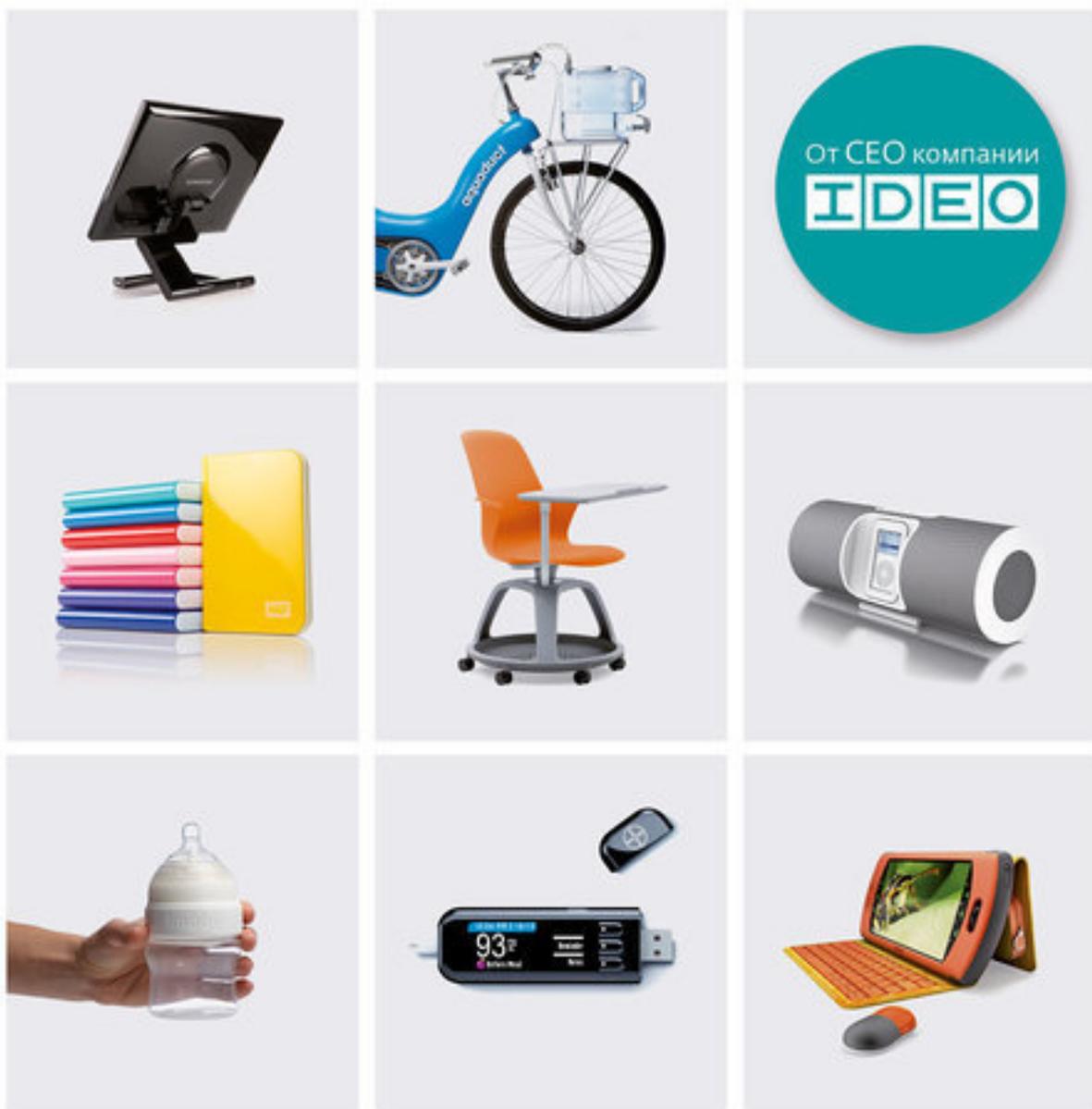


Тим Браун

# ДИЗАЙН- МЫШЛЕНИЕ В БИЗНЕСЕ



От разработки новых продуктов  
до проектирования бизнес-моделей

Тим Браун

**Дизайн-мышление в бизнесе:  
от разработки новых  
продуктов до проектирования  
бизнес-моделей**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2009

УДК 658.5.011  
ББК 65.291.551-21

## **Браун Т.**

Дизайн-мышление в бизнесе: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Т. Браун — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2009

Методы и технологии, которые использует профессиональный дизайнер для создания предметов, могут быть очень успешно использованы для решения бизнес-задач, стоящих перед руководителями компаний. И это не только разработка нового продукта. Дизайн-мышление эффективно помогает переосмыслить суть бизнеса, лучше понять потребности клиентов, найти уникальную и прибыльную нишу для стартапа и даже реализовать благотворительный проект. Тим Браун, глава одной из самых успешных дизайн-компаний мира, делится своей концепцией дизайн-мышления и на многочисленных примерах доказывает ее эффективность. На русском языке публикуется впервые.

УДК 658.5.011  
ББК 65.291.551-21

© Браун Т., 2009  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2009

## Содержание

Введение. Сила дизайн-мышления	6
Часть I. Что такое дизайн-мышление?	11
Глава 1. Проникновение в суть, или Почему дизайн-мышление – это не только стиль	11
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# Тим Браун

## Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей

Издано с разрешения Tim Brown c/o Fletcher & Company и Andrew Nurnberg Literary Agency

Под редакцией Ирины Кутеневой

Все права защищены.

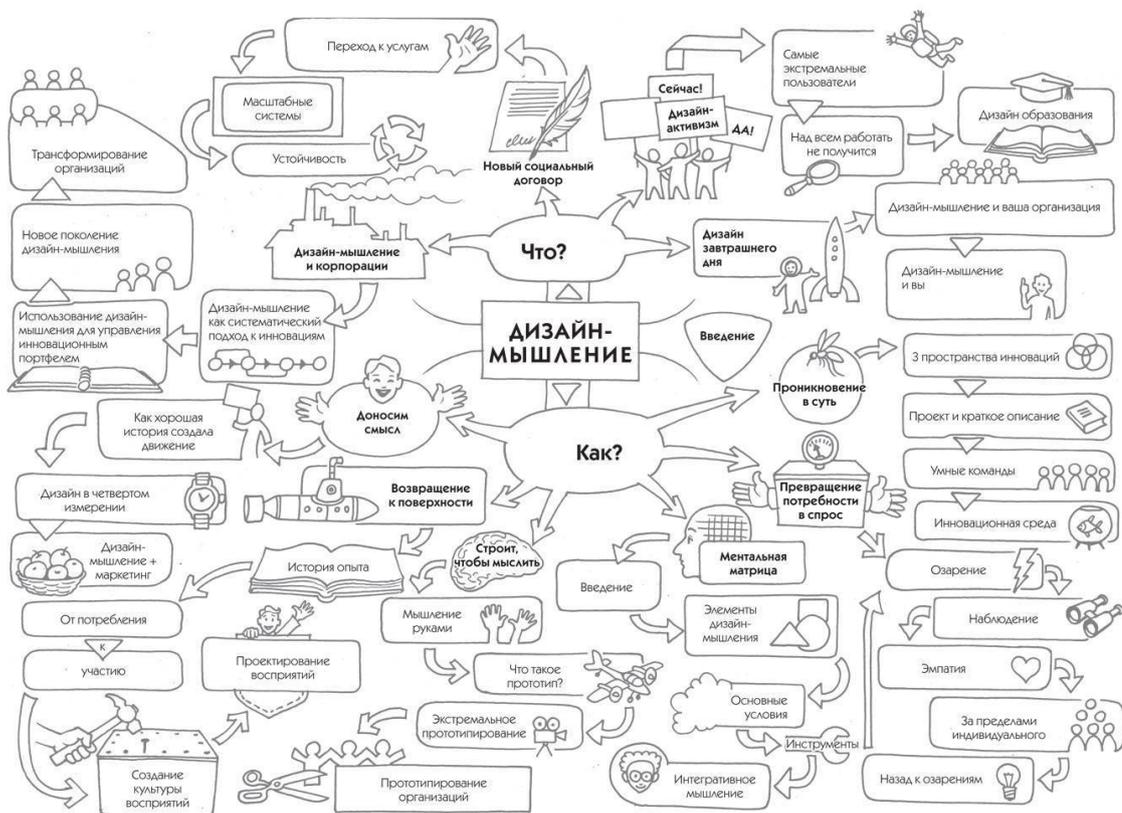
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Tim Brown, 2009

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

\*\*\*

Посвящается Гэйнору



## Введение. Сила дизайн-мышления

### Прощание со старыми идеями

Почти каждый, кто бывал в Англии, видел Великую западную железную дорогу, венец трудов величайшего инженера викторианской эпохи Изамбарда Кингдома Брюнеля. Я рос совсем недалеко от этой железной дороги, в Оксфордшире. В детстве я часто подъезжал на велосипеде к путям и ждал, пока огромный экспресс, ревя, промчится мимо на скорости более ста миль в час. Нынешние поезда стали удобнее (у них есть рессоры и мягкие сиденья), и вид за окнами вагонов, конечно же, изменился, но спустя полтора века после постройки Великая западная железная дорога по-прежнему остается примером того, как дизайн меняет мир.

Хотя Брюнель был инженером до мозга костей, в его творениях есть не только техническая сторона. Во время проектирования железной дороги он настаивал на том, чтобы насыпь была как можно ниже – ему хотелось, чтобы пассажирам казалось, будто они «плывут» по полям. Он строил мосты, виадуки, дороги и туннели – и при этом думал не только об эффективности транспорта, но и о максимальном удобстве. Он даже подготовил проект интегрированной транспортной системы, которая позволила бы путешественнику сесть на поезд на станции Паддингтон в Лондоне и сойти с парохода в Нью-Йорке. В каждом из своих проектов Брюнель выказывал удивительный – и удивительно совершенный – талант совмещения технических, коммерческих и человеческих аспектов. Он был не просто великим инженером или талантливым дизайнером. Изамбард Кингдом Брюнель был одним из первых *дизайн-мыслителей*.

Со времени постройки Великой западной железной дороги в 1841 году индустриализация изменила наш мир невероятным образом. Технологии помогли миллионам преодолеть бедность, повысили уровень жизни большей части человечества. Однако в начале двадцать первого века мы все яснее осознаем обратную сторону революции, поменявшей наш образ жизни, работы и развлечений. Черные клубы дыма, некогда закрывавшие небо над Манчестером и Бирмингемом, изменили климат планеты. Поток дешевых товаров, произведенных их фабриками и мастерскими, стал основой культуры чрезмерного потребления и ужасающих отходов. Индустриализация сельского хозяйства сделала нас уязвимыми перед природными и антропогенными катастрофами. Инновационные прорывы прошлого стали повседневностью современного мира, где компании в Шеньжэне и Бангалоре пользуются теми же теориями управления, что компании в Кремниевой долине и Детройте – и сталкиваются с той же нисходящей спиралью меркантилизации.

Технология еще не изжила себя. Революция в сфере коммуникаций, начавшаяся с появлением Интернета, сократила расстояния и дала людям невиданную прежде возможность обмениваться взглядами и создавать новые идеи. Биология, химия и физика объединились в биотехнологии и нанотехнологии, обещающие нам появление новых лекарств и удивительных материалов. Однако эти невероятные достижения вряд ли помогут сойти с печального пути, по которому движется человечество. Наоборот.

### Нам нужны новые решения

Чисто техноцентрический взгляд на инновации сегодня не обеспечивает стабильности, а философия управления, основанная на выборе старых стратегий, уступит место новым

разработкам в нашей стране или за рубежом. Нам нужны новые решения – новые продукты, совмещающие потребности индивидов и потребности общества в целом; новые идеи, позволяющие решать глобальные проблемы здравоохранения, бедности и образования; новые стратегии, приводящие к переменам в мире, новые цели, захватывающие людей вокруг. Трудно представить иное время, когда проблемы, стоящие перед человечеством, настолько превосходили бы наши творческие ресурсы для их решения. Вдохновенные инноваторы участвуют в «мозговых штурмах», учат парочку уловок и трюков, но редко дают миру новые продукты, услуги или стратегии.

Нам нужен новый подход к инновациям – мощный, эффективный, широкодоступный, интегрируемый во все аспекты бизнеса и общества; такой подход, который отдельные люди и целые команды смогут использовать для создания прорывных идей, которые могут быть воплощены в жизнь и, таким образом, изменить ее. Дизайн-мышление, предмет этой книги, предлагает именно такой подход.

Дизайн-мышление начинается с навыков, которым инженеры и дизайнеры обучались на протяжении десятилетий в своем стремлении совместить человеческие потребности и доступные технические ресурсы с учетом естественных ограничений бизнеса. Интегрируя желаемое с точки зрения человека, технологически возможное и экономически оправданное, дизайнеры смогли создать продукты, которыми мы пользуемся теперь. Дизайн-мышление заводит нас на шаг дальше, передавая все эти инструменты людям, которые никогда не считали себя дизайнерами, но которые теперь могут применять такие инструменты при решении самого широкого спектра проблем.

Дизайн-мышление использует возможности, имеющиеся у каждого человека, но не учитываемые в стандартных методах решения проблем. Дизайн-мышление не просто антропоцентрично – оно человечно по своей сути. Дизайн-мышление основано на способности человека к интуитивному чувству, к распознаванию паттернов, к созданию идей, несущих не только функциональный, но и эмоциональный компонент, к выражению себя не только словами или символами. Никто не хочет управлять компанией на основании чувств, интуиции и вдохновения, но чрезмерная уверенность в рационализме и аналитическом подходе точно так же опасна. Интегрированный подход, лежащий в основе дизайн-мышления, предлагает нам третий путь.

## **Перемещение дизайна к источнику принятия решений**

Я получил образование промышленного дизайнера, однако прошло много времени, прежде чем я осознал разницу между тем, что такое быть дизайнером и что такое мыслить как дизайнер. Семь лет обучения и пятнадцать лет профессиональной практики прошли, прежде чем я начал понимать, что я не просто связующее звено в цепи, объединяющей отдел проектирования с отделом маркетинга.

Самыми первыми моими профессиональными разработками стали продукты для известного производителя оборудования – компании Wadkin Bursgreen. Руководство компании пригласило молодого и непроверенного дизайнера, который должен был помочь им усовершенствовать деревообрабатывающие станки. Я провел целое лето за проектированием и созданием моделей циркулярных пил, которые выглядели лучше, и шпиндельных машин, которые были проще в использовании. Думаю, я неплохо справился с работой. Мои продукты до сих пор можно найти на фабриках – а ведь с тех пор прошло тридцать лет. Но вот компании Wadkin Bursgreen больше нет, она давным-давно прекратила свое существование. Тогда я не понимал, что проблемой было будущее деревообрабатывающей промышленности, а не дизайн деревообрабатывающих станков.

Лишь постепенно я начал видеть дизайн не как звено цепи, но как ступицу колеса. Когда я покинул теплый мир художественной школы – где все выглядели одинаково, действовали одинаково и говорили на одном и том же языке – и попал в мир бизнеса, мне пришлось уделять намного больше времени объяснениям того, что такое дизайн, чем фактической дизайнерской работе. Я понял, что смотрел на мир с учетом операционных принципов, отличавшихся от принципов моих клиентов. А возникавшая из этого путаница мешала моей креативности и продуктивности.

Кроме того, я заметил, что люди, вдохновлявшие меня, не обязательно были представителями дизайнерской профессии: это были инженеры вроде Изамбарда Кингдома Брюнеля, Томаса Эдисона и Фердинанда Порше, отличавшиеся антропоцентричным, а не техноцентричным взглядом на мир; ученые-бихевиористы вроде Дона Нормана, задавшего вопрос о том, почему продукты так необоснованно однообразны; художники вроде Энди Голдсуорси и Энтони Гормли, которые, казалось, превращали зрителей в один из элементов творения; бизнес-лидеры вроде Стива Джобса и Акио Мориты, создававшие уникальные, полные смысла продукты. Я понял, что за словами «гений» и «провидец» скрывается использование принципов дизайн-мышления.

Несколько лет назад во время одного из периодов активного роста, характерных для компаний Кремниевой долины, мы с коллегами пытались понять, как придать смысл существованию моей компании, IDEO. Многие интересовались нашими дизайнерскими услугами, но, кроме того, мы заметили, что все чаще нас просят решать проблемы, казавшиеся очень далекими от обычных представлений о дизайне. Медицинский фонд обратился к нам с просьбой оказать помощь в реструктуризации их организации; руководство компании-производителя со столетней историей желало, чтобы мы помогли понять их клиентов; элитный университет обратился к нам за решениями в сфере альтернативной образовательной среды. Нас выталкивали из зоны комфорта, но нам это нравилось – ведь перед нами открылись новые возможности, позволявшие менять мир.

Мы начали называть новую, расширенную сферу деятельности «дизайном с маленькой буквы д», пытаясь отойти от традиционного представления о дизайне, о котором рассказывают в глянцевых журналах или в музеях современного искусства. Но эта фраза не удовлетворяла нас. Как-то раз я болтал с приятелем, Дэвидом Келли, профессором Стэнфордского университета и основателем IDEO, и во время разговора он заметил, что каждый раз, когда его спрашивают о дизайне, он добавляет слово «мышление», пытаясь объяснить, чем же занимаются дизайнеры. Термин «дизайн-мышление» закрепился. Теперь я использую его для названия того, как набор принципов может применяться разными людьми к самым различным проблемам. Я обратился в эту веру и стал проповедником дизайн-мышления.

И в этом я не одинок. Сегодня наиболее прогрессивные компании привлекают дизайнеров не только для того, чтобы сделать готовые идеи более привлекательными, но поручают им разрабатывать идеи с самого начала. Бывшая роль дизайнеров была тактической: она основывалась на существовавшем и обычно позволяла немного улучшить его. Новая же роль по своей сути – стратегическая: она выводит дизайн за пределы мастерских и освобождает его разрушительный, меняющий мир потенциал. Неслучайно дизайнеров можно встретить в советах директоров самых развитых компаний. Как процесс мышления дизайн переместился ближе к источнику порождения идей.

Более того, принципы дизайн-мышления можно применять в самых различных организациях, а не только в компаниях, разрабатывающих новые продукты. Компетентный дизайнер всегда может усовершенствовать новые устройства, но междисциплинарная команда опытных дизайн-мыслителей может решать более сложные проблемы. Начиная с детского ожирения и заканчивая предотвращением преступлений и противодействием изменениям

климата – дизайн-мыслители могут применять свои инструменты к самому широкому спектру проблем, суть которых далека от глянцевого картинок в современных журналах.

Причины растущего интереса к дизайну понятны. Поскольку центр экономической активности в развивающемся мире знаний переходит из сферы промышленного производства в сферу создания зданий и услуг, инновации становятся стратегией выживания. Кроме того, теперь инновации не ограничены внедрением новых физических продуктов – в наши дни это могут быть процессы, услуги, способы и модели взаимодействия, формы развлечений, средства и пути связи и сотрудничества. Именно над такими антропоцентричными заданиями дизайнеры работают постоянно. Естественная эволюция от дизайн-делания к дизайн-мышлению отражает то, что часть современных бизнес-лидеров осознала: дизайн слишком важен для того, чтобы оставлять его исключительно дизайнерам.

Эта книга разделена на две части. Первая – путешествие по самым важным стадиям дизайн-мышления. Нет, это не учебник, ведь такие навыки лучше всего получать на практике. Я надеюсь объяснить читателям общую структуру, которая поможет определить принципы и практики качественного дизайн-мышления. Как я отмечаю в главе 6, дизайн-мышление процветает в богатой культуре сторителлинга<sup>1</sup>, и в духе этого высказывания я буду рассматривать многие идеи через призму историй, взятых из опыта IDEO и других компаний.

Первая часть этой книги посвящена приложению дизайн-мышления к бизнесу. По пути мы с вами узнаем, как дизайн-мышлением пользовались в самых инновационных компаниях в мире, как оно помогало находить прорывные решения и где временами его переоценивали (любая бизнес-книга, содержащая историю постоянных успехов, должна стоять в отделе фантастики). Вторая часть должна помочь вам начать Мыслить По-крупному. Рассматривая три широкие сферы деятельности человека – бизнес, рынки и общество, я надеюсь показать, как можно использовать дизайн-мышление для создания новых идей, равноценных тем вызовам, с которыми мы сталкиваемся. Если вы управляете отелем, дизайн-мышление может помочь вам переосмыслить саму суть гостиничного бизнеса. Если вы работаете в благотворительной организации, дизайн-мышление может помочь вам осознать потребности людей, которым вы хотите служить. Если вы инвестор, дизайн-мышление может помочь вам узнать будущее.

## Еще одна точка зрения

Бен Ленен, мой замечательный редактор из издательства Harper Business, посоветовал мне включить в книгу нормальное оглавление. Я обещал сделать это. Однако, честно говоря, я смотрю на мир немного иначе. Дизайн-мышление – это исследование новых возможностей, так что я решил начать книгу с визуализации для читателей ее содержания. Есть времена, когда линейное мышление жизненно необходимо, но в IDEO мы чаще считаем более полезным визуализировать идею, используя технику с богатой и давней историей – ассоциативную карту.

Линейное мышление построено на последовательностях, а вот ассоциативные карты построены на связях. Визуальное представление помогает мне видеть отношения между различными темами, которые я хочу рассмотреть в книге, оно дает мне интуитивное представление о книге в целом, помогает понять, как лучше всего проиллюстрировать ту или иную идею. Сторонники линейного мышления вроде Бена могут пользоваться оглавлением; более смелые читатели могут перевернуть страницу и увидеть всю книгу в одной диаграмме. Возможно, потом вам захочется перейти к конкретному разделу. Возможно, так вы сможете про-

---

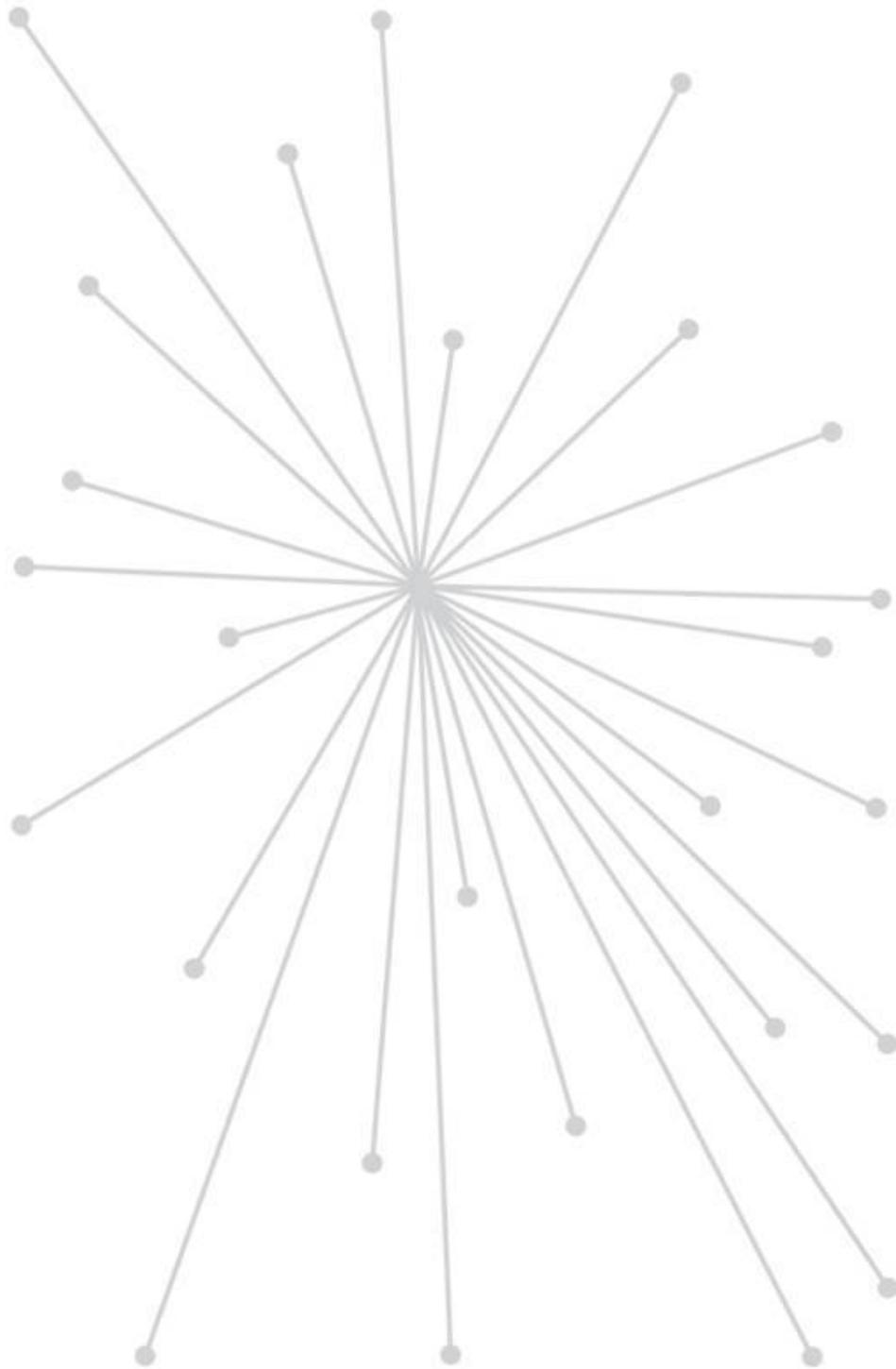
<sup>1</sup> Сторителлинг – искусство рассказывать истории (в этой книге, скорее, искусство *создавать* истории). *Прим. ред.*

следить свои шаги. А может быть, благодаря такой диаграмме вы вспомните об отношениях между различными разделами дизайн-мышления и, возможно, представите разделы, которые не были включены, но которые следовало бы включить в эту книгу.

Опытные дизайн-мыслители, возможно, поймут, что ассоциативная карта – все что нужно для того, чтобы понять мою точку зрения. Надеюсь, что всем остальным следующие главы помогут понять мир дизайн-мышления и его потенциал в создании осмысленных изменений.

*Тим Браун,  
СЕО и президент компании IDEO*

## Часть I. Что такое дизайн-мышление?



### Глава 1. Проникновение в суть, или Почему дизайн-мышление – это не только стиль

В 2004 году компания Shimano, ведущий японский производитель велосипедного оборудования, столкнулась с падением спроса в сегменте высококлассного гоночного оборудо-

вания и сегменте оборудования для горных велосипедов на американском рынке. Компания всегда основывала рост на новых технологиях, серьезно инвестировала в разработку инновационных решений. В условиях меняющегося рынка нужно было что-то новое – и компания Shimano обратилась к IDEO.

Далее было взаимодействие между клиентом и дизайнерами, резко отличавшееся от того, как оно могло бы выглядеть несколько десятилетий или даже несколько лет назад. Shimano не представила нам список технических спецификаций и папку, полную рыночных обзоров, всего лишь поручив нам разработать некоторые детали. Мы объединили силы и вместе принялись за исследование переменчивого велосипедного рынка.

На начальной фазе мы собрали междисциплинарную команду дизайнеров, специалистов, занимающихся изучением поведения живых организмов, маркетологов и инженеров и поставили перед ними задачу по поиску ограничений для проекта. Команда начала с предположения о том, что не следует концентрировать все внимание на верхнем сегменте рынка. Вместо этого ребята взялись за изучение причин, по которым 90 процентов взрослых американцев не ездят на велосипедах – несмотря на то что в детстве 90 процентов из них ездили! Ища новые точки зрения на проблему, члены команды общались с самыми разными потребителями. В итоге выяснилось, что почти у каждого опрошенного человека были приятные воспоминания о езде на велосипеде в детстве, но теперь велосипеды их отталкивают – из-за обстановки в магазинах (в том числе из-за того, что работающие в большинстве мелких велосипедных магазинов спортивного вида продавцы, затаенные в лайкру, вызывают смущение у опрашиваемых людей); из-за пугающей сложности и чрезмерной стоимости велосипедов, аксессуаров, специализированной одежды; из-за опасностей на дорогах, не предназначенных для езды на велосипеде; из-за требований к обслуживанию сложной машины, на которой поехать-то можно только по выходным. Специалисты отметили, что почти у каждого из опрошенных в гараже стоял велосипед – с пробитым колесом или порванным тросиком.

Такой антропоцентричный опрос – благодаря которому удалось получить отзывы не только сторонников велоспорта, но, что важнее, людей, не входивших в клиентскую базу Shimano, – привел к осознанию того, что абсолютно новая категория велосипедов может вновь объединить американских потребителей и их детские воспоминания. Огромный, неисследованный рынок формировался буквально на глазах.

Дизайнерская команда, вдохновленная старыми прогулочными велосипедами Schwinn, которые помнит, наверное, каждый, предложила концепт «прогулочных поездок». Прогулочная езда, как представлялось команде, вернет бывших велосипедистов к тому, что просто, ясно, полезно для здоровья и весело. Прогулочные велосипеды, разработанные скорее для отдыха, чем для занятий спортом, нужно лишить рычажков и кнопок на руле, тросиков, обматывающих раму, в них не должно быть сложных механизмов, которые нужно чистить, настраивать, чинить и заменять. Планируется, что, как и в наших первых детских велосипедах, тормозить можно будет обратным поворотом педалей. Прогулочные велосипеды нужно оборудовать удобными мягкими сиденьями, прямыми рулями, прочными колесами, их почти не нужно будет обслуживать. Но это не просто ретровелосипед: его надо оснастить автоматической трансмиссией, которая будет переключать передачи по мере ускорения или замедления движения.

Три основных производителя – Trek, Raleigh и Giant – начали разработку новых велосипедов с использованием инновационных компонентов Shimano, но на этом команда не остановилась. Дизайнеры могли бы закончить проект на самом велосипеде, но дизайн-мыслители, применяющие целостный подход, пошли дальше. Они разработали стратегии продаж для мелких магазинов, в частности, для уменьшения дискомфорта, который у новичков вызывает среда, предусмотренная для обслуживания людей, разбирающихся в велосипедах.

Команда придумала бренд, определяющий прогулочную езду как один из способов получения удовольствия от жизни. В сотрудничестве с местными органами власти и клубами любителей велопогулоков команда разработала PR-кампанию, даже создала сайт с указанием безопасных мест для катания.

В проекте, по мере его перехода со стадии вдохновения на стадию порождения идей и стадию реализации, приняли участие многие люди и организации. Что интересно, первая проблема, которую дизайнеры должны были решить, – внешний вид велосипедов – была отложена на последнюю стадию процесса, когда команда разработала «примерный дизайн». Он показывал, что возможно, и вдохновлял производителей велосипедов к подключению собственных дизайнерских команд. В течение года после успешного пуска новой модели еще семь производителей начали выпускать прогулочные велосипеды. Дизайнерская работа стала работой по дизайн-мышлению.

### Три пространства инноваций

Может, я и хотел бы привести здесь простой, легкий в осуществлении рецепт, который обеспечил бы каждому проекту такой же успех, однако суть дизайн-мышления делает это невозможным. В противоположность поборникам научного управления начала последнего века дизайн-мыслители знают: не существует «наилучшего пути». Бывают хорошие способы начать, бывают удобные показатели, которыми можно пользоваться на пути, но континуум инноваций лучше всего представлять как перекрывающиеся друг друга пространства, но не как последовательные упорядоченные шаги. Можно представить их как *вдохновение*, проблему или возможность, которые мотивируют людей на поиск решения; как *порождение идей*, процесс генерации, разработки и опробования идей; и как *реализацию*, путь, ведущий из проектной комнаты на рынок. Проект может проходить кругами через эти три сферы по несколько раз по мере того, как команда совершенствует идеи и исследует новые направления.

Причина цикличной, нелинейной природы такого пути заключается не в том, что дизайн-мыслители неорганизованны и недисциплинированы, но в том, что дизайн-мышление в основе своей – процесс исследовательский; если осуществлять его правильно, он приведет к неожиданным открытиям, а уж не узнать, куда они ведут, было бы просто глупо. Очень часто эти открытия можно интегрировать в текущий процесс без его прерывания. Иногда же такие открытия мотивируют команду на переосмысление самых базовых предположений. Во время тестирования прототипа, к примеру, потребители могут направить нам отзывы, указывающие на более интересный, более многообещающий, потенциально более прибыльный рынок, открывающийся перед нами. Отзывы такого рода должны вдохновлять нас на переосмысление или совершенствование наших предположений вместо движения по первоначальному плану. Говоря языком компьютерной отрасли, такой подход можно считать не перезагрузкой системы, но необходимым усовершенствованием.

Риск такого циклического подхода, как кажется со стороны, заключается в том, что он увеличивает время, необходимое для выведения идеи на рынок, но очень часто такое предположение оказывается недальновидным. Напротив, команда, понимающая происходящее, не будет чувствовать необходимости совершать еще один логичный шаг по непродуктивному пути. Все мы видели проекты, убитые руководством, когда стало ясно, что идеи не очень хороши. Когда через месяцы или даже годы проект завершается, он может негативно сказаться как на состоянии финансов, так и на боевом духе команды. А вот подвижная команда дизайн-мыслителей начинает разрабатывать прототипы с самого начала, а по пути исправляет ошибки. Как мы говорим в IDEO: «Совершайте ошибки раньше, чтобы в конечном счете добиться успеха».

В связи с такой открытостью, свободомыслием и цикличностью процесс, осуществляемый дизайн-мыслителями, может показаться хаотичным тем, кто столкнулся с ним впервые. Но на протяжении проекта такой подход становится понятным и дает результаты, значительно отличающиеся от результатов линейного, поэтапного подхода, характерного для традиционных бизнес-практик. В любом случае, предсказуемость ведет к скуке, а скука ведет к потере талантливых людей. Кроме того, она приводит к результатам, которые конкуренты легко копируют. Лучше применять экспериментальный подход: обмениваться процессами, поощрять коллективное владение идеями, позволять командам учиться друг у друга.

Второй способ представления трех перекрывающихся друг друга пространств инноваций – это представления о границах. Для художника, стремящегося к красоте, или ученого, изыскивающего истину, границы проекта могут показаться ненужными помехами. Однако отличительная черта дизайнера, как говаривал легендарный Чарльз Имз, – это умение радоваться ограничениям.

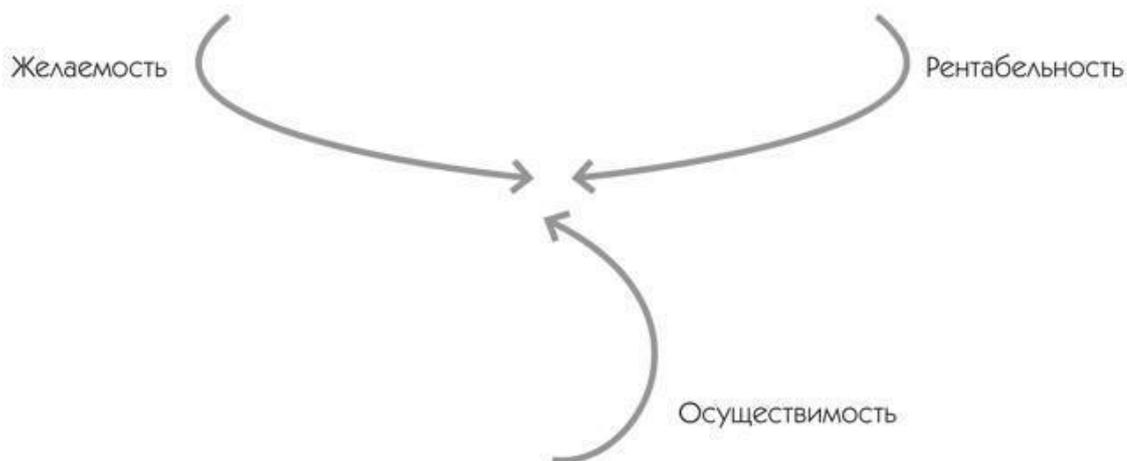
Без ограничений дизайна не бывает, и лучший дизайн – точный медицинский прибор или убежище для жертв природных катастроф – получается при самых жестких ограничениях. Если хотите более нейтральный пример, вспомните компанию Target<sup>2</sup>, открывшую дизайн для широкой публики за гораздо более низкую цену, нежели прежде. На самом деле, для талантливых дизайнеров вроде Майкла Грейвса или Айзека Мицрахи намного труднее создавать коллекции дешевых кухонных предметов или линии готовой одежды, чем спроектировать чайник, который будет продаваться в музее за сотни долларов, или платье, которое будет стоить в бутике тысячу.

Радостное, полное энтузиазма принятие ограничений – основа дизайн-мышления. Первая стадия проектирования заключается в поиске важных ограничений и определении системы их оценки. Ограничения лучше всего визуализировать как три пререкающихся критерия успешных идей: *осуществимость* (что возможно с функциональной точки зрения в обозримом будущем), *рентабельность* (что, скорее всего, может стать частью устойчивой бизнес-модели) и *желаемость* (что нужно людям и для людей).

Компетентный дизайнер может преодолеть каждое из этих трех ограничений, однако *дизайн-мыслитель* объединяет их в гармоничное целое. Популярная игровая приставка Nintendo Wii – отличный пример того, что происходит, если делать все правильно. В течение многих лет постоянная гонка производителей в совершенствовании графических карт и создании более дорогих консолей обеспечивала рост индустрии видеоигр. В Nintendo поняли, что можно разорвать этот порочный круг – и создать консоль с более глубоким вовлечением игрока, используя новую технологию управления жестами. А значит, графическому разрешению уделяли меньше внимания, что, в свою очередь, привело к снижению стоимости консоли и увеличению прибыли проекта. Wii – отличный пример гармоничного сочетания желаемости, рентабельности и осуществимости. Консоль обеспечила более глубокое погружение в игры – и принесла компании Nintendo огромные доходы.

---

<sup>2</sup> Крупная американская компания-ритейлер, уступающая по размерам только сети Wal-Mart.



Стремление к мирному сосуществованию не означает, что все ограничения равноправны; конкретный проект может быть задан технологиями, бюджетом или непредсказуемой смесью человеческих факторов. Различные типы организаций могут ставить одно или другое ограничение во главу угла. Кроме того, это не простой и не линейный процесс. Дизайнерские команды возвращаются к рассмотрению всех трех ограничений на протяжении всего проекта, однако принятие во внимание фундаментальных человеческих потребностей – в отличие от непостоянных или искусственно вызванных желаний – заставляет дизайн-мыслителей отходить от статус-кво.

Хотя это может показаться очевидным, в реальности большинство компаний подходят к новым идеям иначе. Вполне разумно они начинают с ограничений того, что входит в структуру существующей бизнес-модели. Поскольку бизнес-системы спроектированы для достижения максимальной эффективности, новые идеи, как правило, постепенны по своей сути, предсказуемы и легко копируются конкурентами. Это объясняет удручающее однообразие продуктов на современных рынках; разве не бывало так, что вы заходили в отдел бытовой техники в поисках принтера или чуть не садились в чужую машину на парковке?

Второй подход обычно используют в инженерных компаниях, стремящихся к технологическим прорывам. В этом случае команда исследователей определяет новый способ действий и лишь затем пытается понять, как можно включить технологию в существующую бизнес-систему и как она будет приносить прибыль. Как показал Питер Друкер в классическом труде *Innovation and Entrepreneurship*<sup>3</sup>, рассчитывать исключительно на технологию очень опасно. Лишь немногие технические инновации дают непосредственную экономическую выгоду, которая оправдывает вложенные время и ресурсы. Именно этим объясняется постоянное сокращение крупных корпоративных исследовательских лабораторий вроде Хегох PARC и Bell Labs, которые в 60-е и 70-е годы прошлого века были такими мощными инкубаторами. Сегодня корпорации стремятся сузить инновационную работу до идей, которые имеют бизнес-потенциал в краткосрочной перспективе. Возможно, они совершают страшную ошибку. Уделяя все внимание краткосрочной рентабельности, они обменивают инновации на постепенность.

Наконец, организация может руководствоваться оценкой базовых человеческих потребностей и желаний. В худшем случае это приводит к выдумыванию соблазнительного, но по сути бессмысленного продукта, предназначенного для свалки, – то есть, говоря словами революционера от дизайна Виктора Папанека<sup>4</sup>, это «убеждение людей покупать то, что

<sup>3</sup> Издана на русском языке: Друкер П. Бизнес и инновации. М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 432 с. *Прим. ред.*

<sup>4</sup> Виктор Папанек (1927–1999) – американский промышленный дизайнер, антрополог, философ и теоретик дизайна.

им не нужно, за деньги, которых у них нет, чтобы впечатлить соседей, которым наплевать». Даже если цели достойны – например, безопасное прохождение путешественников через пункт системы безопасности или обеспечение подачи чистой воды в сельской местности в бедных странах, – уделение внимания одному элементу триады ограничений вместо достижения их разумного баланса может подорвать устойчивость всей программы в целом.

## Проект

Дизайнеры, таким образом, научились преодолевать то или иное ограничение или даже все три ограничения сразу. Дизайн-мыслители, напротив, учатся лавировать между ограничениями самым креативным образом. Они делают это потому, что думают не о проблеме, а о проекте.

Проект – это инструмент, переносящий идею из сферы представлений в сферу реальности. В отличие от множества других процессов, к которым мы привыкли – начиная от игры на пианино и заканчивая оплатой счетов, – дизайнерский проект ограничен временем и не может продолжаться вечно. У него есть начало, середина и конец, и именно эти ограничения связывают его с реальностью. Выражение дизайн-мышления в контексте проекта заставляет людей ясно ставить цель в самом начале. Проект устанавливает естественные сроки, обеспечивающие дисциплину и дающие возможность отслеживать прогресс, вносить изменения и перенаправлять последующую деятельность. Ясность, направленность и ограничения хорошо сформулированного проекта жизненно важны для поддержания высоких уровней креативной энергии.

Соревнование Innovate or Die Pedal-Powered Machine Contest – отличный тому пример. Google совместно с компанией, производящей велосипеды Specialized, провела дизайнерский конкурс, скромной целью которого было использование велосипеда для изменения мира. Победившая команда – пять увлеченных дизайнеров и большая семья сторонников-энтузиастов – начала поздно. За несколько безумных недель мозговых штурмов и создания прототипов команда смогла определить проблему (1,1 миллиарда людей в развивающихся странах не имеют доступа к чистой питьевой воде), изучить целый ряд альтернативных решений (мобильное или стационарное? прицеп или багажное отделение?) и создать рабочий прототип. Теперь Aquaduct, трицикл с pedalным приводом, фильтрующий питьевую воду во время транспортировки, путешествует по миру, пропагандируя инновации в сфере обеспечения людей чистой водой. Проект оказался успешным из-за суровых технологических ограничений (pedальный привод), бюджета (0,00 доллара) и жестких сроков. Опыт команды Aquaduct – противоположность опыту, который дизайнерские команды получают в большинстве научных или корпоративных лабораторий, где целью является затягивание проекта до бесконечности, а окончание проекта означает всего лишь прекращение его финансирования.

## Проектное задание

Классической отправной точкой каждого проекта является проектное задание. Почти как научная гипотеза, проектное задание – это набор ментальных ограничений, задающий рамки для проектной структуры, определяющий показатели измерения прогресса и устанавливающий ряд целей для реализации: цена, доступные технологии, рыночный сегмент и так далее. Аналогия еще более глубока. Гипотеза – не алгоритм, и точно так же проектное задание – не набор указаний и не попытка ответить на незаданный вопрос. Скорее, хорошо про-

думанное проектное задание предусматривает интуитивные решения, непредсказуемость, капризы судьбы, ведь именно таков мир креативности, в котором рождаются прорывные идеи. Если вы знаете, что вам нужно, – смысла искать почти нет.

Когда я только начинал работать промышленным дизайнером, проектное задание нам приносили в конверте. Обычно оно имело форму строго ограниченного набора параметров, а нам оставалось лишь завернуть в более или менее красивую упаковку продукт, базовый концепт которого был разработан другими людьми. Одним из моих первых дизайнерских заданий стала работа над факс-машиной для датского производителя электронной техники. Технические аспекты продукта определялись набором элементов, которые поставляла другая фирма. Коммерческая окупаемость была определена «руководством» и подогнана под существующий рынок. Даже желаемость этого аппарата была в большой степени predetermined предыдущими моделями, ведь все знали, как должна выглядеть факс-машина. Развернуться было почти негде, но при этом мне приходилось пытаться сделать хоть что-то, чтобы машина отличалась от машин других дизайнеров, трудившихся в тех же условиях. Неудивительно, что чем больше компаний овладевали правилами игры, тем напряженнее становилась конкуренция. Однако за прошедшие годы ничего не поменялось. Один из моих расстроенных клиентов сказал: «Мы рвем задницы за десятую часть процента рынка». А неизбежный результат такого подхода – снижение прибыли.

Доказательства моей правоты можно найти в любом магазине электротехники, где под флуоресцентными лампами на полках стоят тысячи продуктов, жаждущие нашего внимания и отличающиеся лишь ненужными, а то и вовсе незаметными чертами. Усилия, приложенные для придания стильного и агрессивного внешнего вида продукту и упаковке, могут привлечь внимание, но вряд ли все это увеличит радость от обладания и использования. Слишком абстрактное проектное задание приведет к тому, что проектная команда будет скитаться в тумане. Однако если начать со слишком узкого списка ограничений, нам почти гарантирован результат, который будет постепенным по своей сути и, скорее всего, посредственным. Так в мире дизайна проявляется феномен, который экономисты называют «гонкой вниз». Не зря же отцы экономической науки считают ее «мрачной».

Искусство составления проектного задания может поднять планку и позволить хорошим организациям выделиться на фоне среднеуспешных. Procter & Gamble – отличный тому пример. В 2002 году компания запустила инициативу по использованию дизайна в качестве источника инноваций и роста. Под руководством директора по инновациям Клаудии Кочки все подразделения компании начали вносить заданные дизайном инновации в процессы технической разработки, которыми компания всегда заслуженно славилась.

Карл Ронн, глава научно-исследовательского подразделения отдела продуктов по уходу за домом Procter & Gamble, был одним из первых крупных руководителей, заметивших потенциал такого подхода. Его цель заключалась не только в осуществлении последовательных дополнений к имеющимся продуктам и брендам, но и во вдохновении на инновации, которые повлекут за собой значительный рост. Так, он пришел в IDEO с проектным заданием, представлявшим собой идеальную смесь свободы и ограничений: нужно было заново изобрести чистящее средство для ванной комнаты, уделив особое внимание тому, что было названо загадочным сочетанием «ежедневная чистка». Ронн не ознакомил нас с последними технологиями, разработанными в его лаборатории, и не поручил команде эти технологии красиво упаковать. Он не поручал нам увеличить долю рынка на несколько процентных пунктов. Не делая проектное задание излишне конкретным, он помог команде установить реалистичные цели. Не делая задание чрезмерно широким, он оставил нам место для самостоятельного толкования концепта, для исследования и изучения.

По мере работы над проектом и получения новых сведений появилась необходимость скорректировать первоначальный план, внося дополнительные ограничения: пересмотреть

цену и отказаться от использования электрических моторов. Такие небольшие корректировки обычны и являются естественной чертой здорового, гибкого и динамичного процесса. Модификации первоначального проектного задания помогли Ронну точно определить уровень расходов и сложность, отвечавшие запросам его бизнеса.

В то же время постоянные уточнения и совершенствования, вносимые в первоначальный план, помогли команде добиться необходимого равновесия между осуществимостью, рентабельностью и желаемостью. За двенадцать недель это продуманное проектное задание привело к появлению удивительного числа в 350 концептов новых продуктов, к созданию более 60 прототипов и появлению трех идей для конечной разработки. Одна из них – Mr. Clean Magic Reach, многофункциональное устройство, отвечавшее всем заданным критериям, отправилась в производство спустя восемнадцать месяцев.

Мораль такова: дизайн-мышление необходимо практиковать по обе стороны стола – со стороны проектной команды, что очевидно, но также со стороны клиента. Не могу сосчитать клиентов, которые забежали в мой кабинет и заявляли: «Дайте мне еще один iPod!», но, возможно, их число равно числу дизайнеров, которые отвечали (про себя): «Дайте мне еще одного Стива Джобса!». Различие между проектным заданием с верным уровнем ограничений и проектным заданием, которое слишком размыто или чрезмерно ограничивает дизайнеров, то же, что и между командой энтузиастов с прорывными идеями и командой, устало занимающейся переработкой прежних идей.

## Умные команды

Следующий ингредиент – это, конечно же, проектная команда. Хотя и возможно работать в одиночку (гаражи Кремниевой долины все еще полны одиноких изобретателей, стремящихся стать новыми Биллом Хьюлиттом или Дэйвом Паккардом), сложность большинства современных проектов постепенно отводит такой подход на самые границы. Даже в более традиционных областях дизайна – промышленном и графическом дизайне, не говоря уж об архитектуре – команды стали нормой много лет назад. В автомобильных компаниях над каждой новой моделью работают десятки инженеров. В строительстве нового здания могут участвовать десятки архитекторов. По мере того как дизайн начинают применять для решения самых различных проблем – и передвигать его к источнику процесса инноваций, – одинокий дизайнер, сидящий в своей студии и медитирующий над соотношением формы и функции, уступает место междисциплинарной команде.

Хотя, надеюсь, мы никогда не перестанем уважать дизайнеров как людей, вдохновляемых Творцом, в настоящее время часто можно увидеть дизайнеров, сотрудничающих с психологами и этнографами, инженерами и учеными, экспертами по маркетингу и бизнесу, писателями и кинорежиссерами. Все эти дисциплины (и многие другие) уже давно вносят свой вклад в разработку новых продуктов, но сегодня мы объединяем их в одной команде, на одном пространстве, с использованием тех же процессов. Как магистры делового администрирования учатся общаться с магистрами искусств и кандидатами технических наук невзирая на границы, разделяющие их дисциплины (не говоря уж об умении общаться с исполнительными, финансовыми и техническими директорами), так и в дизайне сферы деятельности и ответственности пересекаются все больше.

В IDEO мы часто говорим, что «все вместе мы умнее, чем каждый из нас по отдельности», и это ключ к раскрытию креативного потенциала организации. Мы просим людей не просто предлагать экспертную оценку материалов, поведения или программного обеспечения, но активно участвовать в каждом из трех пространств инноваций: вдохновение, порождение идей, реализация. Наполнение проекта сотрудниками с различным образованием, представляющими различные дисциплины, требует основательного терпения. Необ-

ходимо найти людей, которые настолько уверены в своих знаниях, что готовы пойти еще дальше.

Чтобы работать в междисциплинарной среде, человеку нужно иметь силу в двух измерениях – это так называемая Т-образная личность, ставшая известной благодаря компании McKinsey. На вертикальной оси каждый член команды должен в достаточной степени обладать навыками, позволяющими такому человеку вносить существенный вклад в достижение результата. Такую компетентность – будь то в компьютерной лаборатории, машинном цехе или в поле – нелегко приобрести, но легко заметить. Возможно, придется просмотреть буквально тысячи резюме, чтобы найти таких уникальных людей, но это того стоит.

Однако этого недостаточно. Многие дизайнеры, являющиеся опытными техниками, искусными мастерами или учеными, с трудом выживают в хаотичной среде, где необходимо решать сложные проблемы. Они могут играть ценную роль, однако они вынуждены жить в мире реализации дизайн-решений. Дизайн-мыслители, напротив, обладают навыками, которые можно условно расположить и на горизонтальной черте буквы Т. Это могут быть архитекторы, изучавшие психологию, художники с бизнес-образованием, инженеры с опытом в маркетинге. Креативные организации постоянно ищут людей со способностями и – что столь же важно – с готовностью пересекать в своей работе границы отдельных дисциплин. В итоге такая способность отличает просто междисциплинарные команды от истинно междисциплинарных. В междисциплинарной команде каждый человек становится сторонником своей технической специальности, в итоге проект затягивается из-за переговоров между ними, а в завершение получается серый компромисс. В междисциплинарной команде люди совместно владеют идеями, при этом ответственность за них несет каждый.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.