кто желает избежать тирании жизни с помешательством на кофе и уклониться от питаемого кофе существования, похожего на быстрый бег на месте. На нашей маленькой земле нам всем ясно, что кофе связан с ускорением и потерей из виду главного, тогда как чай означает замедление и возможность оглянуться вокруг. Потому что чай – не просто напиток, это вещество, меняющее сознание, способ поддерживать связь и получать удовольствие от красоты и чуда, которые есть в жизни».

Вы можете считать это целым вагоном бреда. Я, напротив, думаю, что это вагон и маленькая тележка, полные золота.

Мое мнение: «все это» проникает... в сердце брэндинга. В суть обещания брэнда. Что-то очень вам... дорогое. Что-то... значимое. Что вы станете... отстаивать. Что будет дорого всем, скажем, 270 сотрудникам, которые на вас работают. (Разве не восхитительно?)

БРЭНСОН О БРЭНДИНГЕ

Основатель Virgin Group и выдающийся маэстро брэнда Ричард Брэнсон: «Мысль о том, что бизнес – исключительно вопрос цифр, всегда казалась мне абсурдной. Из-за одной вещи: у меня всегда было плохо с цифрами, но отлично получалось с чувствами. И я убежден, что именно чувства – и только чувства – важны для успеха брэнда Virgin в мириадах его проявлений».

И «мириады» – это абсолютно точно. В деловом мире, где слово «конгломерат» стало почти ругательным, Брэнсон творил свое ярко-красное волшебство Virgin во всем, от воздушных путешествий до финансовых услуг и музыкальных магазинов. Исключительная история. Основанная на нескрываемой страсти к любви, брэндингу и красному.

А еще основанная на «ощущении радости», на «наглости» и на... дизайне. См. Главу 1: Дизайн: «душа» нового предприятия.

Кризис индивидуальности

«Все возрастающая трудность отличия продуктов друг от друга и скорость, с которой конкуренты внедряют новые технологии, – пишут новозеландские маркетологи Джиллиан Ло и Ник Грант, – будут способствовать все большему подъему брэнда».

«Продукты основных конкурентов по всему миру станут все больше похожими, – пишет Уолли Олинз в книге «Корпоративная идентичность»[2]. – Это неизбежно означает, что характер компании в целом, ее индивидуальность станут самым значительным фактором при выборе между одной компанией и ее продуктом и другой».

Да. Брэндинг важен, как никогда. Практически в любой категории есть «превосходный» товар или услуга. Но быть превосходным (высокое качество по приемлемой цене) очень важно – это теперь стартовая позиция, а не конец игры.

В чем смысл? Какова цель? Из чего сделана… ваша сердцевина?

Это – и только это – составляет суть брэндинга.

Брэндинг, на мой взгляд, так чертовски очевиден. Когда у кого-то есть «вдохновляющая» «индивидуальность»… ему проще «сорвать банк». Проблема в том, что… индивидуальность, которая вдохновляет… безумно трудно обрести… и безумно трудно сохранить. С другой стороны, награда за правильное ее применение может стоить миллиарды, если не сотни миллиардов, долларов в рыночной капитализации. (Просто спросите людей в Nike, или в Coke, или в The Body Shop, или в Virgin, или в Harley.) Плюс гордость от сознания того, что дело, которым вы занимаетесь, имеет смысл.

В ЧЕМ СМЫСЛ?

ЦЕННОСТЬ БРЭНДА: ЕСЛИ ИДЕТ ДОЖДЬ, ЭТО НАДОЛГО

Том Асакер, гуру маркетинга: «Соль – это соль. Правильно? Только не тогда, когда она упакована в голубую коробку, где нарисована маленькая девочка с зонтиком в руке. Morton International продолжает доминировать на американском рынке соли, хотя берет намного больше за продукт, явно не отличающийся от множества своих соседей по полке в магазине».

Часто незадаваемые вопросы

Брэндинг. Я верю в него.

Безумно.

Я верю в «брэндинг» – для себя. Как частное лицо. Как владелец небольшой фирмы.

Я верю в брэндинг – для вас. Как младший сотрудник отдела снабжения гигантской корпорации. Или как («простой») официант семейного ресторана… или как главный администратор гостиницы на 800 номеров.

Я опьянен брэндингом. (Это озадачивает.)

Он впечатляет. (Очень.)

Он заводит. (Забавно.)

Но больше всего, он мне дорог. (Он… имеет смысл.)

Итак, я верю.

Брэндинг прост.

Брэндинг неправдоподобен.

Брэндинг – это *не* трюки маркетинга. Это ответы на несколько простых (и все же *невероятных*) вопросов:

КТО ВЫ?
ПОЧЕМУ ВЫ ЗДЕСЬ?
В ЧЕМ ВЫ _УНИКАЛЬНЫ_?
КАК ВЫ МОЖЕТЕ СОЗДАТЬ СВОЕ _РАЗИТЕЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ_?

И... самое важное...

КОМУ ЭТО НУЖНО? (_ВАМ_ ЭТО НУЖНО?)

Кто вы? (Я действительно хочу знать)

Высшее руководство гигантской американской корпорации пригласило меня на беседу. За плечами корпорации было два десятилетия исключительного роста, и кажется, он замедлился. Моральный дух сотрудников, как показал опрос, пошатнулся, что вызвало более высокую, чем обычно, текучесть кадров. В прошлом превосходные рейтинги обслуживания клиентов стали колебаться. Нет, это был еще не конец света, но мир (для них) внезапно потерял свою «определенность». А к тому же еще конкурент, с тайными инвестициями, за которые можно умереть, сделал ход, вызывающий гораздо больше беспокойства и требующий срочной реакции.

Я трудился как сумасшедший. Разговаривал с клиентами. Разговаривал с поставщиками. С сотрудниками «переднего

ЭТО О ДУХЕ

Данная глава – не «путеводитель по брэндингу». Другие уже сделали это гораздо лучше меня. Эта глава – разглагольствования о духе брэндинга. О сердце и душе брэндинга. О шиле в заду брэндинга. Честно говоря, мне кажется, среди постоянно растущего множества книг о бизнесе существует слишком много «путеводителей» и слишком мало исследований... вопросов духа.

КОМУ ЭТО НУЖНО ?

(Вам это нужно?)

края». У меня было всего три часа для общения с 50 топ-менеджерами. Первая половина должна была стать презентацией; я показал бы свои слайды за 90 минут. Затем мы провели бы оставшуюся часть «шоу» за беседой.

Как обычно, я страдал от предпрезентационной бессонницы. Было 4 утра. Начало речи – в 7 утра. И, да, мои слайды были готовы… 127 штук. Я подумал. И засомневался. И сделал нечто странное: я удалил 126 из 127 слайдов. Остался только один. На нем значилось:

«КТО ТЫ [сегодня]?»

Компания сделала несколько приобретений за последние шесть лет. Хоть я и общепризнанный враг больших приобретений, у меня не было причин возражать против тех, что были сделаны этой компанией; каждая покупка восполняла какой-нибудь пробел в ее портфеле ценных бумаг, в сравнении с ее главными конкурентами. Но где-то… как-то… истинная индивидуальность фирмы, похоже, ускользнула, скрылась в кустах. Поэтому я сказал: «Вы можете забрать назад уплаченные мне деньги, если хотите, но мы потратим все эти три часа на разговор о том,

«КТО ТЫ ТАКОЙ?»

«МЫ ПРИГЛАСИМ ТЕБЯ СНОВА»

Кстати, мой нервный подход сработал блестяще. CEO, которого я прекрасно знаю, позже сказал, что это, наверное, было лучшее утро для его управленческой команды: «Том, никто не говорил нам, что мы полны дерьма и не знаем, кто мы такие. Молодец. Мы, пожалуй, даже пригласим тебя снова».

Постскриптум. Так и случилось.

Пост-постскриптум. Ха!

(Мы все испытываем гордость, когда бизнес имеет продолжение.)

Осознание миссии: почему вы здесь?

«Вы не можете больше плыть по течению, – пишет датский эксперт-маркетолог Йеспер Кунде, – отслеживая конкурентов и проводя опросы, выявляющие сиюминутные потребности ваших клиентов. *Чего вы хотите? Что вы хотите сказать миру в будущем?* Что есть у вашей компании такого, что обогатит мир? Вы должны верить в это. Верить так сильно, чтобы стать уникальными в своем роде».

И даже больше.

«Некоторые компании, – добавляет Кунде, – уравнивают брэндинг с маркетингом. Разработайте новый искрящийся логотип, проведите восхитительную рекламную кампанию, и вуаля – вы снова в седле. Они неправы. Задача шире, намного шире. Она в том, как реализовать потенциал компании, а в том, как не разработать новый лого.

В ЧЕМ МОЯ МИССИЯ В ЖИЗНИ? ЧТО Я ХОЧУ ДОНЕСТИ ДО ЛЮДЕЙ? И КАК МНЕ УБЕДИТЬСЯ В ТОМ, ЧТО МОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ МИРУ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО УНИКАЛЬНО? БРЭНД ДОЛЖЕН РЕАЛИЗОВАТЬСЯ, КОМПАНИЯ ДОЛЖНА РЕАЛИЗОВАТЬСЯ, РУКОВОДИТЕЛИ ДОЛЖНЫ РЕАЛИЗОВАТЬСЯ… КОРОЧЕ, РЕЧЬ О ТОМ, ХОТИТЕ ВЫ [ИЛИ НЕТ] БЫТЬ УНИКАЛЬНЫ СЕЙЧАС».

Я думаю, сказано блестяще.

Брэндинг: это

О СМЫСЛЕ, А НЕ О МАРКЕТИНГЕ

…о глубокой логике компании, а не о новомодных лого.

ЗЕЛЕНЫЙ ЗНАЧИТ (ЛО)GO[3]

Я согласен с Йеспером Кунде. И все же…

В некоторых случаях новый логотип может создать… разительное отличие. Думаю, British Petroleum – один из таких случаев. BP представляет себя заново, устанавливая свое разительное отличие в пределах отрасли (и по ходу дела раздражая конкурентов) с помощью «озеленения». Хотя многие выражают скепсис, я уверен, что эта зеленая шутка – очень реальная. И очень мощная.

Одна часть этих усилий – введение абсолютно сногсшибательного нового лого. Я потрясен тем, как меня потрясает этот лого, когда я еду по улице или по скоростному шоссе.

Если не быть уникальным – К ЧЕМУ БЕСПОКОИТЬСЯ?

Лучшие – или заблудшие: в чем ваша уникальность?

УНИКАЛЬНОСТЬ. Нет слова важнее. Ни одного.

Уникальный означает… ЕДИНСТВЕННЫЙ. ВЕРНО?

«Успех, – говорит Том Чеппелл, основатель компании Tom's of Maine, – означает никогда не позволять конкуренции определять ваше поведение. Вместо этого вы должны определяться, основываясь на том, что вам действительно дорого».

Блестяще.

Но даже Тома можно затмить. Это сделал… покойный Джерри Гарсиа из рок-группы Grateful Dead: «Вы не просто хотите считаться лучшими из лучших. Вы хотите быть единственными, кто делает то, что вы делаете».

И Grateful Dead была точно такой, «единственной группой, которая делает то, что [только они] делают». Она изменила мир. (Кстати, я их фанат. Не схожу по ним с ума, конечно, но симпатизирую… чтобы быть точным.)

Если не быть *уникальным* – К ЧЕМУ БЕСПОКОИТЬСЯ?

(НЕ) ГОНИТЕСЬ ЗА ДЕНЬГАМИ

Удивительно легко перейти из мира Grateful Dead в… Дендрарий Polly Hill на Martha's Vineyard. Стивен Спонгберг, управляющий этим сказочным местом, говорит: «Мы не собираемся руководствоваться соображениями, которые понравились бы субсидирующим инстанциям. Мы хотим построить дело, исходя из того, что важно для нас… а затем найти такую организацию-инвестора, которая с нами согласна».

То есть, он хотел сказать, что ему очень… ОЧЕНЬ… ясен ответ на вопрос «В ЧЕМ ВАША УНИКАЛЬНОСТЬ?»

БРЭНДИНГ: НЕ РОСКОШЬ

Ставки в игре «уникальность» высоки. И все время повышаются.

Майкл Сильверстайн и Нил Фиск пишут в книге «Зачем платить больше? Новая роскошь для среднего класса»[4] (2003): «Торговый агент с годовым доходом в $25 000 балует себя покупкой шелковой пижамы в Victoria's Secret. Семейная пара с доходом в $125 000 годовых приобретает плиту Viking range стоимостью в $4000 в свой таун-хаус, несмотря на то, что им предлагают бесплатно добавить необходимое в великолепно оборудованную встроенную кухню. Эти покупки отражают важное поведенческое изменение, наблюдаемое повсюду. Сегодня клиенты готовы платить значительно больше за товары и услуги, которые несут подходящую им эмоциональную нагрузку. Они хотят ощутить ценности – качество, исполнение и очарование. Но в других категориях, которые важны в эмоциональном плане, клиенты становятся охотниками за скидками: страстный водитель Мерседеса делает покупки в Target по выходным. Шикующий строитель покупает комплект для игры в гольф в Callaway за $3000. Продукты же он купит в супермаркете».

Это закон: как вы можете создать свое разительное отличие?

Даг Холл – «идейный гуру» (согласно передовице в журнале *Inc.*). Бывший маркетолог P&G, а сейчас член наблюдательного совета Eureka Ranch, он вел большие корпоративные команды одну за другой к ошеломляющим инновационным прорывам. Сконцентрировавшись на перенесении своих идей в область малого бизнеса, Даг написал отличную и подготовленную дотошным исследованием книгу, «Jump Start Your Business Brain»[5]. Он взял тон «суровой статистики» для поддержки великолепных «мягких» идей.

В основе книги – три «закона» «физики маркетинга».

Закон № 1. Явная выгода.

В чем «одно великое достоинство» товара или услуги? (Одно или два «великих достоинства» намного лучше, чем три и больше. Когда вы доходите до трех и более… вы просто ставите покупателя в тупик. А суровый тон сообщаемых сведений только способствует этому.)

Закон № 2.
Реальная причина для веры.

Действительно ли организация последовательно и постоянно обеспечивает клиенту это самое «одно великое достоинство»?

Закон № 3.
РАЗИТЕЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ.

Суровые факты вопиют: *разительное отличие предлагаемого товара или услуги делает разительно отличными показатели и верхней, и нижней строк успеха.* Увы, пишет Холл, чертовски мало (слишком чертовски мало!) директоров понимают это.

Обдумайте: несколько сот покупателей попросили оценить потенциальный новый продукт или услугу. Перед ними поставили два вопроса: «Насколько велика вероятность, что вы приобретете этот новый продукт или услугу?» и «Насколько уникален этот продукт или услуга?».

УНИКАЛЬНОСТЬ

=

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СВЯЗЬ

Ответы покупателей на эти вопросы интригуют – но далеко не так сильно, как ответы высшего руководства, которое спросили о том же после. Директора – без единого исключения за 20 лет, согласно г-ну Холлу! – отдают от 95 до 100% значимости результатам ответа на вопрос о «намерении купить» и от 0 до 5% значимости соображениям «уникальности».

Факт: ОНИ ВСЕ ПОНИМАЮТ ЗАДОМ НАПЕРЕД.

Доверьтесь этим данным. Предсказатель будущего успеха в отношении заданных вопросов – это… УНИКАЛЬНОСТЬ. А не «намерение». Потому что…

УНИКАЛЬНОСТЬ = ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СВЯЗЬ.

ВОСХОДЯЩИЙ ЗНАК[6]

Даже в Японии, хорошо известной своим стабильным внутренним рынком, усиливается конкуренция. Те, кто выигрывают соревнование, отрезают все больше от не-такого-как-раньше куска. Меньше значения уделяется исключительно стоимости, качеству и последовательности. Больше внимания на… разительное отличие.

Что является ключевым знаком различия? Дизайн!

Я прочитал в августовском номере 2004 Nikkei Weekly: *«Стратегия низких цен отныне неактуальна. Фирмы, захватывающие все большие доли рынка, щедро подпитываются соединением дизайна и уникальных функций в пользующихся спросом продуктах».*

Кому это надо? (Лучше бы вам!)

Когда мы с Бобом Уотерманом писали «В поисках совершенства» в начале 1980-х, было принято представлять исследование «управления» в виде сухого набора цифр. Мы с Бобом скитались по стране, наблюдая за компаниями, и увидели кое-что отличающееся от принятых норм. То, что мы увидели, было «мягким», по меркам Гарвардской школы бизнеса. То есть было связано с людьми и *увлеченностью работой, любовью к качеству, предпринимательским инстинктом, ценностями, за которые стоит бороться.*

«Удивительная» (удивительная для 1982 года) мантра Уотермана-Питерса:

МЯГКОЕ ТВЕРДО. ТВЕРДОЕ МЯГКО.

Другими словами: это как раз «цифры» абстрактны и безжизненны. (*Твердое мягко.*) А «люди» и «страсти» сдвигают горы. (*Мягкое твердо.*)

К нашему восторгу (и удивлению), мир обратил на это внимание – не из-за нашей блистательной прозы, а потому что этого требовала ситуация жесткой конкуренции. Наши «мятежные» тезисы стали теперь банальностью:

Увлекайте своих людей.

Делайте только то, что классно и действенно.

«Высовывайтесь».

Если не быть многословным, это означает, что… СТРАСТЬ (она же ЭМОЦИЯ, она же ЗАБОТА, она же РАЗИТЕЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ)… наконец-то признана главным элементом успешного бизнеса. Она – не бедная родственница «количественных теорий», которые все еще процветают в бизнес-школах.

ПОНЯТИЕ ЭМОЦИИ: «ДОЛЯ СЕРДЦА»

Шведские профессора Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале пишут в «Бизнесе в стиле фанк»[7]: «В деревне фанк настоящая конкуренция больше не концентрируется вокруг доли рынка. Мы боремся друг с другом за внимание – долю ума и долю сердца».

Сила глаголов: иди туда, где действие

Глава TBWA/Chiat/Day Жан-Мари Дрю – самый провокационный маркетолог, с каким мне приходилось сталкиваться в последнее время. Его недавно написанные – «Разрушение»[8] и «После разрушения»[9] принадлежат к числу лучших книг о бизнесе, прочитанных мною за многие годы. Жан-Мари делает выдающееся замечание:

«Apple *противостоит*, IBM *решает*, Nike *экспортирует*, Virgin *просвещает*, Sony *мечтает*, Benetton протестует. Брэнды – это не существительные, а глаголы».

Признаюсь, я по уши влюблен в идею Дрю. *Она сводит меня с ума.* Я не знаю точно, что с ней делать. Но я знаю, что мне надо сделать с ней… (Идея Дрю, кстати, прекрасно вписывается в концепции «впечатлений» и «мечты», о которых я говорил раньше.)

Каждый (*каждый!*) должен задать себе этот короткий и простой вопрос: *какой глагол ваш?* Какой глагол описывает (уникальное и разительное) предложение с добавленной стоимостью, которое вы создаете в своем… отделе обучения… отделе логистики… отделе снабжения… финансовом отделе… отделе разработки новых продуктов… дизайнерском отделе… отделе ИС… В вашем ресторане на 18 столиков. В вашей финансово-консультационной фирме из 4 человек?

Для поборников количественного подхода все это звучит как полная чушь. Для меня (перестроившегося количественника) это звучит как вопрос на миллиард долларов.

ПОНЯТИЕ ЭМОЦИИ: ТОЛЬКО СВЯЗЬ

Скотт Бедбери, игравший ведущую роль в брэндинге Nike и Starbucks (WOW), излагает свою философию в *Fast Company*: «Великий брэнд вызывает эмоции. Эмоции управляют большинством наших решений, если не всеми. …Брэнд достает, поскольку обладает силой притяжения. Это эмоциональная связь, превосходящая сам продукт… Великий брэнд – это история, которая никогда не кончается. Брэнд – метафорическая история, связывающая с чем-то глубоко внутри – внутренним ощущением мифологии. …Истории создают эмоциональный контекст, необходимый людям, чтобы найти себя в море ощущений».

Обещание – это… предпосылка

Я часто предлагаю своим клиентам небольшой тренинг. Я называю его «Упражнение об обещании брэнда». Оно состоит в следующем:

1. КТО МЫ ТАКИЕ?

(а) Напишите рассказ на две странички (с блистательной сюжетной линией) о том… кто мы такие. (б) Уварите его до одной страницы; а еще лучше, сделайте из него стихотворение или текст песни. (Сюда относится и песня отдела финансов об обещании брэнда!). (в) Сократите до 25 слов. (А может, до 10.) **(Или до 5.) (Или до одного глагола.)**

2. ТРИ АСПЕКТА.

Перечислите три аспекта, в которых мы… УНИКАЛЬНЫ для своих клиентов.

3. РАЗИТЕЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ.

Сформулируйте… точно… то единственное и яркое… что отличает нас от наших конкурентов. В 25 словах. (Или меньше.)

ПОНЯТИЕ ЭМОЦИИ: ВРЕМЯ ИСТОРИЙ

Рольф Йенсен, глава копенгагенского Иститута футурологии, пишет: «Мы блуждаем в сумерках основывающегося на данных общества. В то время как информация и интеллект становятся достоянием компьютеров, общество придаст еще большую ценность единственной человеческой способности, которую нельзя автоматизировать: эмоциям. Воображение, миф, ритуал – язык эмоций – будут оказывать влияние на все, начиная от принятия решения о покупке, до того, насколько хорошо мы работаем. …Процветание компаний будет основываться на их историях и мифах. …Компании должны будут понять, что их продукт менее важен, чем их история».

4. КТО «ОНИ» ТАКИЕ?

(а) Объясните, кем является каждый основной конкурент. В 25 сильных, точных, лестных… и правдивых… словах. (Или меньше.) (б) Перечислите три чрезвычайно четких отличия между «НАМИ» и «НИМИ». (И без глупостей. Не увиливайте.)

5. ИСПЫТАЙТЕ НА СВОИХ КОЛЛЕГАХ.

Испытайте «результаты» всех действий на членах своей команды и на коллегах. Говорите об этом. Спорьте об этом. Кричите. Серьезно. Продолжительно.

6. ИСПЫТАЙТЕ НА КЛИЕНТАХ.

(а) Испытайте результаты на дружески настроенном клиенте. (б) Протестируйте на скептически настроенном клиенте.

7. ИСПЫТАЙТЕ НА… ВСЕХ ОСТАЛЬНЫХ.

Испытайте результаты на отдельном подразделении в организации (начиная с кассиров и кладовщиков).

СТОИТ ТРУДОВ

Гуру маркетинга Йеспер Кунде пересказывает разговор с клиентом из кажущейся «приземленной» области бизнеса.

Клиент: «Но у нас нет ничего общего с Nike! Мы продаем скрепки для бумаг, точильные круги и 9-миллиметровые болты. Кого этим можно удивить?»

Йеспер Кунде: «Весь мир может удивиться… если вы правильно раскрутите брэнд. Nike на самом деле продает не обувь. …Nike продает впечатления от ношения Nike, чувство, что ты победитель, и они сконцентрировали всю главную идею в трех словах: Просто сделай это! (Just Do It!) Здесь все дело в том, чтобы быть единственным, предложить вашему рынку что-то уникальное».

Обещания, которые надо сдержать

Я выступал на семинаре для большой компании, предоставляющей финансовые услуги. Я выслушал прекрасную речь ее главы. (И правда, она была чертовски хороша, а я являюсь чертовски хорошим судьей к настоящему времени.) Он изложил Видение. (Не забудьте – Видение, с большой буквы.) Оно понятно. Но это было отступлением от основного курса – в чем и заключался смысл. Сильным отступлением. Я выступил сразу же после того, как главная шишка закончил. И предупредил… и озадачил… всех несколько сот присутствовавших.

Я сказал, что обещание брэнда (или новое Видение) – это важно. И, по-моему, совершенно справедливо. Но я добавил, что пока все, кто находятся в зале, не погрузятся в процесс полностью… все эти упражнения – пустая трата времени.

«Понятно ли вам, что такое "обещание брэнда"? – спросил я. – Вам лично? В ваших ежедневных обязанностях? В работе с клиентами? Есть ли у вас ощущение, что это настоящий, резкий, вдохновляющий отрыв от прошлого? Появилась ли у вас "гусиная кожа" от этой новой "смысловой линии"?» А если нет, сказал я им, «пожалуйста… ПОЖАЛУЙСТА… обратите святой и необузданный гнев против

РИТМИКА БРЭНДА: ПОМЕЧАЙТЕ МОИ (И СВОИ) СЛОВА

Существуют десятки способов подкачать вашу мышцу брэндинга.

Йеспер Кунде просит своих сотрудников написать сочинение на тему «Кто мы». Мне это нравится. («Сочинение» – это… вне «программ».)

В моем случае предмет брэндинга стал реальным, когда я решил написать «Закладки» для серии своих недавних публикаций. Я подумал, что это хорошая мысль. То есть, я так думал… пока не сел за работу над рукописью. На обобщение мне было отведено около 15 слов… КТО Я, ЧЕМ Я ЗАНИМАЛСЯ ПОСЛЕДНИЕ 30 ЛЕТ, И ПОЧЕМУ ЭТО ДОЛЖНО БЫТЬ ИНТЕРЕСНО СОТНЯМ ТЫСЯЧ ЧИТАТЕЛЕЙ.

(Сглотнул!)

CEO… и скажите ему, почему товары и услуги, предлагаемые вами, *не* вяжутся с блистательной (разительно отличной) историей об обещании брэнда (нового Видения), которое он только что изложил».

Может, они меня и не пригласят больше. Может быть, я его обидел. «Он» долго распространялся о том, как «команда руководителей» «усердно потрудилась» над этим видением. Команда руководителей, команда туда-сюда-водителей. Кому, черт побери, до этого есть дело? Но «Видение» только тогда имеет значение… когда ЧПК (частный первый класс)… забудет обо всем на свете… и бросится под пули профессионалов автоматчиков ради своей веры в это самое Видение (внушенное обещанием брэнда).

Да, брэндинг связан с логотипом… лозунгом… маркетинговой кампанией… рекламой. Но в конечном итоге брэндинг связан с… ДОВЕРИЕМ.

Действительно ли 99,99% ваших людей, работающих на переднем крае… согласны с этим законом? Живут ли они в соответствии с ним? (С энергией.) Передают ли его окружающим? **(Со страстью.)**

РИТМИКА БРЭНДА: ЛИФТ… ПОДНИМАЕТСЯ!

В тренинге «Брэнд Ты» моей компании (мы считаем) самое полезное упражнение – попросить клиентов сочинить рекламное объявление для «Желтых страниц» на одну восьмую листа… про *самих себя*. («Сущность Тома»… длиной в 25 слов. Или около того.) Многие говорят, что это самая трудная профессиональная задача, какую им приходилось выполнять.

Подобным же образом в нашем тренинге по WOW-проектам центральной является подготовка «Речи в лифте», 90-секундной тирады, с помощью которой можно найти поддержку для своего проекта… если бы вы оказались наедине с вашим главным боссом в поездке на лифте длиной в 20 этажей.

Эти упражнения преследуют одну цель: УЛОВИТЬ СУТЬ ОБЕЩАНИЯ БРЭНДА И ВЫРАЗИТЬ ЕГО ПРИНЦИПИАЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ И АБСОЛЮТНУЮ КЛАССНОСТЬ ЛАКОНИЧНО И НЕОТРАЗИМО.

Лидерство брэнда: действие, которому легко следовать

Брэндинг и «лидерство» – сиамские близнецы. Обещание брэнда – живая, трепещущая, постоянно меняющаяся сага под названием… То, что нам дорого. Для нее требуется страсть – тот вид страсти, который могут проявлять только вдохновенные лидеры.

Франклин Рузвельт, всеамериканский брэнд-менеджер достоинства и свободы во время Великой депрессии («Нам нечего бояться, кроме страха») и Второй мировой войны («7 декабря 1941 года навсегда войдет в историю как день позора»), сказал: «Президент должен быть лучшим актером страны».[10]

На самом деле, лидерство в целом – это акт! Акт, который передает обещания брэнда через демонстрацию глубокой веры в великую цель.

Великой целью может быть демократия, мир и процветание; или появление лучшей кайуньской кухни в Нью-Орлеане, самые обалденные бизнес-процессы в отрасли ипотечного кредитования, или самый лучший пикник для сотрудников на День памяти.

Чтобы провести какое-либо мероприятие, лидеры всех видов должны жить и даже выглядеть по законам роли, которую играют. Как сказал однажды Адлай Стивенсон: «Нельзя возглавить кавалерийскую атаку, если вам кажется, что вы смешно выглядите в седле». Однако Рузвельт, который из-за последствий полиомиелита, без сомнения, не был кавалеристом, тщательно следил за тем, чтобы его никогда не видели нетрудоспособным. Более того, люди постоянно были свидетелями проявления его неизменно твердой воли и уверенности во время смертельной схватки. Мундштук Рузвельта говорил

Лидерство в целом – это акт!

РИТМИКА БРЭНДА: ХАЙКУ = УДАЧНЫЙ ХОД[11]

А что, если пройти курс творческого письма. Деловой стиль обычно высокопарен и скучен. Помните замечание Рольфа Йенсена о легендах и мифах: курс по историям, мифам и метафизике нужен нам гораздо больше, чем… еще один курс бухучета.

Кстати: я вспомнил историю о блестящем японском директоре, посвящавшем время долгих полетов вокруг земного шара не разбору памяток и финансовых отчетов, наполнявших его портфель, а составлению хайку – этих чудных 17-сложных стихотворений. Может, в качестве следующего «бизнес»-курса вам стоит заняться хайку?

о многом. Так же, как и сигара Черчилля – это реквизит, достойный Оскара.

Однако еще точнее – Махатма Ганди. Для роли строителя нации без насилия нельзя выбрать себе лучшего атрибута, чем скромное колесо прялки. Послушайте Ганди: «Вы должны воплощать ту перемену, которую хотите произвести в мире».

ИДЕНТИФИКАЦИЯ БРЭНДА

Лидеры великих компаний принимают на себя «роль» (читай: «брэнд»), исполняемую их компанией или товаром. Так:

Стив Джобс	*...это...*	*Apple Computers*
Билл Гейтс	*...это...*	*Microsoft*
Ларри Эллисон	*...это...*	*Oracle*
Скотт Макнили	*...это...*	*Sun Microsystems*
Энди Гроув	*...это...*	*Intel*
Сэм Уолтон	*...это...*	*Wal-Mart*
Ричард Брэнсон	*...это...*	*Virgin Group*
Анита Роддик	*...это...*	*The Body Shop*
Опра	*...это...*	*Oprah*
Джорджио Армани	*...это...*	*Armani*
Чарльз Швоб	*...это...*	*Charles Schwab*

Лидерство брэнда: история, которую стоит рассказывать

«Лидеры достигают высокого влияния главным образом благодаря историям, которые о них рассказывают, – пишет гуру лидерства Ховард Гарднер из Гарварда в книге

ВЫСОКАЯ НАДЕЖДА ИЛИ ПРОСТО «НАНЯТАЯ ПОМОЩЬ»[12]

Я пробыл неделю на Martha's Vineyard. А затем поехал назад в Вермонт. Мне нужно было добраться до Vineyard Haven-Woods Hole парома. По дороге я проезжал мимо продуктового магазина A&P. (Теперь Stop & Shop – «Остановись и купи»). На внешней стене магазина была огромная вывеска: «A&P Получите удовольствие от солнечного магазина».

Ничего не имею против подобного стремления. (Считаю, что здорово говорить правду.) А потом я представил, как выглядит этот магазин изнутри. (Ничего особенного.)

Я представил себе типичного кассира. Складского работника. Интересно, что думают эти кассиры и люди на складе? Ощущают ли они свою... великую причастность к созданию... ощущения солнечного счастья?

Ответ: сильно сомневаюсь. (Серьезно.) Это наводит на дальнейшее рассуждение: великие лозунги, великие логотипы, великие обещания брэнда... ТОТАЛЬНАЯ, ШОКИРУЮЩАЯ, БЕЗНРАВСТВЕННАЯ, ТОРГОВО-ПРИЛАВОЧНАЯ ЛОЖЬ, ПОКА...

ПОКА... «Талант»... этих кассиров и работников склада... не будет реализован. На 100 процентов. Ну, если не на 100%, то по крайней мере на 92,58%.

«Властители дум: Анатомия лидерства».[13] – У историй [есть] индивидуальность. [Это] рассказы, помогающие каждому человеку задуматься и почувствовать, кто он такой, откуда пришел и куда направляется. [Они] составляют... единственное мощнейшее оружие в арсенале лидера».

ВЕЛИКИЙ ЛИДЕР – ...ЭТО ВЕЛИКИЙ ВЫДУМЩИК ИСТОРИЙ.

ЧЕРЧИЛЛЬ.
ДЕ ГОЛЛЬ.
ЛИНКОЛЬН.
РУЗВЕЛЬТ.
РЕЙГАН.

Великий брэндинг – ...это великая история. Сага о Coca-Cola. Сага об UPS. Сага об IBM. (И невероятная история о прекрасном дели-буфете на четыре столика в Сан-Франциско.)

Можете ли вы, лидер брэнда (управляющий 4 или 4000 сотрудников), передать свою историю лаконично? Можете ли вы передать ее сильно? В нее можно поверить? Она удивительна? Изменяет сознание? Сотрудников? Поставщиков? Покупателей? Средства массовой информации?

Итак, мы имеем... лидерство как спектакль и лидерство как рассказывание историй. Но настоящее лидерство – особенно вдохновенное лидерство брэнда – это нечто большее. Это еще и... ну, я бы просто сказал: «Лидерство – это... ЛЮБОВЬ».

И это не «мягкое» утверждение. ЭТО «ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ» ТВЕРДОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ. Лидерство – это... Уинстон Черчилль & Махатма Ганди & Альберт Эйнштейн & Мартин Лютер Кинг & Цезарь Шаве & Глория Стайнем & Шарль де Голль & Т. Рузвельт & Ф. Рузвельт & Томас Джефферсон & Джон Адамс

ВЕЛИКИЙ БРЭНДИНГ ЭТО ВЕЛИКИЕ ИСТОРИИ

& Александр Гамильтон & Сьюзен Б. Энтони. Лидерство брэнда это… страсть и энтузиазм, увлеченность, самоотдача, решимость сделать что-то новое, приключения, разделенные с другими, странные падения и ненасытная жажда перемен.

В этом «секрет» Ганди. «Секрет» Франклина Делано Рузвельта. «Секрет» каждого настоящего лидера. Увы, он (как правило) «секретом» и остается.

Где пожар?

У меня произошел неприятный разговор с очень высоким начальником, которого я довольно неплохо знаю. Речь шла о чудовищной стратегической инициативе, запускаемой его фирмой. Она была связана почти с переосмыслением предприятия как такового. Мы бурно дискутировали в течение полутора часов. Некоторые из его программ были чертовски восхитительны.

Но за те 90 минут я не «услышал» (не почувствовал) фактически никаких эмоций. Я вспомнил встречи с людьми вроде Скотта Макнили (CEO Sun Microsystems), Стива Джобса (Apple), Аниты Роддик (Body Shop). Мики Дрекслера (The Gap), Рича Тирлинка (Harley-Davidson). Их язык – особенно «едва заметный» (как товарный поезд) язык жестов – был бы другим. Совсем. Когда проводишь время в их обществе… чувствуешь… пожар. Конечно, брэндинг требует «программ» и «стратегических инициатив», но идет из глубины души. От сердца.

Другими словами: *Надо верить! Надо трепетать!*

Если у вас и выгорит это дело – брэнд – вы должны жить им на глубоком… чисто интуитивном уровне.

(ОТРИЦАТЬ ЭТО – БЕЗУМИЕ.)

Чистая… без примесей… *эмоция.*

Чистая… без примесей… *преданность*… «брэнду»… потому что… это «то, что изменит жизнь».

(ПОТОМУ ЧТО ЭТО ПРИЧИНА, ПО КОТОРОЙ ВЫ ЗДЕСЬ.)

НАДО

ВЕРИТЬ!

НАДО

ТРЕПЕТАТЬ!

Как это привить? Как нанять правильных людей? Как развить? Как внушить это высшему руководству? Как сохранять это из поколения в поколение?

Внимание: сердце брэндинга

Я *ненавижу* Дилберта.

Я н-е-н-а-в-и-ж-у Дилберта.

Я смеюсь над *Дилбертом*… но я его ненавижу… потому что он источает… неприкрытый цинизм. А я ненавижу цинизм. Мне больше 60 лет… и скоро будет уже 65. У меня осталось не так уж много времени. Я хотел бы, чтобы каждый год был прожит не зря.

Я неравнодушен. Очень.

И равнодушные люди… мне отвратительны.

В любых проявлениях. Дворник. Главный инженер Cisco Systems.

Мне не все равно. Надеюсь, вам тоже.

Я жил в Силиконовой долине более тридцати лет. Там есть парень, к которому я испытываю большую симпатию, чем к кому-либо… он помог построить эту долину волнующих

ЛЮБОВЬ СТАВИТ ОТМЕТКУ

В брэндинге страсть (или ее отсутствие) работает в обе стороны. Необходимо выделить страстную приверженность для идентификации вашего брэнда. Это объясняется тем, что название игры, которая ведется… прививать эту страстную приверженность… вашим клиентам.

Кевин Робертс, CEO рекламного агентства Saatchi & Saatchi, написал в 2004 в книге «Lovemarks: Брэнды будущего»:[14] "Марки доверия" следуют за брэндами; "любимые марки" следуют за "марками доверия"… Подумайте, что приносит вам основные деньги. Больше всего вы зарабатываете, когда лояльные клиенты, сложные клиенты пользуются вашим продуктом постоянно… Следовательно, длительные "любовные отношения" гораздо лучше чем "доверительные"».

грез. Стив Джобс. Стив – это… тот, кто произвел революцию. Его компания, Apple, была двигателем всего, что затем последовало. Вот мой любимый Стив-изм:

«Давайте оставим вмятину во Вселенной».

Как это здорово.

Многие из нас не стали бы «оставлять вмятины во Вселенной». Но, по крайней мере, можно попытаться.

Это просто.
Это невозможно.
Это потребует вашего внимания.
Вашего внимания к тому…
Кто мы?
Почему мы здесь?
В чем наша уникальность?
Как обеспечить
разительное отличие?
Кому это не безразлично?
(Не безразлично ли это нам?)

В этом сердце брэндинга. Потому что брэндинг – это в конечном счете о сердце (ни больше и ни меньше). О страсти… о том, что вам дорого… что внутри… внутри вас, вашего подразделения, вашей компании.

Это еще не все. (Разумеется.) Но если вы уловили эту часть БРЭНДИНГА… вы уловили его СЕРДЦЕ.

БРЭНДИНГ ОТ САМОГО СЕРДЦА

Давайте сделаем обзор. Брэндинг от сердца… с самого верха:

НАСТОЯЩИЙ брэндинг… личный.

НАСТОЯЩИЙ брэндинг… это честность.

НАСТОЯЩИЙ брэндинг… невозможно забыть.

НАСТОЯЩИЙ брэндинг… это последовательность и свежесть.

НАСТОЯЩИЙ брэндинг… это увлекательная история.

НАСТОЯЩИЙ брэндинг… важен. (Для сотрудников, клиентов, поставщиков.)

НАСТОЯЩИЙ брэндинг… это про страсть и эмоции.

НАСТОЯЩИЙ брэндинг… это ответ на вопрос: для чего мы встаем по утрам?

НАСТОЯЩИЙ брэндинг… невозможно подделать.

НАСТОЯЩИЙ брэндинг… систематическое, 24/7 занятие всех отделов, каждого сотрудника.

ТОП-10 «ЧТО ДЕЛАТЬ»

1. *Продолжайте спрашивать.* Продолжайте ставить те вопросы, которым «они» не учат вас в бизнес-школе. Пример: почему вы здесь? (Полный список приведен выше.)

2. *Идентифицируйте себя.* Загляните глубоко внутрь себя – и выясните: из чего же вы сделаны. Повторяю: когда у вас есть вдохновляющая «индивидуальность»… жить становится намного проще.

3. *Держите слово.* Напишите в подробностях (определенные и неопределенные) обещания брэнда вашей компании. Храните их под рукой и в своем сердце.

4. *Воспевайте.* Станьте бардом своего брэнда… главным рассказчиком, который видит все через «очки дизайна» брэнда и повсюду рассказывает о нем.

5. *Сокращайте.* Оттачивайте послание брэнда, пока его длина не превысит 90-секундное повествование, не станет «высотой с лифт». (Делайте это серьезно… с секундомером, если понадобится.)

6. *От-ражай-те.* Перечислите список глаголов - глаголов действия – применимых к вашему брэнду. Потом сократите список до… единственного глагола. Запомните его. Произносите его. Будьте им.

7. *Будьте классным «актером».* Репетируйте лидерство брэнда старательно и с актерским рвением… талантливого трагика. Мантра: соответствуйте роли.

8. *Соблюдайте законы.* Вспомните реплику из Дага Холла и измерьте свой брэнд с помощью его трех законов «физики маркетинга». Ключевой «правовой» термин: РАЗИТЕЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ.

9. *Оставайтесь мягким.* Культивируйте чутье на так называемые «мягкие вещи» - трудно поддающиеся количественному определению сердце, душу, кровь и мускулатуру того, «кто ты есть». (Намек: вы – не ваши «цифры».)

10. *Созидайте от сердца.* Относитесь к брэндингу и дизайну так, как они того заслуживают. Они – два способа мобилизации страсти на предприятии. Два аспекта одного и того же упражнения на… формирование души.

Примечания

Введение

1. SAV – Screw Around Vigorously.

Глава 1

1. Virginia Postrel, *The Substance of Style: How the Rise of Aesthetic Value Is Remaking Commerce, Culture and Consciousness.*
2. Ziplocs – марка пластиковых пакетов с застежками.
3. В оригинале игра слов: target – цель, Target – название компании.
4. Thomas Hine, *The Total Package:The Secret History and Hidden Meanings of Boxes, Bottles, Cans and Other Persuasive Containers.*
5. David Gelernter, *Machine Beauty: Elegance and the Heart of Technology.*
6. В оригинале игра слов: (DE)SIGN, т. е. (ДИ)ЗНАК, sign – знак (лат.).
7. В оригинале: jelly beans, мармеладные конфеты, в форме бобов, т. е. округлых и одинаковых. В русскоязычной автомобильной среде для обозначения такого дизайна используется слово «обмылок».
8. Dan Pink, *A whole New Mind.*
9. Master of Fine Arts (MFA)
10. Donald Norman, *Design of Everyday Things.*
11. Tom Peters, *Re-imagine! Business Exellence in a Disruptive Age.* Переведено и издано Издательством Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге, 2004.

Глава 2

1. The Financial Accounting Standard Board.
2. James Madison, *The Federalist Papers.*
3. Jim Horan, *The One Page Business Plan.*
4. Jim Champy, Michael Hammer, *Reengineering the Corporation.*
5. В оригинале игра слов: done – делали, dung – удобряли.
6. EVP(SOUB) – Executive Vice President (Stomping Out Unnecessary Bullshit).

Глава 3

1. Зеленые козырьки – так называли счетоводов, корректоров, наборщиков и телеграфистов – т. е. тех, чья работа связана с большой нагрузкой на зрение.
2. В оригинале игра слов: soft – программное обеспечение; мягкий.
3. Национальный чемпионат по американскому футболу.
4. Happening – в шоу-бизнесе и рекламе означает некое специально организованное мероприятие, событие, происшествие.
5. Joe Pine, Jim Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage.*
6. The Random House Dictionary of the English Language.
7. Опыт, впечатление, событие, переживание.
8. My encounter with the bear in the woods was a frightening experience.
9. Business experience.
10. Human experience.
11. A man of experience.
12. To experience nausea.
13. J. I. Rodale, *The Synonym Finder.*
14. H. Schults, *Pour Your Heart into It.* Переведено и издано Издательством Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
15. United Parcel Service (UPS)– единая посылочная служба (транснациональная корпорация, предоставляющая услуги экспресс-почты).
16. Chuck E. Cheese – сеть ресторанов, популярная у детей.
17. Можно перевести как «отряд очкариков-компьютерщиков».
18. Build-A-Bear Workshop – это название компании, торгующей широким спектром товаров для детей, изначально игрушечными медведями. Компания предлагает франчайзинг.
19. Topsy – компания/магазины предлагающие компьютерные логические игры, музыку для скачивания и т. д.
20. Jesper Kunde, *Unique Now… or Never.* Переведено и издано Издательством Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
21. Faith Popcorn, Lys Marigold, *EVAlution: The Eight Truths of Marketing to Woman.*
22. Rajeev Batra.
23. Tom Kelly, *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm.*

Глава 4

1. Dreamketing – образовано от англ. dream и marketing.
2. Копенгагенский институт футурологии, один из крупнейших мозговых центров, занимающихся проблемами будущего.
3. Rolf Jensen, *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination to Imagination Will Transform Your Business.* Переведено и издано Издательством Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
4. Scott Bedbury, *A New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the Twenty-First Century.*

Глава 5

1. Ron Rubin, Stuart Avery Gold, *Success@Life: How to Catch and Live Your Dream, A Zentrepreneur's Guide (Success at Life).*
2. Wally Olins, *Corporate Identity.*
3. В оригинале игра слов: GO – «иди!», LOGO – «логотип».
4. Michael Silverstein, Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury.*
5. *Doug Hall, Jump Start Your Business Brain.*
6. В оригинале игра слов: RISING SIGN/SUN «страна восходящего солнца».
7. K. Nordstrom, J. Ridderstrale. *Funky Business: Talant Makes Capital Dance.* Переведено и издано Издательством Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге, 2001.
8. Jean-Marie Dru, *Disruption.*
9. Jean-Marie Dru, *Beyond Disruption.*
10. "The only thing we have to fear is fear itself" («нам нечего бояться, кроме страха») – слова Ф. Рузвельта в первой инаугурационной речи.
11. В оригинале игра слов: haiku – high coup.
12. В оригинале игра слов: higher (выше) – hire (нанимать), слова сходны в произношении.
13. Howard Gardner, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership.*
14. Kevin Roberts, *Lovemarks: The Future Beyond Brands.* Русское издание: Кевин Робертс. «Lovemarks: Брэнды будущего», Изд-во «Рипол Классик», 2005.

ВЫРАЖЕНИЕ АВТОРСКОЙ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Потребовалась широко раскинувшаяся виртуальная деревня, чтобы сделать эту книгу. Здесь я хочу упомянуть «истинных» жителей этой деревни.

Майкл Слайнд, редактор, и Джейсон Годфри, дизайнер, продолжили большую работу, которая помогла сделать мою предыдущую книгу («Представьте себе!») столь неотразимой. Адаптируя ту книгу для настоящего издания, они совершили благородный подвиг, выдумав все заново.

Стефани Джексон из Dorling Kindersley толкала и пробивала, очаровывала и околдовывала, чтобы эта книга увидела свет.

Питер Лафф использовал свое чувство визуальной изысканности, чтобы помочь сделать «маленькую» книгу с большим воздействием. Доун Хендерсон приложила свой редакторский талант виртуозно, творчески и решительно к каждой части проекта.

Эрик Хансен выступал в своей привычной роли «менеджера проекта», ибо так именуется уникальная смесь настойчивости и живости, которые он привносит во все мои издательские авантюры.

Кэти Моска проявляла заботу о деталях авторского исполнения и фактической точности со своей обычной бдительностью.

Спасибо им всем!

ПРАВА НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ

Глубокая признательность выражается: синонимы слова "experience" печатаются по изданию *THE SYNONYM FINDER* © 1978 by Rodale Inc. Разрешение дано Rodale Inc., Emmaus, PA 18098. Издание доступно в любом месте, где продают книги, или на сайте www.rodalestore.com.

ДЛЯ ЛЮБОПЫТНЫХ...

Ссылки на источники и дополнительную информацию можно найти на сайте книги www.tompeters.com/essentials/notes.php

На сайте www.tompeters.com/cool_friends.php размещены полные версии интервью с «классными» друзьями.

ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ ФОТОМАТЕРИАЛЫ

Поиски фотографий: Sarah Hopper
Составитель фототеки DK: Richard Dabb

Издательство благодарит за любезное разрешение разместить их снимки: (сокращения: t=вверху, b=внизу, r=справа, l=слева, c=центр, a=наверх, tl=вверху слева, tr=вверху справа, bl=внизу слева, br=внизу справа).

10: Science Photo Library/David Mack; 14: akg-images/Erich Lessing; 17: Herman Miller Inc.; 18: courtesy of S.C.Johnson; 24: courtesy of Gillette Group; 29: Corbis/Tom Wagner; 34: Corbis/Jon Sparks; 38: Apple Corps Ltd (l); courtesy of BMW (r); 39: courtesy of Gillette Group (b), Sony Corporation (t); 46: Science Photo Library/David Mack; 53: Corbis/Michael Prince; 56: Science Photo Library/Scott Camazine; 60: Corbis/George D.Lipp; 63: Corbis/Bettmann; 66: Science Photo Library/David Mack; 75: Corbis/Peter Turnley; 76: Corbis/Michael S.Yamashita; 79: courtesy Starbucks (b), Guinness & Co. All rights reserved (t); 84-85: courtesy of Chrysler; 87: Getty Images/Foodpix; 90: The Art Archive/Bill Manns; 100: Science Photo Library/David Mack; 104-105: Corbis/William Manning (t); 106-107: Corbis/William Manning (t); 108-109: Corbis/Nogues Alain (bl); Corbis/Wally McNamee (tl); 109: Corbis/Cardinale Stephane (tr); courtesy of Google (cra), Courtesy of Virgin (crb), courtesy of Centrino (br); 110-111: Corbis/William Manning (t); Corbis/Bill Robinson (b); 112-113: Corbis/William Manning (t); 114: Corbis/William Manning (t), Getty Images/John Lund (b); 116: Corbis/William Manning (t); 122: Science Photo Library/David Mack; 126: courtesy of Republic of Tea; 129: Corbis/Bettmann; 142: Corbis/Martin Hughes; 147: Corbis/Hulton-Deutsch Collection (b); Nadia Mackenzie/Elizabeth Whiting Associates (t).

Остальные фотоматериалы © Dorling Kindersley.
Дополнительная информация: www.dkimages.com

Слушайте Tom Peters Live на Red Audio (TM).

ОБ АВТОРЕ

The Economist назвал Тома Питерса «сверхгуру». По мнению BusinessWeek, Питерс – «лучший друг и худший кошмар бизнеса». Fortune: «Том Питерс – Über-гуру менеджмента». Его сравнивают с Ральфом Уолдо Эмерсоном, Генри Дэвидом Торо, Уолтом Уитменом и Г. Л. Менкеном. Во всестороннем исследовании, выпущенном Accenture's Institute for Strategic Change в 2002 году, Питерс назван вторым в списке 50 ведущих бизнес-интеллектуалов, после Майкла Портера и перед Питером Дракером.

В 2004 году составители Movers and Shakers: The Brains and Bravado Behind Business оценили вклад 100 бизнес-теоретиков и практиков от Макиавелли и Дж. П. Моргана до Джека Уэлча. Вот как они подытожили влияние Питерса: «Том Питерс сделал, пожалуй, больше, чем кто-либо, чтобы вынести дискуссию о менеджменте из тесных залов для заседаний, академий и консалтинговых агентств в широкую всемирную аудиторию, где этот вопрос стал повседневной пищей СМИ и менеджеров. Питер Дракер написал больше, и его работы выдержали испытание временем. Но именно идеи, энергия, стиль, и влияние Питерса – как консультанта, писателя, обозревателя, лектора и оратора – сформировали новое управленческое мышление.

Первая книга Питерса – написанная в соавторстве с Бобом Уотерменом «В поисках превосходства» (1982). В 1999 году National Public Radio назвало «Поиски» одной из «трех лучших книг столетия о бизнесе»; а проведенный в 2002 году опрос Bloomsbury Publishing определил ее как «величайшую книгу о бизнесе всех времен».

Питерс продолжал создание ряда мировых бестселлеров: «Страсть к превосходству» (1985, совместно с Нэнси Остин); «Процветание во время хаоса» (1987); «Управление освобождением» (1992); «Семинар Тома Питерса: безумные времена, безумные организации» (1993); «Преследуя WOW» (1994); «Круг инновации: нельзя сократить путь к величию» (1997); а также серию книг на тему переосмысления работы «Брэнд Ты 50» (1999), «Проект 50» и «Фирма профессиональных услуг 50» (1999). В 2003 году Питерс начал сотрудничество с Dorling Kindersley, выпустив «Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений». Эта книга, предназначенная перевернуть представления о бизнес-издании средствами энергичного представления главных идей, немедленно стала международным бестселлером № 1.

Гуру лидерства Уоррен Беннис, единственный кто лично знаком с Томом Питерсом и Питером Дракером, однажды сказал в интервью: «Если Питер Дракер изобрел современный менеджмент, то Том Питерс оживил его». И правда, на протяжении всей жизни единственной всепоглощающей страстью Питерса была… страсть к исследованию. Среди его нынешних страстей: женщины как лидеры; ведущая роль дизайна в дифференциации продукта и услуги; создание для потребителей впечатлений, которые могли бы соперничать с Cirque du Soleil (эксцентричными шоу); и огромные, недообслуженные рынки, представленные женщинами и «бумерами».

Том Питерс родился в 1942 году в Балтиморе. С 1974 по 2000 годы проживал в Северной Калифорнии. Сейчас Том и его жена Сьюзан Сарджент живут на 1600-акровой ферме в Вермонте. У него научные степени по инженерно-строительной специальности (Корнелльский университет) и в бизнесе (M.B.A. и Ph.D.) от Стэнфордского университета. Он является почетным доктором многих университетов, включая Государственный университет управления в Москве (2004). С 1966 по 1970 годы Питерс был на действительной службе в американском Военном флоте, дважды участвовал в военных походах во Вьетнам, работал в Пентагоне. В 1973-1974 годы он работал в Белом Доме в группе, занимавшейся проблемой злоупотребления наркотиками. С 1974 по 1981 годы работал в McKinsey & Co., где впоследствии стал одним из партнеров, а в 1979 году возглавил практическое направление «Эффективность организации». Том Питерс – член Academy of Management, the World Productivity Association, the International Customer Service Association, the Society for Quality and Participation. Том Питерс занимается проведением семинаров – около 75 в год (большинство за пределами США) – и участвует в многочисленных образовательных программах лично и в Интернете.

ЗАЯВЛЯЙТЕ ГРОМКО – МАНИФЕСТ ОСНОВ

Они говорят...	Я говорю...
Конечно, нам нужны «перемены».	Нам нужна РЕВОЛЮЦИЯ. СЕЙЧАС.
Ваш (мой) язык экстремален.	Времена экстремальные.
Я – экстремален.	Я – реалист.
Я требую слишком многого.	«Они» слишком быстро принимают посредственность.
Брэнд Ты – не для всех.	Альтернатива – безработица.
Сделайте глубокий вдох. Успокойтесь.	Скажите это Wal-Mart, Китаю, Индии, Dell, Microsoft.
Чем плох «хороший продукт»?	Wal-Mart, Китай или оба сразу готовы отхватить ваш кусок пирога. Почему вы не можете вместо этого обеспечить грандиозные впечатления?
Интернет – «полезный инструмент».	Интернет меняет все. Сейчас.
Нам нужна «инициатива».	Нам нужна мечта. И мечтатели.
Великий дизайн – это хорошо.	Великий дизайн – обязателен.
Вы (!) переоцениваете «женский фактор».	Микроскопическая доля женщин в топ-менеджменте – это расточительство, позор и ошибка стратегического характера.
Для освоения «новых рынков» нужен «проект».	Для использования рынка женщин и бумеров нам необходимо стратегическое преобразование.
WOW – «это так похоже на Тома».	WOW – это минимальное условие выживания.
Нам нравятся люди, говорящие со стальной решительностью «Я могу сделать это лучше».	Я люблю людей, которые с маниакальным блеском в глазах, может, даже со смешком, говорят: «Я способен перевернуть этот мир с ног на голову».
Давайте ускоримся.	Давайте менять корпоративный метаболизм до тех пор, пока сумасшедшая скорость не станет чем-то святым.
Нам нужен персонал «с незапятнанным резюме».	Эти «пятна» и отличают талант.
Нам нужна «команда», в которой царит «гармония».	Дайте мне шумную драку самых творческих людей, каких только можно вообразить.
Мы хотим «счастливых» потребителей.	Дайте мне толкающихся, жадных, мерзких, дерзких потребителей, которые потащат меня по Бульвару Инноваций со скоростью 100 миль/час.
Мы стремимся к партнерству «с лучшими из лучших».	Дайте мне самых классных из лучших.
Счастливый баланс.	Творческое напряжение.
Мир, брат мой.	Выверните меня наизнанку. Расплющите мое эго. СПАСИТЕ МОЮ РАБОТУ.
Планируйте.	ДЕЛАЙТЕ.
Доля рынка.	Создание рынка.
Базовый черный.	ЦВЕТНЫЕ ПРАВИЛА!
Объединяйте и поддерживайте.	Творите и изобретайте.
Улучшайте и поддерживайте.	РАЗРУШАЙТЕ и ПРЕДСТАВЛЯЙТЕ ЗАНОВО!

Том Питерс – самый влиятельный представитель деловой мысли нашего времени, он заслужил титул гуру для гуру управленческой науки.

Его первая книга «В поисках превосходства», написанная в соавторстве с Робертом Уотерменом, была названа «величайшей в истории книгой о бизнесе» по результатам опроса, проведенного издательством Bloomsbury Publishing. Следом вышел целый ряд мировых бестселлеров Питерса.

Питерс основал **Tom Peters Company**, международную учебную и консалтинговую организацию. Среди предприятий, получающих ее рекомендации по вопросам организационных преобразований для подготовки к будущим переменам, такие крупные клиенты, как Rolls-Royce, Starbucks, Bank of America, Continental Airlines, Virgin Direct и Intel.

Представьте себе!

«это истинный рог изобилия великих идей, интересных историй, удачных цитат и множества прозрений, сквозь которые хлещет мудрость Питерса и присущая только ему непочтительность».

Чарльз Хэнди

ТОМ ПИТЕРС

ОСНОВЫ

«Сверхгуру»
The Economist *о Томе Питерсе*

«дизайн правит!»

Дизайн – это страсть, эмоция и приверженность – и все это должно быть в сердце любого бизнеса

«Основы» Тома Питерса – руководство для решительного обновления вашего бизнеса. Обращенные в будущее, вызывающие и вдохновляющие идеи, как преобразовать рабочую рутину.

В серии «Основы» также читайте:
Лидерство • Талант • Тренды

Серия «Основы» – развитие идей книги «Представьте себе!»

www.tompeters.com

A Dorling Kindersley Book
www.dk.com

СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg
www.sserussia.org

ISBN 5-315-00053-2