

Простота может быть труднее сложности... добившись своего, вы сможете сдвигать горы.

Стив Джобс

Безумно просто Вдохнов- ляющие примеры Apple Кен Сигал

Человек, придумавший название iMac

Ken Segall

Insanely Simple

The Obsession That Drives Apple's Success

Portfolio / Penguin

Кен Сигал

Безумно просто

Вдохновляющие примеры Apple

Перевод с английского Ирины Древаль

Издательство «АСТ»
Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

УДК 659.11
ББК 65.291.34
С55

Издано с разрешения издательства Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.
и литературного агентства Andrew Nurnberg
На русском языке публикуется впервые

Сигал, К.

С55 Безумно просто. Вдохновляющие примеры Apple / Кен Сигал ; пер. с англ.
Ирины Древаль. — М. : АСТ ; Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 304 с.

ISBN 978-5-91657-755-6

Эта книга складывалась десятилетие, которое автор потратил на тщательный анализ и изучение компании Apple, работая со Стивом Джобсом. Помимо NeXT и Apple Кен Сигал работал с Intel, Dell и IBM в области маркетинга.

Автор рассказывает, как придумывались потрясающие рекламные акции, создавались и продвигались бренды, рождались названия революционных устройств.

УДК 659.11
ББК 65.291.34

Все права защищены.

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-755-6

© Polymorph-on-Hudson, Inc., 2012
All rights reserved

© Издание на русском языке, оформление.

ООО «Издательство «АСТ»»,

ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

© ООО «Издательство «Наше слово»», перевод, 2013

Оглавление

Предисловие	9
ВВЕДЕНИЕ. Посох Простоты	10
ГЛАВА 1. Думайте жестко	23
ГЛАВА 2. Думайте о малом	42
ГЛАВА 3. Думайте минималистично	70
ГЛАВА 4. Думайте в движении	100
ГЛАВА 5. Думайте образами	116
ГЛАВА 6. Думайте над фразой	143
ГЛАВА 7. Думайте неформально	170
ГЛАВА 8. Думайте человечно	183
ГЛАВА 9. Думайте скептически	221
ГЛАВА 10. Думайте, как на войне	246
ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Думайте иначе	261
Благодарности	275

Джереми,
лучшему из детей, которые могут быть у отца

Упрощайте.
Apple

Предисловие

Жизнь — комбинация умений и удачи. Не стану утверждать, что я самый умелый человек в своей профессии, но определенно — один из самых удачливых. Мне выпало счастье работать со Стивом Джобсом — и в NeXT, и в Apple. Более десяти лет.

Не всегда было просто. Иногда даже не очень полезно для здоровья. Но всегда — захватывающе, и я навечно в долгу перед Стивом Джобсом за все полученные уроки.

Стив покинул нас до того, как я закончил эту книгу. Хотя его смерть была ожидаема, я отказывался в нее верить, в глубине души цеплялся за надежду, что, возможно, его состояние лучше, чем кажется. Я не хотел думать о мире без него.

Поэтому моя книга приобрела и глубоко личный смысл. Мне хотелось воздать Стиву должное — за все, что он подарил этому миру, и за возможности, которые он открыл передо мной.

Я не изобретал и не выстраивал здесь концепций. Я был простым наблюдателем. Спасибо тебе, Стив, за то, что сделал все гораздо проще.

ВВЕДЕНИЕ

Посох Простоты

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Безумно просто

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

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

Ответ: сделать это сложно.

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

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

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

Неоспоримая правда

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

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

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

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

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

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

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

Безумно просто

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

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

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

Очень скоро вы получите ответ.

О маркетинге ли эта книга?

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

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

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

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

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

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

Одержимость Простотой — суть и смысл

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

Эта книга — иная.

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

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

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

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

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

Что определяет Простоту

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Подготовка к битве

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

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

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

Безумно просто

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

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

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

ГЛАВА 1

Думайте жестко

В конференц-зале, расположенном в другом конце здания, меня поджидал Стив Джобс, намереваясь убить, — как мне тогда представлялось.

Я не был виноват, ничего плохого не сделал. Я просто уволился с одной из самых желанных работ в мире рекламы — с должности креативного директора рекламного агентства Apple в Лос-Анджелесе, чтобы занять место креативного директора агентства, работающего на новую компьютерную компанию NeXT, созданную Джобсом. Проблема заключалась в том, что меня наняли, минуя Джобса, не организовав его беседу со мной. Чему он, разумеется, был не особо рад.

Поэтому, пока я шел через все здание на первую встречу с ним, я не то что сильно нервничал, а просто-напросто боялся. Правда, не до такой степени, когда, как говорится, «в один миг вся жизнь проносится перед глазами». К тому же я был поглощен обдумыванием резервного плана — на случай, если предчувствие катастрофы превратится в реальность.

Моим новым местом работы было агентство Ammirati & Puris, заслужившее известность и уважение своим сотрудничеством с BMW. На встречу меня пригласил сам глава Ammirati & Puris — Ральф Аммирати, он же и предупредил об оплошности, допущенной по отношению к Стиву Джобсу. Аммирати не сомневался, что мы сумеем разрешить это маленькое недоразумение. Однако его уверенность лишь наводила меня на подспудную мысль, будто в уме он уже держит хорошую кандидатуру мне на замену. Без сомнения, многие ухватились бы за такую возможность. Стив Джобс тогда ушел из Apple, но его харизма и репутация оставались при нем.

Прежде я никогда не работал с Джобсом, но считал, что готов к этому. Еще в Лос-Анджелесе, в Apple, моим наставником и начальником был Стив Хейден, который в агентстве Chiat/Day отвечал за презентацию компьютера Macintosh. Он был автором ролика Apple «1984», превратившего трансляцию Super Bowl* в большое рекламное событие и ставшего, по мнению многих, лучшей телерекламой, когда-либо выпущенной на экран. От Хейдена я слышал массу историй о работе со Стивом Джобсом, и вот теперь мне предстояло самому испытать это приключение. При условии, что я переживу следующий час.

По странному стечению обстоятельств, чтобы получить такую возможность, мне пришлось переехать из Лос-Анджелеса в Нью-Йорк, хотя компания NeXT расположена чуть южнее Сан-Франциско. Стив выбрал Ammirati & Puris, потому что ему всегда требовалось лучшее. Он был влюблен в рекламу и BMW («Лучший автомобиль для вождения»), и UPS («Мы твердой рукой перевозим

* Финальный матч Суперкубка по американскому футболу.

грузы»), а потому дал распоряжение своим ребятам из службы маркетинга найти агентства, это придумавшие. Когда он узнал, что у обеих реклам один автор, Ammirati & Puris быстро стало его основным партнером.

Итак, со стучащим как никогда сердцем я прошагал до конференц-зала по бесконечным коридорам, сделал глубокий вдох и открыл дверь. Стив Джобс болтал с Ральфом Аммирати, который жестом подозвал меня для официального представления. Стив приветливо улыбнулся. Мы еще пожимали друг другу руки, а наш разговор уже начался.

— Как я слышал, вы делаете рекламу для Apple, — сказал он.

Я воспринял это как благоприятный знак. Возможно, он видит во мне единомышленника.

— Да! — ответил я гордо. В конце концов, было чем гордиться — мы завоевали кучу наград.

— Мне нравится ваша телереклама, — сказал Стив, укрепляя мою уверенность в себе. А затем, продолжая смотреть прямо в глаза и завораживая самой сердечной улыбкой, добавил: — А печатная реклама — полный отстой.

В подобные моменты вы не знаете, какой реакции от вас ждут, и у вас не более секунды, чтобы осмыслить ситуацию. Почему-то я продолжал изо всех сил улыбаться.

— Спасибо, — вот и все, что выдал я, тут же сообразив: благодарю за то, что человек назвал мою работу отстоем. Однако по какой-то причине это прозвучало нормально. Ведь в словах Стива не было злобы, он просто оставался самим собой, а я радовался, что лед сломан. Пусть даже вместе с ним отчасти разрушилась и моя уверенность в себе. Неожиданно я почувствовал, что мои дальнейшие провалы и успехи зависят только от меня.

Прошло несколько лет, прежде чем я вернулся мыслями к тому первому столкновению и осознал, насколько точно оно предсказывало, как будут складываться многие другие наши встречи. Был ли Стив мил или придирчив, одобрял или порицал — я никогда не думал о нем в таком роде. Он просто был со мной откровенен. Взаимоотношения, которые установились между нами на годы вперед, всегда основывались на прямоте. Сложности в рабочих отношениях нравились Стиву не больше, чем лишние кнопки на его iPod.

Прямота сопутствует Простоте. Уклончивость — Сложности.

В дальнейшие месяцы я понял, что мой первый опыт отражал суть работы со Стивом. Он высказывал вам все, что у него на уме, а ваши чувства по этому поводу — последнее, что его заботило.

Лишь единицы обладают волей или способностью постоянно, в любых ситуациях оставаться абсолютно честными. Это не значит, что мы неискренни или даже двуличны. Просто не склонны в некоторых обстоятельствах испытывать дискомфорт. Возможно, нам хочется пощадить чьи-либо чувства или не выглядеть человеком, который всем портит настроение. Стив на подобные соображения не обращал внимания. Были вы его другом или врагом, правда оставалась правдой, а его мнение — его мнением. Нравились вы ему или нет, ценил он ваше сотрудничество или нет — все это абсолютно не имело для него значения, и уж точно не имело значения общее настроение в собравшейся группе.

Поработав в свое время на Intel и Dell, могу сказать: присутствовать в роли ответчика при прямом, жестком разговоре случается не так часто, как вам, возможно, кажется. В мире корпораций превалирует приукрашенная правда, за которой скрывается правда действительная, внезапно открывающаяся.

К примеру, вам сказали, передали через вторые или третьи руки: СЕО считает, что в вашей работе есть неисправимые изъяны. Слух может оказаться интерпретацией человека, который и довел его до вас. Вполне вероятно, что этот человек, в данном случае — ваш клиент, видит ситуацию через призму своих интересов. А на самом-то деле СЕО сделал несколько замечаний по моментам, которые легко исправить. Но вы, не зная правды, вместе со своей командой бросаетесь пересматривать весь проект. Как только это происходит, в рабочих отношениях окапывается Сложность и сразу начинает вам вредить.

Когда вы работаете с Apple, вы точно знаете, каковы ваши обязанности, каковы цели, насколько быстро вам нужно действовать. Также вы осведомлены о последствиях возможного провала.

Ясность стимулирует организованность. Не та ясность, которая проявляется изредка, а доминирующая, круглосуточная, агрессивная, беспощадная ясность. В большинстве своем люди не осознают, что в работе им не хватает ясности, и девяносто процентов времени живут и действуют при ее отсутствии. Откройте несколько случайных писем в корпоративной почте, включите жесткий подход и читайте. Везде — мутные словеса ни о чем. Если бы люди были бескомпромиссно честны в переписке, то время, проводимое за разборкой сообщений, без сомнения, сократилось бы вдвое.

Стив Джобс всегда был прям в общении, и того же требовал от других. На людей, блуждающих вокруг да около, ему не хватало терпения. Если вы начинали молоть чушь, он вас тут же прерывал. Он вел дела исходя из принципа: время чертовски ценно, слишком — чтобы его терять. Это полностью отражало суть компании Apple. И, без сомнения, отражает суть любой компании, серьезно относящейся к конкуренции.

Безумно просто

Пожалуй, это единственный элемент Простоты, который довольно легко ввести в практику. Будьте честны и никогда ни о чем не умалчивайте. Требуйте того же от тех, с кем работаете. Некоторых это заденет, зато каждый будет знать свои обязанности. Ваша группа для достижения прогресса использует время на сто процентов — и никакой необходимости расшифровывать, что же кто-то пытался сказать на самом деле.

По расхожему представлению, Стив Джобс был своенравным тираном, который требовал беспрекословного повиновения, рявкал и нагонял страх на окружающих. Стив действительно демонстрировал подобное поведение, но портрет неполон. Он мог быть и остроумным, и сердечным, и даже очаровательным. Между жесткой честностью и жестокостью огромная разница.

Откровенность не делает вас бессердечным ублюдком. Откровенность не обязывает вас опускаться до манипуляций или придираков. Это всего лишь способ сказать то, что должно быть сказано, чтобы подтолкнуть вашу команду к достижению результата — самого лучшего из всех возможных.

Стандарты существуют не для того, чтобы их понижать

Все мы люди, и лишь немногие из нас невосприимчивы к эмоциям тех, кто нас окружает. Даже если мы не говорим об этом вслух, мы переживаем. По крайней мере, слегка. Поэтому, когда мы видим, как наши коллеги усердно работают, жертвуя личной жизнью ради пользы компании, разумеется, мы болеем за них и желаем им успеха. Однако у Простоты есть и безжалостная сторона — когда дело касается достижения простоты вещей, никакого «почти» не существует.

Chiat/Day, постоянное агентство Apple, так прославилось своими «умными» футболками, что однажды попало в книгу «Лучшие из». Надпись на одной из самых знаменитых футболок пыталась бороться с человеческим стремлением успокаиваться, остановившись в шаге от совершенства: «Достаточно хорошо — недостаточно».

Но для Джобса такой призыв был даже слабоват. Стандарты Стива не обсуждались. Вы не имели права дать себя уговорить и согласиться на компромисс, если знали, что можно сделать лучше. Даже если это поставит каких-то людей в неприятное положение и они будут за вашей спиной проклинать вас. Отказаться от лучшего — значит подвергнуть насилию правила Простоты, посеять семена разочарования, взвалить на себя дополнительную работу и обеспечить лишние совещания. А еще вы попадали в проигрышную бизнес-ситуацию — были вынуждены защищать то, во что никогда не верили, и это особенно неприятно.

Оставаться несгибаемым, когда дело доходит до защиты ваших стандартов, — сложнейшая задача. Никакой жалости. Если вы представляете работу, в которой уверены на все сто, и одобряете только то, в чем уверены на все сто, значит, вы обладаете тем, чего никто у вас не отнимет — верностью своим принципам.

В жизни часто случается, что человек, прежде чем поверить во что-то, должен пережить сомнения и их горькие последствия. Мне нечем тут гордиться, но именно таким образом я усвоил урок о стандартах.

После недели упорной работы нескольких дизайнерских команд пришло время выбрать рекламные проекты и на следующий день показать их Стиву Джобсу. Настал момент собрать воедино все эти идеи. Вот когда нужно было беспощадно отстаивать свои стандарты.

Безумно просто

Возможно, я подхватил вирус, возможно, мой здравый смысл куда-то испарился, или случилось что-то еще, но моя оборона рассыпалась в прах. Дизайнеры одной из команд выложились по полной и страстно верили в свой вариант. Мне он нравился далеко не так, как им. Однако они умолили меня не исключать его из презентации, и я поддался, позволив состраданию встать между мной и моими стандартами.

Когда мы встретились со Стивом Джобсом, я выложил перед ним нашу работу. Он немедленно указал на сомнительную рекламу и сказал: «Так вы что, одобрили это и допустили к презентации?»

Это был удар. Да, я решил, будто эта реклама «достаточно хороша». Однако попав в общий показ, она снижала качество всей презентации. В глазах Стива я потерял несколько очков, и теперь нужно было постараться вернуть их. Я усложнил себе жизнь.

Я близко к сердцу принял ледяные слова Стива. Изначально руководствуясь четкими критериями, я проигнорировал их, позволил себе компромисс. Какими бы ни были мои побуждения, результат оказался плачевным. Я поклялся никогда больше не ставить себя в ситуацию, вынуждающую отстаивать то, во что особо не верю.

В мире Apple любой менеджер должен быть беспощадным защитником высоких стандартов. Если вы склонны видоизменять стандарты в зависимости от ситуации, ваши отношения с Простотой станут шаткими. Компромисс в любом случае закончится для вас возвращением за рабочий стол. Кроме того, он зародит в клиенте сомнения в ваших талантах.

Жесткость как стиль

Существует масса историй о злых СЕО, людях безжалостных, чрезмерно требовательных, абсолютно невыносимых. Герой многих

из них, несомненно, — Стив Джобс. Да, Стив был абсолютно безжалостным и требовательным, но по поводу «невыносимости» можно поспорить. Я был свидетелем, как словом он буквально уничтожал людей, но лишь некоторые сочли такое отношение достаточно грубым, чтобы уволиться по собственному желанию. В основном они понимали: Стив давит на них с определенной целью. Они знали: если даже попадешь Стиву под раздачу, это еще не значит, что ты приговорен.

Можно было утешиться тем, что жесткую перезагрузку Стив устраивал не на каждом совещании. Сегодня — разнос, на следующий день, как правило, все идет своим чередом. Жесткий пересмотр обеспечивал разрешение любой ситуации должным образом. Вчера, возможно, вы оказались болваном, но это не значило, что клеймо болвана останется на вас завтра. Способ вернуть расположение Стива был прост — продемонстрировать свою ценность.

Любой человек, проработавший с ним изрядное количество времени, готов рассказать об этом немало историй. Одни удивительны сами по себе, другие, по крайней мере, забавны. Хотя бы потому, что не вы были там отвечающей стороной.

Стив обладал и чувством юмора, которым нередко пользовался, чтобы выразить презрение к традиционному корпоративному устройству. Вот вам история из ранних дней Macintosh, еще поры Chiat/Day. Один из младших менеджеров агентства приложил все усилия, чтобы представиться Стиву во время работы на съемочной площадке.

— Чем вы занимаетесь в агентстве? — спросил Стив.

— Я из клиентского отдела, — ответил тот.

— А, значит, вы — часть наших издержек, — быстро резюмировал Стив.

И хотя он говорил в шутку, но в сущности не шутил. Для него не было проблемой инвестировать миллионы в проекты, в которые он верил. Для него не было проблемой выйти из проекта только потому, что его стратегия изменилась, хотя уже вложены немалые деньги. (Однажды он зарубил наш телепроект накануне выхода в эфир, угробив при этом более миллиона долларов.) Однако к глупым или не приносящим адекватной отдачи денежным тратам он питал глубокое отвращение. К людям, перекладывающим бумажки, относился без всякого уважения. Уважения заслуживали лишь те, кто делал реальную работу.

Был еще один хороший момент во время интервью Стива с кандидатом от Chiat/Day, который претендовал на должность, подразумевающую управление международными проектами. На Стива производили большое впечатление люди, делающие большую работу для больших клиентов. Письменные рекомендации кандидата были безупречны — ведущий специалист, сотрудничавший с одним из самых известных представителей бизнеса в одном из самых известных в США агентств. В Chiat/Day были уверены, что их репутация не вызывает у Джобса сомнений, и послали на интервью своего кандидата.

— Итак, чем вы сейчас занимаетесь? — спросил Стив.

— Я веду международные проекты для Nike в Wieden & Kennedy, — ответил кандидат, прекрасно понимая, что на руках у него полно козырей.

Стив помолчал. Он был большим фанатом бренда Nike.

— Nike долгое время остается великой компанией, — заметил Стив.

— Спасибо, — ответил кандидат.

— Значит... ваша работа заключается в том, чтобы ничего не про-
фукать, — заключил Стив.

И закончил собеседование, одоббив назначение. Он хотел убедиться, что человек чувствует разницу между работой на клиента, которому требуется серьезная помощь — как тогда она требовалась Apple, — и поддержкой клиента, уже функционирующего на полную мощность. Подобную откровенность Стив демонстрировал любому — проводил ли интервью или уже активно сотрудничал.

По сути, я должен благодарить Стива за самое неприятное совещание в моей профессиональной жизни. Случилось оно еще во времена NeXT. Это был просто праздник жесткой честности. Однако чтобы вы по достоинству оценили то событие, вам надо сначала узнать, что ему предшествовало.

После нескольких лет, когда Стив создавал с нуля NeXT, он наконец приготовился вывести на рынок первый компьютер NeXT. А для нас настало время разработать первую для NeXT рекламную кампанию. Стив уделял огромное внимание рекламе — момент для будущего фирмы необыкновенно важный. Словом, предстоящая презентация была более чем ответственной.

В ту пору отношения между NeXT и нашим Ammirati & Puris только складывались. Если бы Стив решил, что мы не годимся, ничто не помешало бы ему сменить агентство. Учитывая, что жили и работали мы в трех тысячах миль от NeXT, наше сотрудничество имело серьезные шансы на этом и закончиться.

Для разработки оригинального дизайна, определяющего все последующие рекламные материалы NeXT, глава агентства Ральф Аммирати привлек одного из своих любимых дизайнеров-фрилансеров. Это была очень милая женщина, сотрудничающая с Chiat/Day давно. Она обладала утонченным вкусом, великим множеством наград и горячим желанием сделать для Стива нечто великое. В теории все выглядело идеально.

Однако она — при полной поддержке агентства — предложила Стиву свернуть направо, где остальные поворачивают налево. В истории рекламы высоких технологий ее проект оказался одним из самых ошибочных истолкований поставленной задачи. Согласно ее блистательной идее, Стиву рекомендовалось представить рынку свою выстрадавшую супертехнологичную компанию, снабдив ее абсолютно нетехнологичным имиджем. Дизайнер создала серию рекламы с длинным текстом, который обвивался вокруг различных изображений, призванных отразить суть компьютера NeXT. Однако вместо того чтобы использовать современные фотографии самого продвинутого в мире компьютера, она выбрала черно-белые картинки в духе гравюр на дереве. О да, решительно старомодные, не лишенные приятности картинки, но более подходящие для «Фермерского альманаха»^{*}.

В моем пересказе все это выглядит как явный прокол. Но вы бы удивились, узнав, сколько умных людей из рекламного бизнеса сочли идею великолепной, когда перед нашим агентством стояла задача создать что-то уникальное. Во время первой презентации в главном офисе NeXT Стив, взглянув на проект, озадачился. И мгновенно отверг его. Нам назначили встречу на следующей неделе. Вот она-то и оказалась столь неприятной.

Мы стремились искупить вину — переделали проект, придав ему более современный вид, и прибыли в главный офис NeXT с абсолютно новой работой и абсолютно новым настроем. Но как только начали извлекать материалы из папок, Стив сказал: «Послушайте, прежде чем мы посмотрим на новую фигну, я хочу поговорить о том, что случилось на прошлой неделе».

^{*} Farmer's Almanac — ежегодное издание, выходящее в США с 1818 года.

Спокойный голос не предвещал ничего плохого. Но он медленно становился все более возбужденным и злым, пока не зазвучал, как взбесившаяся сирена, — Стив перешел к полномасштабным (и очень громким) словесным оскорблениям. Смягченный вариант: «Работа, которую вы показали мне на прошлой неделе, — дерьмо. Я знаю, что это — дерьмо, *вы* знаете, что это — дерьмо, и все же вы притащились сюда, за столько километров, и показали мне это. Это недопустимо, и я хочу, чтобы подобное никогда не повторялось. Никогда!»

Определенно, Стив заслужил очки за откровенность, однако тон для новой презентации, подготовленной, чтобы заслужить его признание, он выбрал неверный. К счастью, к концу показа Стив преисполнился энтузиазма по поводу нового проекта, что было приятно, хотя мы все еще слышали эхо предшествующих слов. Тот самый проект NeXT так и использует. Современный дизайн с четкими заголовками и смелыми фотографиями, определенно сделанный из того же теста, что и реклама BMW, которая прежде всего и привлекла внимание Стива к Ammirati & Puris.

Итак, с профессиональной точки зрения мы были в полном порядке. Авторитет восстановлен, агентство готово продвигаться вперед и запускать проект в производство. Но не так быстро.

Стив решил провести с нами еще одну беседу. Испытав некоторое облегчение после просмотра новой работы, он продолжил разговор. Сказал, что ощущает неловкость из-за того, что так разозлился, объяснил, что был угнетен предыдущим совещанием. Во время второго раунда, не оценив качество новой работы, он намеревался не говорить ни слова, но потом решил, что важно расставить все по местам. Вот почему и высказался начистоту.

Удовлетворенный новым вариантом рекламы, Стив был склонен порассуждать: сказал, что полезно обрисовать нам нынешнее

положение, поскольку рабочие отношения длятся уже несколько месяцев. Он стал обходить нас одного за другим и оценивать в баллах работу каждого. Мне повезло — я сидел на последнем месте, и поэтому видел все шоу: как Стив подает свою бескомпромиссную честность тщательно рассчитанными индивидуальными порциями. Руководитель отдела по работе с клиентами получил «А». Стив вполне удовлетворен коммерческой стороной проекта. Руководитель службы средств рекламы получил «В» с плюсом. Он компетентен, но не ошеломительно. Следующим был мой партнер, арт-директор. Он получил «F». Стив возложил на него ответственность за фиаско прошлой недели, хотя в действительности всю работу сделала дизайнер, оставшаяся за сценой. «Если вы не можете работать лучше, найдите себе замену», — сказал Стив.

И наконец настала моя очередь. Мне приятно сообщить, что я получил «А» с минусом. «Вы справляетесь отлично, но вам нужно еще стряхнуть с себя оставшуюся от Chiat/Day паутину», — сказал Стив.

Оценка интересная по двум пунктам — оба из разных десятилетий. Во-первых, Chiat/Day создало самые выдающиеся работы, которые когда-либо видели и Apple, и вся рекламная индустрия. Это агентство сыграло огромную роль в успехе Macintosh первого образца. Во-вторых, пройдет десять лет с того разговора, и Стив Джобс, вернув себе положение лидера Apple, с большим энтузиазмом подпишет соглашение с Chiat/Day — вместе со всей его паутиной, и оно снова станет агентством Apple.

Наш табель успеваемости был зачитан вслух, несколько более или менее счастливых людей и один подавленный арт-директор собрали вещи и вылетели обратно в Нью-Йорк. Мы добились успеха, выдали Стиву проект, который он принял с энтузиазмом, и благодаря его откровенности точно узнали, чего стоим в его глазах.

Возможно, такие новости не всегда радуют, однако определенность во взаимоотношениях имеет огромную ценность — вы знаете, что делаете правильно, а что — неправильно, знаете, что должны делать, дабы обеспечить себе счастливое будущее. Работая со Стивом, мы обладали этим знанием, и неважно, насколько неприятным оно было иногда — оно шло на пользу. Когда вопросы остаются неразрешенными, люди проводят слишком много времени, подозрительно оглядываясь в ожидании нападения, вместо того чтобы смотреть вперед. И тогда к вам подкрадывается Сложность. В мире Стива у Сложности было мало шансов сбить вас с толку.

Орудийная башня

Внутренняя жизнь компании Apple слегка напоминала законы театра. Все знали правила, и некоторые драмы разыгрывались вполне предсказуемо.

То, что Стив Джобс не выносил глупости, известный факт. Когда глупость поднимала свою уродливую голову, у Стива не оставалось ни капли вежливости. Особенно ему не нравилось нанимать глупость на работу. Если вы были частью команды Apple и хотели сохранить этот статус, не стоило демонстрировать недостаток ума при встрече со Стивом. Он немедленно заводился, и вы получали ответ прямо промеж глаз. Бывший ведущий сотрудник Apple, работавший непосредственно в подчинении у Стива, хорошо помнит один из часто разыгрываемых сценариев. Он называет его «Орудийная башня». Предугадать начало было невозможно, все зависело от течения разговора и происходило в момент: на встрече какой-нибудь несчастный высказывал то, в чем остальные сразу замечали огонь, поднесенный к фитилю ярости Стива.

Безумно просто

Сначала в разговоре возникала неприятная пауза.

В воздухе эхом отдавалась эта фраза, и казалось, что все в мире замедлило движение. Внутренние сенсоры Стива улавливали источник звуковой волны и фиксировались на нем. Вы почти слышали, как цепляются шестерни механизма, когда «башня» Стива медленно поворачивалась в сторону виновника. Все знали, что произойдет — и никто не в силах был этому помешать.

Наконец, башня ловила цель. Через долю мгновения Стив откроет огонь и, не сомневаясь ни на йоту, расстреляет весь боезапас. Наблюдать это было неприятно, еще неприятнее — испытывать на себе. Но для Apple такие сюжеты были суровой реальностью жизни.

Учитесь держать удар

Возможно, вы думаете, что в Apple, чей CEO был столь несдержан в оценках и жесток, коридоры сплошь усыпали тела. Но непосредственно со Стивом дело имело лишь высшее руководство компании. Кроме того, если вы подвергались его атаке, это еще не значило, что вас уволят. Если вы покидали кабинет, сохранив рабочее место, то чаще всего чувствовали, что стали сильнее. Вы уцелели. У вас появлялся иммунитет к его атакам, как к лобовым, так и к любым другим.

Поскольку эмоциональные срывы в офисе никогда не приветствовались, толстая кожа была явным преимуществом. Могу с гордостью сказать, что более чем за десять лет работы непосредственно со Стивом, начиная с NeXT и заканчивая Apple, я лишь дважды оказывался в роли человека, на которого обрушивались устрашающие вспышки ярости. Оба случая навсегда врезались в мою память. Первый раз преодолел в буквальном смысле 12 000 километров и попал под

усиленный обстрел посреди гавайского рая, прямо около домика для отдыха семьи Стива, двумя пальмами ниже по тропинке. Другой атаке подвергся через телефонную трубку, не выходя из-за рабочего стола. Вы можете подумать, что второй случай оказался менее травматичным, но это не так.

Хотя этот опыт далеко не самое полезное воспоминание для нервной системы, теперь я воспринимаю его как медаль за отвагу. Если вы работали в мире Стива Джобса и не переживали ничего подобного, вы чувствуете себя даже в чем-то обманутым.

На свете сотни людей, которые знают, каково это — быть объектом гневных тирад Стива. А что же сам Стив? Он ведь тоже в свое время подвергался яростным атакам — как он их выдерживал? Толстой кожей Стив обзавелся еще на заре карьеры. В 1997 году Apple лежала на смертном одре, и многие восприняли возвращающегося в компанию Стива как героя. Первое, что он сделал, — перекрыл кислород клонам Mac. Предыдущее руководство выдавало лицензии другим производителям, чтобы они выпускали компьютеры, совместимые с Macintosh. Идея состояла в том, чтобы открыть шлюзы новым пользователям и спасти платформу, вынужденную выживать в мире зла.

Стив возненавидел эту идею. Он хотел, чтобы Apple контролировала и «железо», и программное обеспечение — и точка. Уже тогда Стив говорил о необходимости отвечать за весь рабочий процесс и не ставить пользователя Apple в ситуацию, когда он наслаждается преимуществами Mac OS, но страдает от несовершенства «железа» другого производителя. Тем не менее, многие в Apple хотели раскрыть объятия клонам, полагая, что экспансия Mac OS необходима для выживания компании. Когда Стив отказался от этого, они обрушились на него с критикой. Они боялись, что Стив за время отлучения не усвоил практических уроков трезвого бизнеса, и все

еще склонен к опрометчивым поступкам, представляющим опасность для компании.

Меня удивляла яростность атак. Обрушивались и на профессиональную, и на личную жизнь Стива. Однако он воспринимал происходящее как обычную часть бизнеса: критиковали его не первый раз и, в чем он был уверен, не последний. Он с легкостью сортировал поступающую информацию, впитывал все, что считал нужным, и отсекал остальное.

Еще выше я оценил способность Стива держать удар в 1999 году, когда телесеть TBS выпустила фильм «Пираты Кремниевой долины». После анонса Стив пребывал в полном восторге. Он радовался бурно, как подросток, когда узнал, что его играет Ноа Уайли, актер, прославившийся участием в популярном сериале «Скорая помощь».

За неделю до выхода фильма в эфир Стив сказал нам, что собирается смотреть премьеру с друзьями, которых позовет домой на ужин. Поскольку Apple и другие клиенты агентства потратили на TBS небольшое состояние, в начале недели нам презентовали сигнальную копию фильма. Я пригласил творческую группу на обед с пиццей и кинопросмотром. Пицца была потрясающей. От фильма мы содрогнулись. Уж точно не высокохудожественное произведение. Кроме того, авторы ради пущего драматизма многое преувеличили и весьма вольно обошлись с последовательностью событий.

Сильнее всего нас беспокоило то, что Стив представал с экрана личностью как минимум небезупречной. В фильме (как и в реальной жизни) он отказывается признавать собственного ребенка, не помогает ни центом, хотя зарабатывает уже миллионы. Не слишком лестный портрет. (Как известно, Стив в конце концов все же признал свою ответственность, сблизился с дочерью и поддерживал ее финансово.)

Первая мысль, мелькнувшая у меня: «Стив, возможно, еще переживает насчет маленькой вечеринки с просмотром». Я сказал ему, что картина негативная, однако он не дрогнул. Не возмутили его и неточности в отображении событий. Таковы законы жанра.

Я увиделся со Стивом в понедельник, сразу после прошедшей в выходные премьеры «Пиратов...». Мои колебания, стоит ли обсуждать фильм, разрешились сами собой. Перед началом совещания Стив спросил у собравшихся, смотрели ли они фильм. Судя по его широкой улыбке, фильм улучшил ему настроение. Я даже засомневался: одно ли и то же мы смотрели? Кажется, он счел, что любая публичность — хорошая реклама, а на негатив не стоит обращать внимания.

ГЛАВА 2

Думайте о малом

Apple поощряет размах только в одном — в мышлении. Остальное должно быть маленьким. Поэтому если вы чувствуете потребность говорить или действовать в манере, которую усвоили в большой компании, лучше займитесь этим у себя дома.

Хороший пример — формат встреч. Когда Chiat/Day стало постоянно работать с Apple, встречи со Стивом Джобсом начали проходить каждый понедельник.

Они обычно не имели формальной повестки. Мы показывали Стиву, как продвигается наша работа, он делился новостями. Таким образом мы были в курсе всех дел. Список собравшихся был невелик. Со стороны агентства участвовали творческие сотрудники, руководитель группы по работе с клиентами и руководитель службы распространения рекламы. Со стороны Apple присутствовали Стив, Фил Шиллер (маркетинг), Джонни Айв (дизайн), Аллен Оливо (маркетинговые коммуникации) и Хироки Асаи (арт-разработки Apple). По необходимости приглашали и других.

Однажды появилась женщина из Apple, с которой я не был знаком. Не могу припомнить имени, она никогда больше не возникала в поле зрения. Назову ее Лорри. Она уже заняла место среди присутствующих, когда в комнату, не опоздав ни на секунду, влетел Стив.

Он пребывал в дружелюбном настроении, поэтому перед началом мы немного поболтали. «Прежде чем начнем, позвольте сообщить несколько новостей, — сказал он, оглядывая кабинет. — Сначала поговорим о iMac...»

И замер на полуслове. Его взгляд наткнулся на то, что находилось, судя по выражению его лица, не на своем месте. Нацелившись на Лорри, он спросил: «А вы кто?»

Лорри, несколько ошарашенная подобным обращением, спокойно объяснила, что ее попросили присутствовать, поскольку она задействована в маркетинговом проекте, который мы собираемся обсуждать. Стив услышал. Переработал услышанное. А затем...

«Не думаю, что мы нуждаемся в вас, Лорри. Спасибо», — сказал он. А затем продолжил излагать новости, как будто ничто его не отвлекало, а Лорри никогда не существовала.

На глазах у всех бедная Лорри была вынуждена собрать вещи, подняться со стула и пройти длинный путь через всю комнату до входной двери.

Ее преступление — в ней не нуждались.

Лучшие друзья Простоты — маленькие группы умных людей

Лорри пострадала от воплощения в жизнь одного из важнейших правил Простоты: работать с маленькими группами умных людей и поддерживать небольшую численность групп. Увеличивая количество людей, вы приглашаете Сложность занять место за столом.

Принцип малочисленных групп надежно вплетен в религию Простоты. Это — основа непреходящего успеха Apple, а также ключевой постулат для любой организации, которая стремится к качественному мышлению. Идея проста: присутствие каждого человека должно иметь причину. Здесь нет места «приглашению из милости». Либо вы нужны этому совещанию, либо нет. Ничего личного, только бизнес.

Стив Джобс энергично противился всему, что, по его мнению, отражало образ мышления, принятый в крупных корпорациях, — хотя Apple и была крупной компанией на протяжении многих лет. Он знал, что удивительный успех Apple обеспечили небольшие группы очень умных и талантливых людей, и не намеревался это менять. Когда он созывал встречу или выступал на ней с сообщением, то само собой разумелось, что все присутствующие будут активно участвовать. Зрителей не надо.

Все основывалось на очевидной идее: малочисленные группы лучше, чем большие коллективы, мотивированы и сосредоточены на работе, а умные люди делают ее качественнее.

Просто удивительно, как много организаций не соблюдают принцип, который явно опирается на Здравый Смысл. Сколько многочасовых совещаний вы высиживаете в течение года? Как часто на таких встречах разговор уходит в сторону или же теряется его нить? Это никогда бы не случилось, будь участников вполонину меньше. Правило малых групп требует неукоснительного исполнения, любые усилия здесь оправданны.

Помните, что Сложность обычно предлагает легкие пути. Гораздо легче промолчать и позволить всем Лорри мира занять места за вашим столом: в основном мы чересчур вежливы, чтобы устраивать публичное изгнание. Но если вы не блюдете малочисленность группы, вы создаете исключение из правил, а Простоты невозможно

достичь посредством исключений. Ведь вы можете поступать жестко, не будучи жестким человеком. Просто объясните причину — необходимо сохранить малочисленность группы.

До сотрудничества со Стивом Джобсом я работал со многими крупными компаниями. В традиционной для них системе. Поэтому когда попал в мир Простоты, испытал системный шок (в хорошем смысле). Действуя в культуре Apple, было гораздо проще добиться прогресса. Я вновь пережил системный шок (в плохом смысле), когда, расставшись с миром Стива, понял, что вновь страдаю от старых проблем в традиционных организациях.

Тогда же, в ранние дни NeXT, когда перспективы просматривались слишком далеко впереди, я услышал, как Стив обратился к своей группе, призывая ее наслаждаться моментом. Он сказал: в будущем NeXT достигнет успеха и разрастется, и они станут с нежностью вспоминать эти дни как «старые добрые времена». В наступивших же временах будет меньше смысла. (Не самый точный из его прогнозов, учитывая постоянную борьбу NeXT с трудностями, но вы ведь уловили суть?) В последние годы, когда я присутствую на многолюдных и менее продуктивных совещаниях в крупных компаниях, слова эти эхом звучат в моей памяти. Я действительно скучаю по старым добрым временам — не потому, что они были спокойнее, а потому что они были осмысленнее.

Когда я говорю о маленьких группах умных людей, мне редко возражают. Здравый Смысл подсказывает, что такой путь — правильный. Многие по опыту знают: самый верный способ потерять приоритеты, безрассудно растратить время и размыть до неузнаваемости блестящие идеи — предоставить дело большой команде исполнителей. Также мы знаем, что равно опасно отдавать идеи на милость большой группе утверждающих лиц.

Одна из причин, по которым многие компании склонны создавать громоздкие, неповоротливые рабочие группы, состоит в том, что корпоративная культура сильнее воли любого отдельного человека. Очень трудно изменить сложившийся за долгие годы порядок вещей. Вот где требуется вмешательство энтузиастов Простоты — чтобы побороть инерцию системы.

Каждый человек, внедряющий принцип малых групп, должен оставаться здравомыслящим реалистом. Простое уменьшение, разумеется, не решит проблем, и «маленькие» — понятие относительное. Только вы знаете, что представляет собой ваш бизнес, и понимаете суть своих проектов. Поэтому только вы можете провести черту между слишком большим количеством исполнителей и недостаточным их числом. Вы должны быть готовы стать надсмотрщиком и ускорять процесс посредством Посоха Простоты, если вашей группе угрожает ненужное увеличение рядов.

На протяжении многих лет маркетинговая группа Apple тонко управляет процессом, повторяя успех от одной технологической революции к другой. Группа, работающая над проектом, остается малочисленной, состоит из талантливых людей, реально за него отвечающих, — это побуждает их посвящать работе сумасшедшие часы и выдавать отличные идеи. Поскольку качество значимей количества, встречи проходят неформально, и каждую неделю (если не день) отмечается заметный прогресс.

Любая корпорация желает до максимума увеличить продуктивность и сократить необязательные совещания. Однако способы достижения могут сильно различаться. В Apple формирование маленьких групп происходит естественным образом, поскольку это и есть «то, как мы ведем здесь дела». Иногда компании пытаются «законодательно закрепить» производственный процесс, разрабатывая специальные

корпоративные инструкции. В одной из культовых технологических компаний, с которой мне довелось работать, я обнаружил висящие в конференц-зале таблички в рамках. Заголовок каждой: «Как провести успешное совещание». Жирным шрифтом выделены рекомендации: «Формулируйте повестку дня в самом начале совещания», «Поощряйте участие всех присутствующих», «Заканчивайте совещание соглашением по поводу следующих действий».

Хотя по сути эти таблички оповещали: «Добро пожаловать в очень большую компанию! Следуйте написанному, и вы придетесь ко двору!» Нетрудно представить Стива Джобса, активного противника такого стиля работы, весело сдирающим эти таблички со стен. Он заменил бы их фотошедеврами Ансела Адамса*, наподобие тех, что развесил по стенам в NeXT. Они могут погрузить вас в размышления или подарить вдохновение.

Если вы подумываете о работе в Apple, с сожалением сообщаю: на стенах там не будет никаких табличек, инструктирующих по поводу проведения совещаний. Не будет и схем, поясняющих, как завязывать шнуры или наливать в стакан воду. Вас берут на работу, а значит думают, что вы обладаете Интеллектом и Здравым Смыслом и являетесь полностью дееспособным взрослым человеком. Если до сих пор вы не стали последователем Простоты, то скоро им станете. Либо так будет, либо вы решите, что подобное — не для вас, это тоже неплохо. Простота предпочитает не укрощать необъезженных жеребцов.

Если же крупные корпорации испытывают необходимость вешать что-либо на стены, лучше всего подойдут такие таблички.

* Ансел Адамс (1902–1984) — американский фотограф, завоевавший всемирную известность своими пейзажами американского Запада.

Как провести успешное совещание

- Выгнать из-за стола наименее нужного здесь человека.
- Уйти с совещания, если оно длится больше получаса.
- Сделать сегодня что-нибудь полезное, чтобы наверстать упущенное здесь время.

Разумеется, я преувеличиваю. Совещания — необходимый и важный момент совместного пути к прогрессу. Однако все мы знаем: когда они необязательны или раздуты по составу, то способны лишить творческой энергии даже самых блестящих людей.

Для команды, работающей над проектом, принцип маленьких групп гораздо важнее любых инструкций.

Многие компании руководствуются подсознательной, но ошибочной установкой: чем важнее проект, тем больше людей надо на него бросить. Рабочая теория заключается в том, что большее количество задействованных умов эквивалентно большему количеству идей. С этим трудно поспорить. Есть только одно маленькое замечание: большее количество умов лишь изредка означает большее количество хороших идей.

Чем больше людей задействовано, тем сложнее проводить брифинги, тем больше вашего времени требуется для информирования, тем больше времени нужно на просмотр работы сотрудников и их обсуждение. Маленькая группа обеспечивает наиболее эффективный путь к достижению цели. Если, конечно, работающие в ней люди умны (обещайте, что никогда не забудете этого уточнения).

Заявить: чем больше людей задействовано в проекте, тем лучше будет результат, — значит признать, что вы не очень-то уверены в команде, с которой начинали дело. Или же перестраховываетесь, что *также* выдает неуверенность. Какой бы ни была ваша

мотивация, ваши слова в действительности означают: вы взяли на работу не тех людей. Так исправьте это. Маленькие группы, состоящие из умнейших людей, укрепляют уверенность руководителей, а не ослабляют ее.

Когда вы поощряете работу маленьких групп умных людей, выигрывают все. Компания получает лучшие идеи. Команда чувствует, что ее ценят, и энергичнее принимается за больший объем работы. Такой тип организации от проекта к проекту только способствует эффективности.

Рекламное агентство Apple, то самое, что изначально называлось Chiat/Day, добилось успеха благодаря этой философии. Наша маленькая группа под руководством креативного директора Ли Клоу, чье имя — в Зале Славы, хорошо подходила маленькой группе Apple. Компактность помогала нам быстрее работать, быстрее добывать информацию и быстрее маневрировать при неожиданном повороте событий.

Основатель агентства, ныне покойный Джей Чиат создал эту атмосферу десятилетиями ранее. Во времена первого Macintosh между Стивом и Джем сложились необыкновенные отношения. В известном смысле оба они были сделаны из одного теста. Работая над одним из проектов для Chiat/Day, я имел удовольствие быть изгнанным с совещания непосредственно Джем. Это происходило примерно так же, как и выпроваживание Лорри, устроенное Стивом. За тем исключением, что я был не один. Осматривая комнату перед началом совещания, Джей только раз взглянул на меня и на моего партнера, другого арт-директора, и спросил:

— Ребята, что вы здесь делаете?

— Понятия не имею, — честно ответил я. — Нас пригласили, мы пришли.

— Вы не должны сидеть тут, обсуждая всякую чушь. Идите лучше, сотворите что-нибудь, — сказал Джей.

По крайней мере, мы покидали комнату с улыбкой. Лорри не так повезло.

Стиль работы Стива и Джея засел во мне на долгие годы. Не могу привести в пример других руководителей, обладавших таким же талантом сохранять у своей команды сосредоточенность на задаче и нацеленность на значительные результаты. По сей день меня время от времени посещает что-то вроде дурного сна или дурной фантазии: я обнаруживаю себя заточенным на каком-то большом совещании, которое проходит в Нигде, и представляю, что сказал бы и сделал Стив Джобс. А я смотрю на происходящее как зритель, оказавшийся на самых лучших местах во время дневного представления в римском Колизее. Кого Стив словесно обезоружит, кого вышлет вон? Когда он оборвет докладчика, заявив, что все — чушь и бред? При всех разговорах о том, что Стив был грубым, следует признать: зачастую он поступал так, как хотели бы поступить многие, но не могли себе позволить. Стив не видел ни одной причины быть деликатным, если его время и время присутствующих пускалось на ветер.

Все это — часть вызова, который мы, не Стивы, должны принимать. Возможность превратиться в бессердечного фанатика контроля неприятна многим из нас, однако иногда приходится проявлять жесткость, чтобы удержать проект на плаву.

Хорошая новость: быть жестким лидером и быть уважаемым лидером — не всегда взаимоисключающие вещи. Более того, демонстрация жесткой честности в определенной степени и в правильный момент — отличный способ заслужить уважение и сохранить малочисленность вашей умной группы.

Думайте о большом — работайте с малым

В 2010 году, выступая на конференции All Things Digital, Стив Джобс приоткрыл тайну внутреннего устройства своей компании:

«Вы знаете, сколько комитетов у нас в Apple? Ноль. Мы организованы как стартап. Мы — самый крупный стартап на планете».

В своей преданности Простоте Стив совершенно не выносил сложных иерархических структур. Он всем существом своим верил, что способен вести транснациональную компанию к успеху, избегая пагубных когтей Сложности. В частности, считал, что новая Apple преуспеет, сохранив верность ценностям старой Apple. Он говорил:

«Я не понимаю, почему вы должны меняться, становясь больше».

Звучит нереалистично. В конце концов, как можно *не* меняться, становясь больше, когда масштаб с тысячи клиентов увеличивается до миллионов? Но Стив редко полагал что-либо невозможным и просто делал то, что считал правильным. В частности, настаивал на сохранении ментальности, свойственной маленькой компании. Им двигали идеализм и собственные представления о том, как должна работать компания, даже если они шли вразрез с традиционным устройством большой корпорации.

В 2010 году Джон Скалли, CEO, которого часто смешивают с грязью за увольнение Стива из Apple в 1985 году, в своем интервью объяснил организационные принципы Джобса:

«У Стива было правило, по которому группа Macintosh всегда должна состоять не более чем из ста человек. Поэтому если вы хотели к ней кого-нибудь добавить, вы должны были сначала

кого-нибудь вывести. Идея вытекала из типичного для Стива рассуждения: „Я не могу запомнить более ста имен и хочу, чтобы меня всегда окружали люди, которых я знаю лично. Если людей станет больше ста, это заставит нас перейти к другой организационной структуре, в которой я не смогу работать так, как мне нравится. Я люблю работать, чтобы меня лично касалось все“. Все время, что я знал его в Apple, именно так он и управлял своим подразделением».

Со времени запуска Macintosh и до последних дней Стива Джобса в работе Apple мало что изменилось. Одной из традиций, введенных Стивом, была ежегодная встреча руководителей международной корпорации Apple за пределами компании. Называлась она «Топ-100». Это были люди, в способность которых понять концепции Apple и лично объяснить их остальным так, чтобы они были усвоены, Стив верил абсолютно. Во время встреч Топ-100 Стив и его управляющая команда определяли стратегию на ближайший год и в общих чертах намечали развитие на следующие годы. Можно поспорить, что Стив знал всех из Топ-100 по именам.

Еще в те времена, когда компания Apple Inc. появилась на свет в гараже, Джобс, Возняк и сотоварищи уже составляли идеальную маленькую группу умных людей. Самая тесная и самая предпримчивая команда. С тех пор Стив и стал последователем подобного стиля работы. Что поразительно, энергия прародителей Apple питала не только ее становление и развитие — этой энергии хватило на превращение Apple в самую дорогостоящую компанию в мире. (Или вторую по стоимости, учитывая, как соотносится рыночная стоимость Apple со стоимостью ExxonMobil в тот или иной день.)

Законы Малого

Предположим, в формуле «маленькие группы, состоящие из умных людей» вы с успехом решили задачу по части «умных» (поздравляю вас с этим). Теперь сосредоточимся на «маленьких». За годы пестрой карьеры в рекламном бизнесе я свел ее к следующему принципу:

Качество работы над проектом обратно пропорционально количеству людей, в нем задействованных.

Другими словами, чем больше людей, тем ниже ваши шансы получить от них что-нибудь стоящее. Однако формирование команды не сводится исключительно к контролю над ее численностью. Есть один особенный человек, подключение которого к работе группы критически важно. Важно настолько, что заслуживает отдельного закона:

Качество работы над проектом прямо пропорционально степени участия в нем человека, принимающего окончательные решения.

Таким человеком не обязательно должен быть CEO. Им может оказаться любой руководитель, наделенный соответствующими полномочиями. Но как бы он ни назывался, он должен быть непосредственным участником. Представим: группа работает несколько недель или даже месяцев, и только потом получает оценку: выбрано неправильное направление. К разочарованию присовокупляется не только ощущение напрасно потраченного времени и сил, но и осознание непродуктивности процесса. Руководитель с правом решения должен участвовать в рабочих совещаниях и, по возможности, быть в курсе всех деталей.

В большинстве крупных компаний вам скажут, что первому лицу нереально знать подробности, допустим, службы маркетинга. Вот

почему здорово, когда рядом есть такой нереальный парень, как Стив Джобс. К вопросам маркетинга он относился с таким же энтузиазмом, как к обсуждению дизайна продукта. Он понимал, что оба направления жизненно важны для успеха. Чем успешнее маркетинг, тем быстрее Apple будет продвигаться на рынке, опережая конкурентов.

Стив не верил в делегирование важных маркетинговых решений другим людям. Через него проходили все презентации, он знал все о продвижении проекта. Могу свидетельствовать: во времена кампании «Думай иначе» он занимался отбором каждого изображения и каждого слова. Не как диктатор, а как энергичный участник. Полночные телефонные разговоры, когда мы с ним обсуждали материалы готовящейся рекламы, не сосчитать, они были обычным делом.

Не думаю, чтобы где-нибудь кто-нибудь еще вел политику, которую жестко воплощал в жизнь Стив. Не удивлюсь, если окажется, что он был единственным на планете CEO крупной компании, работавшим подобным образом. Он никому не позволял знакомиться с креативными разработками агентства прежде, чем увидит их сам. Он оценивал деятельность маркетинговой службы раньше, чем даже вице-президент по маркетингу. «Я не хочу, чтобы люди гадали, что мне понравится, а что — нет, — объяснял Стив. — Возможно, я замечу искру там, где никто ничего не увидит». Так он говорил, разумеется, о работе вообще. Но интерес Стива к маркетингу был больше чем интерес — почти страсть.

Эту страсть не разделяют большинство CEO. Считается, что у них нет времени на активное участие в маркетинге. Стив каким-то образом находил время. И в Apple, и в Pixar.

Отсюда вывод: если что-то важно для вас, вы найдете на это время. Если же вы действительно очень заняты или же маркетинг

не относится к вашим сильным сторонам, необходимо нанять человека, который сделает эту работу, и дать ему реальную власть в принятии решений.

Маленькие группы — лучшие взаимоотношения

Учитывая широко известные перепады настроения Стива Джобса, вы, должно быть, думаете, что отношения между Apple и нашим рекламным агентством часто становились напряженными, доходя до разрыва. Напряженными — да. До разрыва — нет. Как раз наоборот. Успешные партнерские отношения Стива и Chiat/Day чуть ли не самые длительные в истории маркетинга.

В чем причина? Ответ — сюрприз. Это были маленькие группы, состоящие из умных людей. Вот что позволяло Chiat/Day поддерживать тесное взаимодействие со Стивом Джобсом и Apple. Вот что позволяло делать великолепную работу. И вот что позволяло сохранять отношения, когда возникало напряжение. Такое взаимодействие во многом подобно браку, а хороший брак находит способы, чтобы уцелеть.

Chiat/Day сотрудничало с Apple пять лет, начиная с 1980 года. Потом, в 1997-м, они снова соединились и продолжают совместную деятельность поныне. По неписаным нормам рекламного бизнеса — это необычайно длительное сотрудничество. Тесные отношения между главой Chiat/Day Ли Клоу и Стивом Джобсом начались еще в дни запуска проекта Macintosh. И для многих было вполне естественно, что после своего возвращения в Apple в 1997 году Стив снова предпочел вести дела с Chiat/Day. Тогда Chiat/Day после слияния уже превратилось в TBWA\Chiat\Day. (С этого момента я отбрасываю формальности и начинаю называть агентство просто Chiat, как поступает большинство.)

Интересно: в те времена, когда Apple перевела свой рекламный бизнес в агентство BBDO, а Chiat занималось раскруткой IBM PC, в IBM опасались, что сотрудничество может внезапно прерваться: у Chiat была репутация агентства, имевшего обыкновение быстро ссориться с клиентом. IBM же всем сердцем стремилась к долговечной любви. Однако судьба распорядится так, что Apple не только вернется к партнерству с Chiat, но и продолжит плодотворную работу с агентством значительно дольше, чем IBM будет выпускать компьютеры PC.

Маленькие группы умных людей входили в состав обеих частей уравнения Chiat — Apple. Обе компании неукоснительно придерживались этого принципа, и при встречах работа двух малочисленных команд прекрасно синхронизировалась.

Правда, случались моменты, когда Стив грозился разорвать отношения. Однако они чередовались с другими, когда он чуть ли не со слезами на глазах говорил, как мы прекрасно работаем и как высоко ценит он сделанное нами. Но самое главное — в конце дня обе стороны точно знали положение дел и состояние отношений. У обеих была одна общая страсть. И еще — честность. Временами жесткая, но в основном — старая добрая, не-скрывающая-ничего-от-партнера честность. Если возникали проблемы, они быстро решались. Партнерство Apple с Chiat имело глубокие корни. А отсюда — ответственность, из которой произрастала уверенность в завтрашнем дне.

Доказательства особых отношений Apple и Chiat я в избытке получил, когда покинул Chiat и стал работать в рекламном агентстве Euro NY на его клиента — Intel. Компания Intel получила известность «трудного клиента» задолго до этого. Уточним: «трудный клиент» — довольно вежливая характеристика. Люди, работавшие с Intel в прошлом, выбирали выражения посильней.

Intel, в отличие от Apple, была крупной корпорацией и вела себя в тех самых традициях крупной корпорации. Для Apple не было ничего важнее работы. А в Intel активно ставились и обсуждались какие-то побочные вопросы: избыток аналитических отчетов, критика задним числом и множество других вещей, отвлекающих от главной задачи. Отношения между агентством Euro NY и клиентом Intel всегда оставались формальными и натянутыми. Как полагаю, из-за многочисленности двух групп людей, обязанных тесно и плодотворно взаимодействовать.

Некоторые разногласия были очевидны. Каждый квартал Intel делала для нас то, что, как она полагала, сделал бы всякий любящий партнер для своего милого друга или подруги. А именно: предоставляла «доклад о состоянии», где отмечала взлеты и падения наших отношений, детально останавливаясь на прорехах, которые было необходимо залатать. И требовала ответного доклада, который мы покорно составляли. Для чего все это? Как Intel считала: для того, чтобы улучшить наше сотрудничество. Убедительная демонстрация различий в работе большой компании и малочисленной команды Apple. Стиву Джобсу никогда не пришло бы в голову тратить драгоценное время на придумывание и составление подобных докладов. Он предпочитал быть честным здесь и сейчас — в глаза. Если что-нибудь его беспокоило, он просто говорил нам об этом. Это и был «доклад о состоянии».

Многочисленная группа Euro складывалась в соответствии с иерархической структурой многочисленного отдела маркетинга Intel. Чтобы держать дела в порядке или в видимости порядка, в Intel огромное внимание уделяли формальной стороне. Наши встречи тщательно организовывались и режиссировались. По сравнению с ними совещания, проводимые в Apple, можно считать обменом мнениями в свободной форме.

Я мог бы неделями писать о разнице в эффективности маленьких групп Apple-Chiat и больших групп Intel-Euro. Ярче всего ее характеризует следующий эпизод.

В ответ на один правовой вопрос, возникший в связи с нашей рекламой, вице-президент Intel по маркетингу спросил, что думает агентство по поводу дальнейшего плана действий. Посовещавшись, сотрудники рабочей группы сформулировали рекомендации. Я передал их нашему директору по работе с клиентами. Посоветовал немедленно переправить клиенту из Intel. И получил ответный мейл. От нашего директора по работе с клиентами. Начинался он с классической фразы:

Мы не можем составить своего мнения, пока не узнаем мнения Intel.

Что может ярче отразить ведение дел большими командами, когда под угрозой отношения с заказчиком, стоящим миллионы долларов? Честность здесь заменяется расчетом, а отношения будут регулироваться, вместо того чтобы строиться. Если бы Chiat хоть раз продемонстрировало такой тип поведения Стиву Джобсу, отношения были бы немедленно порваны. В конечном счете, Intel тоже не слишком устраивало такое ведение дел. Вскоре после описанного эпизода она перевела свой маркетинговый бизнес в другое агентство.

Именно Простота сохраняла надежность отношений между Apple и Chiat. Она создавала атмосферу истинного партнерства, где каждый заинтересован в успехе другой стороны. Маленькие группы, состоящие из умных людей, устанавливают тесные связи, которые выдерживают испытание временем, поскольку возникает понимание общего дела и общих ценностей.

Уменьшаться, упрощая

Совместная работа Apple и маркетингового агентства создает много креатива. Тем не менее он не гарантирует монополию на свежие, захватывающие и стимулирующие идеи. Кроме них существует бесчисленное количество умных компаний, сотрудничающих с блестящими рекламными агентствами, в которых, в свою очередь, работают потрясающие творческие личности.

Так почему же лишь единицы запускают действительно стоящие маркетинговые проекты? Почему маркетинговый ландшафт в основном заполнен мусором?

Одна из главных причин в том, что большие корпорации не умеют думать о малом, а когда пытаются, получается ужасно. Они совершенно не способны упрощать сложные процессы. Даже когда им успешно удастся определить задачи, стратегию и подготовить ее для воплощения в жизнь, все в дальнейшем душится процессом управления. Он навязывает бесконечные обсуждения и согласования там, где должна идти самая обычная работа.

Интересный пример — Intel. По интеллектуальным и другим ресурсам это, возможно, самая потрясающая компания на планете. То, что она делает, практически выходит за пределы понимания простых смертных. Как однажды мне объяснил один из руководителей Intel, инвестиции и усилия, необходимые для разработки процессоров, строительства заводов, запуска в массовое производство, сравнимы с теми, что вкладываются США в создание флота космических челноков NASA. Intel в состоянии делать то, о чем другие не могут и мечтать.

При этом ее реклама — одна из самых жалких.

Почему? Скорее всего, исток и причина в происхождении. Intel — компания инженеров. Они принимают решения, основываясь

на холодных, строгих научных данных. Включая области, в которых присутствует эмоциональный компонент (как, например, маркетинг). Пол Отеллини, CEO Intel, четко выразил это в своем выступлении на внутрикorporативном маркетинговом мероприятии, обращаясь к членам международной команды. «Здесь, в Intel, мы производим продукцию, в которой полностью отсутствуют дефекты, — сказал он. — Что я хочу получить от этой команды, так это рекламу, в которой полностью отсутствуют дефекты».

От этих слов собравшиеся в конференц-зале люди творчества вздрогнули, как от сильной боли. Они знали, что даже величайшие кинорежиссеры не могут работать, когда с них требуют снимать кино с отсутствием дефектов. Великие идеи идут рука об руку с риском. Один-другой «дефект» в них, к счастью, компенсируются гениальностью замысла. Назидание Пола Отеллини совершенно отражает тип мышления Intel. Компания, возможно, даже поощряет ответственных исполнителей придумывать что-то новое, но при условии, что они гарантируют отсутствие дефектов. В мире гиперэффективности, провозглашенной руководством Intel, риск является дефектом.

Простота не расцветает там, где задраивают все люки. Чтобы вещи стали проще, надо заставить крупную компанию работать, как работает маленькая. А для этого, в свою очередь, необходимо найти способ, то есть просмотреть все управленческие процессы и выяснить, как их сократить, а не усилить.

По иронии, в самой Intel (как почти во всех компаниях, с какими я работал) постоянно приводили в пример Apple, говоря о реформах в управлении, которые они хотели бы внедрить у себя. Они оптимистично верили и верят, что решат проблемы, если переймут некоторые методы из большого пакета Apple.

К сожалению, это редко дает результат. Простота ультимативна, она предлагает всё или ничего. Компромиссы непозволительны. Если вы сконцентрируете усилия только на той или иной частности, это не принесет ничего, кроме вреда.

Любовь к Процессу против Любви к Простоте

Всегда интересно вернуться мыслями к первым встречам с новыми клиентами. Я не имею в виду все встречи, происходившие в период налаживания контактов, — я говорю о самом первом совещании, что прошло непосредственно после официального закрепления отношений.

Теперь вы понимаете, насколько точно оно предсказывало дальнейшее развитие событий. Что касается предшествующих, то, возможно, вы не уловили подаваемые вам тогда сигналы, либо неверно их истолковали.

Мое первое совещание со Стивом Джобсом после его возвращения в Apple в 1999 году четко предвещало, каким будет наше сотрудничество. Встреча заряжала энергией, была веселой, интересной, многообещающей и исполненной всего того, на что я надеялся. Она никак не регламентировалась, но мы продвинулись вперед необыкновенно. Я был знаком со Стивом немало лет, но впервые видел, как он выступает перед новой командой в статусе члена, части этой команды. Он не был человеком, которого легко уговорить на что-либо, но на нашу работу откликался с готовностью.

Мои первые совещания в Dell и Intel тоже оказались точными индикаторами будущего. Самое лучшее слово для их описания — «отрезвляющие». Как и любой другой работающий в маркетинге, я направлялся на первые встречи, питая массу надежд, настроившись

только на хорошее, упиваясь открывающимися возможностями. Но в Dell и Intel процессу отдавалось предпочтение перед творчеством. А жаль, поскольку в мире Apple мы достигали больших успехов часто спонтанно, поскольку наивысшим приоритетом там всегда обладала идея.

Например, мы могли находиться уже посреди запуска в производство рекламы, одобренной Стивом, но в ходе съемки или редактирования появлялась мысль получше. И мы — без проблем — тотчас шли с ней к Стиву. Он сам побуждал нас к подобному поведению и всегда с нетерпением ждал встречи, на которой обсуждался новый вариант рекламы. Шансы, что он одобрит его, были высоки. Но даже если и нет, он все равно был счастлив тем, что мы неравнодушны, заинтересованы улучшать уже готовое. (И счастлив при случае безжалостно разгромить нашу новую идею, но что ж — это был Стив.)

В мире Intel, в противоположность миру Apple, спонтанности не существовало. Как только реклама согласовывалась с бесчисленными заинтересованными лицами, а ее концепция была тщательно изучена, пересмотрена и одобрена, фиксировались ожидаемые прибыли. Далее процесс не допускал никаких изменений — неважно, насколько они могли улучшить результат. Все должно подчиняться процессу.

Принципы работы Apple никогда не предполагали абсолюта. Лучшая идея есть лучшая идея. Если бы кто-нибудь здесь заикнулся о том, чтобы поставить процесс выше творчества, он подверг бы себя риску отлучения от Церкви Простоты. Идея имеет наивысшую ценность — один из принципов, которые Стив Джобс исповедовал и буквально вплавлял в культуру Apple. Эти принципы, скорее всего, будут вести компанию и дальше, в будущее.

Поработав на Apple и в то время, когда CEO был Джон Скалли, могу засвидетельствовать: Apple под его управлением стала столь же одержима процессом, как и другие крупные компании. По крайней мере, в сфере маркетинга. Разница между работой на Скалли и работой на Стива подобна разнице между ночью и днем.

Стив понимал и ценил творческий процесс, который до определенной степени равнозначен... отсутствию процесса. Обладая опытом работы с Apple, Pixar и Disney, он смотрел на вещи под таким углом, который никогда не будет доступен большинству CEO. Стив осознавал умом и душой: идеи нуждаются в бережном уходе и защите, а механический анализ не производит на свет волшебным образом бриллианты творчества. Он знал: если обеспечить деятельность маленьких групп, состоящих из умных людей, начнут случаться замечательные вещи — даже если их появление и невозможно точно предсказать.

Многие считают, что Стив Джобс — гений креатива. Думаю, более правильно говорить о нем как о гении, который любил креатив. Я был свидетелем того, как Стив предлагал и действительно блестящие идеи, и идеи, никакой ценности не представлявшие (что, разумеется, со всеми случается). Но я никогда не встречал CEO, обладавшего такой же, как Стив, страстью к творчеству.

В Pixar Стива даже попросили воздерживаться от присутствия на встречах творческих групп во избежание массовых восстаний актеров и сценаристов. Его лидерские качества и способность видеть цель ценились высоко, его таланты в области кинопроизводства — не очень.

Но для всех остальных это — вдохновляющие новости. Стив доказал, что необязательно обладать разящим наповал творческим

талантом, чтобы менять мир с помощью креативного мышления. Вы можете построить компанию, которая будет осознавать необходимость креативности. Вы можете быть проводником креативного мышления и его величайшим заступником. Вы можете научиться мастерски определять, когда процесс скорее убьет хорошую идею, чем поспособствует ее осуществлению.

Стив был блестящим возделывателем креативности, уникальным во всем, что касалось распознавания талантов, переманивания их в корпорацию и удержания в ней. В обстановке, которую он создавал, при его любви к искусству и дизайну, волшебным вещам было легче появиться на свет. Самое главное, Стив был заклятым врагом процессов, убивающих идеи. Именно ради защиты великих идей он настаивал на том, чтобы управленческие процессы в Apple сохраняли свою простоту.

Корпорации, лидеры которых лишены страстности Стива Джобса, имеют обыкновение более хладнокровно смотреть на маркетинг, считая его лишь одной из спиц в колесе, организацией внутри организации. Руководители маркетинговых служб в таких компаниях обычно хотят выдающегося креатива, однако при этом поддерживают процессы, мешающие творчеству. Похоже, они думают: достаточно потребовать, и гениальные идеи сами лягут на стол. Им свойственно рисовать в своем воображении прекрасную машину, в которую с одной стороны входят бесчисленные совещания, а с другой выходят великолепные творческие работы. К сожалению, гениальные идеи обычно не столь упорядоченны.

В первую неделю моей работы на крупную компанию из сферы технологий я ужинал со своим новым клиентом, вице-президентом по маркетингу. Она была большой поклонницей проектов, выполненных агентством Chiat для Apple, и страстно желала узнать, как

можно улучшить управленческие процессы в компании, чтобы добиться подобного качества.

— Я не прошу вас выдавать никакие секреты, — говорила она, — но расскажите в общих чертах, что такого особенного делает Apple, раз постоянно выпускает такие великолепные вещи.

Я ответил, что Apple верит в себя, и это — одно из самых важных положений. Когда я работал в Chiat, мы не тестировали ни единой рекламы. Ни для печати, ни для ТВ, ни для билбордов, ни для интернета, ни для розничной сети, ни для чего.

— Правда? — удивилась она. — Никакого тестирования вообще? Интересно.

Очевидно, это ее сильно удивило. Она минуту обдумывала услышанное, прежде чем задать следующий вопрос.

— Хорошо, этого мы делать не можем. Есть ли что-нибудь еще, чем вы поделитесь с нами?

Вот она, проблема, с которой сталкивается большинство крупных компаний. Их управленческие процессы настолько регламентированы, что они не могут менять стратегию поведения, даже когда выгоды от перемен бросаются в глаза.

Вывод: если вся власть принадлежит процессам, идеям не остается места. Для того чтобы понять простую истину — чем больше уровней вы добавляете к процессу, тем более выхолощенной получится работа на выходе, — требуется лишь Здравый Смысл.

Абсолютная эффективность — в малом

Работая в составе маркетинговой группы, обслуживающей Intel, я понял причины сложности ее функционирования в компании. Сложность была частью бесконечного квеста — погони за эффективностью.

Эффективность — это хорошо, так ведь? И да, и нет. Эффективность — великолепная штука, когда вы формируете на кремниевой подложке миллионы микроскопических транзисторов. Однако отличный маркетинговый план — и отличная реклама — механически не создаются. Они представляют собой результат многих субъективных решений, не имеющих ничего общего с технологиями. Они принимаются людьми, интуитивно понимающими (хотелось бы верить) закономерности, по которым человек совершает те или иные поступки.

Налаживать эмоциональную взаимосвязь с клиентами — совсем не то же самое, что программировать роботов, сходящих со сборочной линии.

Apple — компания-исключение, которая жестко следит за эффективностью (спасибо, Тим Кук), при этом никогда не теряя своего понимания человеческой природы. Оставаться на связи с людьми — обязательная задача в ее бизнесе.

Intel построена на высочайшем уровне инженерного искусства, следовательно, тут тоже жестко следят за эффективностью. Однако ее продукция — микросхемы — вещь совсем не такая теплая и милая, как iPad. Поэтому одержимость Intel эффективностью пропитывает все подразделения, включая службу маркетинга.

Если при запуске рекламы в эфир Apple склонна руководствоваться интуицией, Intel требуются холодные, твердые, убедительные научные обоснования.

Организационно разница проявлялась в следующем: Apple выбирала подход «малого», доверяя маркетинговую политику маленьким группам, состоящим из умных людей. Intel действовала по-крупному, привлекая массы людей и подключая управленческие процессы по всему миру.

По иронии, именно погоня Intel за эффективностью делала ее маркетинг столь неэффективным. У Intel уходило гораздо больше времени, чем у Apple, и очень много денег, чтобы обеспечить абсолютное совершенство результата. Подобный подход упирался только в одну проблему — он не работал.

В качестве доказательства обратим внимание на рекламные кампании Intel за последние пятнадцать лет. Отметим, что у Intel случались отдельные удачи — например, изначальный вариант кампании «Спонсоры завтрашнего дня», созданный агентством из Сан-Франциско Venables Bell & Partners. Однако в основном погоня за эффективностью приводила к результатам, варьирующимся от забавных до незапоминающихся.

Рекламная кампания процессоров для ноутбуков 2005 года, предлагавшая «больше впечатлений в вашем лапе», получилась непреднамеренно смешной: мы увидели, как самые разные знаменитости усаживались людям на колени*. В другой рекламной серии пели процессоры, готовые покинуть стены фабрики. Жесткое следование эффективности, определенно, не предотвратило выпуск в эфир этой поделки.

Примерно в то же время Apple штамповала рекламы, выигрывающие одну награду за другой. И хотя некоторые компании во имя эффективности тратят миллионы долларов, правда в том, что абсолютной эффективностью обладает Простота.

Уважение к законам Простоты в итоге приведет к тому, что ваша фирма будет тратить меньше, работать меньше, работать лучше и, самое главное, работать эффективнее — разумеется, при условии, что она обладает необходимым талантом.

* В рекламе обыгрывалось английское *laps* — колени, составляющее первую часть слова *laptop*.

Сдерживая вертикаль

Хотелось сказать: когда вы работаете на компанию, где верят в Простоту, ваша жизнь становится проще, вы меньше времени проводите на работе и каждый вечер без всякого стресса возвращаетесь домой, к близким. Хотелось бы такое сказать — но не могу.

Правда в том, что между работой на Apple и работой на такую компанию, как IBM, возможно, нет никакой разницы, если мерить количеством часов, проведенных в тяжких трудах. Работа — дело нелегкое. Поэтому мы и называем ее работой. Простота многообразна, но уж точно не является пропуском в мир лени.

Тем не менее если учитывать только настроение, с которым вы делаете свою работу, и настроение, с которым уходите домой, то разница — как между ночью и днем. В мире Apple почти все просыпаются по утрам, хорошо понимая, что должно быть сегодня сделано и почему. В более сложной среде вы должны расшифровывать различные точки зрения и преодолевать лабиринты согласований, которые заполняют недели и месяцы. А это — непростая задача.

Управленческая вертикаль не только умственно истощает всех, кто вынужден иметь с ней дело, но и сводит на нет качество вашей работы, пока вы мотаетесь, с совещания на совещание.

Из опыта сотрудничества с Apple я понял, что ее организация до приятного проста, особенно по сравнению с другими крупными компаниями. На уровне людей, работавших непосредственно со Стивом, она была проста до абсолюта. Все сводилось к вопросу: «Понравится это Стиву или нет?» Но и на низшем уровне управленческая вертикаль демонстрировала завидное благоразумие. Конкретный человек неделю за неделей имел дело в основном с одними и теми же людьми, а если к проекту подключался вице-президент или другой

руководитель, то он регулярно появлялся в команде. Если возникали новые идеи, мы делились ими со Стивом на собрании, получали его немедленное решение, после чего точно знали, какими будут наши следующие шаги. Когда в проект вносились исправления, обычно мы понимали почему.

Не имело значения, что меняется: ситуация на рынке, текущее положение дел или же мнение Стива — мы существовали внутри процесса, следовать которому было просто. Шел непрекращающийся диалог с маленькой группой, состоящей из умных людей. И между встречами Стив никогда не вел себя как постороннее третье лицо. Он был полноценным, деятельным участником нашей маленькой группы, он звонил или присылал мейлы, когда хотел что-то сказать. Другими словами, он был уникальным СЕО.

Работая с Intel, наше агентство следовало традиционному порядку, состоящему из презентаций и обсуждений, после которых начиналось внесение исправлений. Что же здесь непохожего на организацию работы в Apple? Успешное прохождение одного совещания обычно означало лишь то, что вы получали одобрение представить работу вышестоящему лицу на следующем совещании. И это лицо совсем необязательно было посвящено в решения, принятые на предыдущем обсуждении. Полная путаница. При такой системе люди на низших уровнях имеют обыкновение предлагать большее количество вариантов — в надежде, что в гигантском нагромождении боссы заметят нечто, что им понравится. Сотрудники не очень охотно защищают решения, не идеально отвечающие полученным ценным указаниям, пусть даже эти решения предлагают более разумный путь.

В многоуровневых организациях труднее оставаться на стороне творческой мысли, поскольку так вы подставляете свою шею под удар. В Apple с ее горизонтальным устройством проще «думать иначе».

ГЛАВА 3

Думайте минималистично

Чтобы оценить способности Apple к минимализму, достаточно прогуляться в ближайший розничный магазин сети Apple Store. Обстановка и оформление торгового пространства здесь сведены к самому необходимому, как и те вещи, что вы тут покупаете. Все излишнее отсекается.

Почему — не секрет. Стив Джобс часто публично говорил о чистоте мышления Apple. Компания сосредоточивает внимание на чем-то одном, не отвлекаясь.

Однажды, еще во времена Mac OS X, я наблюдал, как эта философия пережила любопытное испытание. Началось со звонка помощника Стива, который пригласил меня на необычное совещание. Стив хотел, чтобы Ли Клоу и я приняли участие в специальном брифинге, проводимом в Apple. Мы знали только, что присутствие обязательно, а встреча предстоит со Стивом и ведущими специалистами его команды разработчиков программного обеспечения.

Прибыв, мы оказались в зале заседания совета директоров среди лиц, многих из которых раньше не видели. Там были Стив, Ави Теванян (тогда — старший вице-президент по программным работкам) и несколько человек, отвечающих за производство программного обеспечения. Мы не догадывались, чему посвящен сбор, и были заинтригованы.

Оказалось, тема разговора за столом — операционная система Mac OS 9, до выхода которой на тот момент оставалось несколько месяцев. Стив очень любил заниматься маркетингом новых операционных систем для Mac. С каждым новым релизом мы вырабатывали новую стратегию — подтолкнуть как можно больше людей решиться на апгрейд. Разработка программного обеспечения потенциально очень выгодна. «Это как печатать деньги, — неоднократно говорил Стив. — Как делает это Microsoft».

Стив обращал внимание на следующий факт: как только вы прошли фазу раскрутки, разрабатывать программные продукты становится намного проще, чем разрабатывать собственно компьютеры — и намного дешевле. «Печатать деньги» — уместная аналогия.

На той встрече Стив рассматривал абсолютно новый подход к следующему обновлению Mac OS. Вместо того чтобы установить для него нормальную цену, которая тогда составляла 99 долларов, он подумывал о выводе на рынок второй версии Mac OS, которая распространялась бы бесплатно, окупаясь за счет рекламы. В теории такой шаг должен привлечь великое множество людей, обычно не покупавших обновления из-за их цены. При этом Apple продолжала бы извлекать прибыль благодаря размещенной рекламе. А если обладатель бесплатной версии захочет избавиться от рекламы, то может купить другую версию операционной системы, выпускающуюся без

рекламы. Команда Стива прикинула предварительные цифры, концепция выглядела финансово привлекательно.

Меня и Ли эта идея потрясла. Программисты, очевидно, уже некоторое время ломали над ней головы, и Стив представил нам несколько деталей проекта. В ходе загрузки системы пользователь наблюдал рекламный ролик продолжительностью в минуту. Ролики предполагалось регулярно менять с помощью обновлений на серверах Apple. В остальное время работы операционной системы реклама должна появляться тогда, когда наиболее уместна. Например, если диалоговое окно принтера сигнализировало вам о недостаточном количестве чернил, система могла запустить рекламу Epson со ссылками на магазины — чтобы вы могли купить чернила прямо здесь и сейчас.

В зале, похоже, царили весьма оптимистические настроения, Стив выглядел заинтересованным. Обсуждая ролики, которые будут запускаться во время загрузки, все сошлись во мнении, что следует приглашать к сотрудничеству только топовые компании, обязывая их предлагать лишь высококачественную рекламу. Ли Клоу начал приводить примеры наподобие рекламы Nike и BMW. Многие кивали в знак согласия.

Что касается меня, то я считал, что этот проект — отступление от самого характера Apple. Я не мог не думать о том, как раз за разом Стив с гордостью представлял идеальный дизайн продуктов Apple, особо подчеркивая, что в нем нет ничего лишнего, все сводится к голимой сути. Идея ввести рекламу в строгую, чистую среду Mac OS 9 этому противоречила в корне.

Когда мы с Ли уходили с совещания, у нас было ощущение, что все задуманное воплотится в действительность. К счастью, этого не произошло. Выплывало слишком много негативных факторов, и в конечном счете Стив идею забраковал.

То, что вначале Стив оказался прельщенным ею, было странно. Однако данный случай еще раз убеждает в его любви к Простоте, которая в итоге брала верх над всем остальным. Кстати, возможность подобного инцидента Стив Джобс предрек задолго до — в 1997 году, на конференции Apple Worldwide Developers:

«Люди иногда думают, что сосредоточивать внимание — значит говорить „да“ тому, на чем вы фокусируетесь. Все абсолютно не так. Это означает говорить „нет“ сотням других хороших идей. Вы должны тщательно выбирать. Если честно, я так же горд за то, что мы не сделали, как и за то, что мы сделали. Инновационный подход означает говорить „нет“ тысячам вещей».

Я уверен: многие счастливы, что этой идее Стив в конечном счете сказал «нет».

Закон о сокращении 1998 года

Когда Стив Джобс вернулся в Apple после одиннадцатилетнего изгнания, компания находилась в очень опасном положении. Сказать, что она была при смерти, — приукрасить картину. Не просто при смерти — ее громили критики, от нее отказывались ее фанаты.

В столь плачевное состояние компанию привели действия трех ее последних CEO. Все они совершили два преступления, не заслуживающие снисхождения:

Они не были Стивом Джобсом.

Они не использовали максимально то, что отличало Apple от других.

Apple под руководством Джона Скалли, Майкла Шпиндлера и Гила Амелио продолжала терять свое волшебство, а вместе с ним —

удельный вес на рынке. Для журналистов стало любимой игрой регулярно предсказывать, какая ужасная судьба ждет некогда великую компанию. По общему мнению, в историю Apple оставалось лишь вписать последнюю строчку. Основные показатели жизнедеятельности кампании угасали.

Как горько шутили в кругах Apple, название компании больше не появлялось в прессе без сопутствующего определения — «терпящая серьезные убытки». Над королевством сгустились темные тучи. Корпорация, по существу создавшая персональный компьютер, не смогла противостоять восхождению компьютеров, чья сила состояла в использовании программ Microsoft. По иронии судьбы человеком, который спас Apple и в конечном счете лишился по этой причине должности, стал провалившийся CEO Гил Амелио. Чтобы заполучить стоящую операционную систему нового поколения для компьютеров Macintosh, Амелио приобрел компанию Джобса — NeXT, вернув Стива в Apple в роли своего личного советника.

Бедный Гил не понял, что в комплекте приобретает змею.

Стив работал на правление за кулисами, но вскоре стало очевидно — только он обладает видением и харизмой, необходимыми, чтобы вернуть прежнее величие Apple. Он был самой сутью Apple, и после его ухода компании так и не удалось заполнить образовавшуюся пустоту. Правление освободило Гила Амелио от его обязанностей, утвердив Стива в качестве временного главы.

Стиву некогда было даже насладиться моментом. Вступив в должность, он взялся за серьезные изменения в структуре и стратегии развития. Он начал избавляться от идиотов (которых было немало), приводил на их место талантливых и дерзких людей, возвращал вдохновение тем, на чей гений Apple могла опереться. За смелыми предприятиями Стива всегда было интересно наблюдать, однако

тогда существовали серьезные сомнения, способен ли кто-нибудь — включая его — спасти компанию.

Вспомните, что для удаления Стива из Apple имелись основания. И бизнес, созданный им в изгнании — NeXT, в плане прибыльности не стал примером для подражания. Тем не менее Стив собирался доказать: грамотно сводя к минимуму отдельные параметры, он сосредоточит усилия компании на том, что способно ее вылечить.

В наследство Стив получил линейку продуктов, непомерно сложную во всех отношениях. Попытки руководства угодить всем вылились в длинный список компьютеров, сбивающий пользователя с толку. В него входили: Quadra, Performa, Macintosh LC, PowerBook и Power Macintosh. То, что предлагала корпорация, было унылым и скучным, а поддержка такого количества различных моделей истощала ресурсы, начиная от исследований и разработок и заканчивая маркетингом. Что хуже всего, огромный выбор вводил в замешательство не только клиентов Apple, но и ее сотрудников. Это был плохой бизнес со всех точек зрения.

На специальном собрании, проводившемся во Flint Center for the Performing Arts в Купертино в 1998 году, Стив Джобс вышел на сцену, чтобы представить два проекта, которым суждено было оказать решающее влияние на будущее Apple. Из них лучше запомнили первую демонстрацию iMac. Однако именно второй проект заложил фундамент нового развития. Это вообще был не компьютер, а схема, обыкновенная схема. Квадрат, разделенный на четыре сектора. И выражал он новую производственную стратегию Apple.

Прежде всего Стив прошелся своим Посохом Простоты по модельному ряду. Он намеревался преобразовать Apple, выпускающую бесчисленное количество моделей, в компанию, ограниченную четырьмя сегментами: портативными компьютерами для массового

потребителя и профессионалов и настольными компьютерами для массового потребителя и профессионалов. В истории технологий это стало одним из самых громких сокращений модельной линии.

График, начерченный Стивом, представлял собой одновременно и образец Простоты, и корпоративную дорожную карту. Схема в доступной форме объясняла каждому сотруднику Apple, в каком направлении должна двигаться компания. С помощью одной картинки Стив разгрузил тяжелый модельный воз, оставив самое необходимое. Дав вдохновение инженерам и приятные ожидания клиентам, он запустил мощную волну изобретений. И сэкономир миллионы долларов, которые до этого тратились на поддержку огромного модельного ряда.

Разумеется, с того момента Apple выросла по многим показателям. В том числе расширилась и модельная линия. Но я сказал «расширилась», а не «усложнилась». Модельная линия Apple, которая теперь включает и такие устройства для широкого потребителя, как iPod, iPhone и iPad, далека, как другой мир, от бессистемно расползающегося ассортимента компьютерных версий, часто — повторяющих друг друга, которыми на всех углах торгуют компьютерные компании. Каждый продукт, выпускаемый Apple, имеет четкое обоснование своему существованию, абсолютно понятное клиентам. И обладает высочайшим качеством. Никаких промежуточных вариантов.

Через несколько лет Марк Паркер, президент и CEO компании Nike, попросит Стива что-нибудь ему посоветовать. Стив предложит:

«Nike выпускает одни из самых лучших вещей в мире — вещи, которых вы вожделеете, абсолютно прекрасные, изумительные. Но вы также делаете и кучу фигни. Просто избавьтесь от паршивых вещей и сосредоточьтесь на вещах стоящих».

Именно этим и занялся он сам. С учетом того, что «паршивые вещи» тогда занимали большую часть модельной линии Apple. Пройдет немного времени, и Стив сегмент за сегментом заполнит свою схему новыми, революционными изделиями.

План Стива лег в фундамент новой бизнес-модели Apple, которая потрясла мир. Сосредоточив усилия на производстве статусных товаров в меньшем количестве и отказываясь идти на компромисс в вопросах качества, Apple достигла высокой эффективности, сохраняя цены на премиальном уровне. А поскольку компания еще сколько-то продолжала терять деньги, лишь немногие наблюдатели могли предсказать, какую роль сыграет новый подход Стива.

Как он часто повторял, Apple хорошо удавалось говорить «нет». Она активно сопротивлялась искушению упрощать новые продукты только потому, что она может это сделать. Судя по состоянию модельных рядов других технологических компаний, сохранять подобную дисциплину — дело далеко не легкое.

Пока Стив вводил минимализм, остальные представители индустрии направились совсем в другую сторону.

Риски расширения ассортимента

Представьте, что вам приспичило купить laptop. Ваш старый компьютер умер, карманы набиты наличностью, в кончиках пальцев вы ощущаете сильный покупательский зуд и готовы согласиться на первое же хорошее предложение.

Зайдите на сайт Apple, и вам предоставят выбор между двумя моделями: MacBook Air и MacBook Pro. Для каждой из них вы можете подобрать экран, размер которого вас устраивает, желательную производительность машины, оперативную память нужного размера и жесткий диск нужного объема. Довольно просто.

Теперь взгляните на сайты Dell и HP. Их линейка компьютеров меняется очень быстро. Скажем, в ноябре 2011 года HP выставила на продажу более двадцати трех моделей ноутбуков, а Dell предлагала восемнадцать. Все они имеют некоторые схожие характеристики, и описания повторяются в различных категориях на разных страницах. Нужно еще поискать человека, способного объяснить, для чего нужно такое количество различных моделей.

Это у них называется расширением ассортимента продуктов. Многие компании не могут сдержаться и хватаются за любую возможность, стараясь угодить каждому клиенту и завершить каждую сделку, когда в действительности они послужили бы покупателям гораздо лучше, сделав модельный ряд более логичным и понятным. Они явно забыли, что стараться угодить всем — лучший способ не угодить никому. Избрав путь Простоты, Apple остановилась на производстве нескольких моделей, и делает она их невероятно хорошо. Компания приобрела многочисленных и верных поклонников не из-за устройств, которые *могла бы* производить, а из-за устройств, которые *выбрала*, чтобы производить. Apple выпускает продукты только премиум-класса.

Очень немногие покупатели на dell.com понимают, почему та или иная модель идеально подошла бы отцу для работы в офисе, и совсем не идеальна — для дома. Оставим в стороне аргументы типа «простоты эксплуатации», из-за которых между поклонниками Mac и PC часто вспыхивают споры. Спросим: какой из производителей использует наилучшим образом довод «простоты приобретения»?

Ничто так не любимо Сложностью, как моря, океаны выбора. Выбора, который растягивает время, затрачиваемое вами на принятие решения, с нескольких минут до нескольких часов. Который заставляет вас надолго углубляться в руководства по закупкам в Google —

с целью обретения некоторой уверенности и душевного покоя. Или вынуждает бросаться к телефону, звонить знающему другу.

HP и Dell объясняют: они выпускают все эти разнообразные модели потому, что их покупатели требуют выбора. Метод Apple — предлагать покупателю внятные модели с очевидными отличиями (ультратонкие и сверхлегкие против полнофункциональных), предоставляя ему последующую возможность адаптировать выбранный компьютер под свой вкус.

Вряд ли покупатель уйдет с сайта Apple с ощущением, будто его лишили выбора. Наоборот, он чувствует, что модельный ряд представлен так, чтобы приобретение компьютера не было сложным. Опыт покупки Mac укрепляет имидж Apple как компании, которая заботится, чтобы ее продвинутые компьютеры было просто покупать и просто было ими владеть.

Тем, кто верит, что моря разнообразных моделей производятся ради счастья покупателя, неплохо ознакомиться с доказательствами обратного. Восемь лет подряд (вплоть до 2011 года) в Американском индексе удовлетворенности потребителей Apple оказывалась впереди всех компаний, производящих персональные компьютеры. «Недостаток выбора» никогда не был важным моментом. Скорее, наоборот: простой для понимания модельный ряд Apple способствует ее постоянно высоким рейтингам. Покупатели видят не «меньший выбор», а меньшую неразбериху. Они привязываются к компании, которая обеспечивает им лучшие условия для покупки.

Разумеется, они требуют и ценят возможность выбора. Суть в том, что его переизбыток наносит ущерб. Когда довлеет проблема выбора, разнообразие из достоинства превращается в обузу, необязательным образом отвлекает людей, которые зашли на сайт с намерением потратить деньги. В известном смысле слишком богатый выбор

парализует способность человека принимать осознанные решения. Покупка в таких условиях у многих оставляет лишь тоску, поскольку человек начинает сомневаться, что приобрел действительно нужную ему вещь.

Поразительно, но даже некоторые сотрудники Dell уже не в состоянии объяснить разницу между моделями. Чтобы лучше понять, как в Dell помогают покупателям принимать решения, я выступил «мнимым покупателем», связавшись с торговыми представителями компании как по Сети, так и по телефону. Начал с довольно простой проблемы: «Хочу купить тонкий и легкий лэптоп, но меня смущает большое количество разных моделей на вашем сайте. Не могли бы вы помочь мне разобраться, в чем разница между ними?»

К чести Dell, ее торговые представители каждый раз были очень милы. К стыду Dell, я так и не получил от нее сколько-нибудь внятных разъяснений. Их тактика, похоже, ничем не отличается от той, которой придерживается Dell на своем сайте. Они вываливают перед вами кучу моделей в надежде, что хоть одна вам да понравится. Когда же я, обрисовав приоритеты, пытался продвинуться дальше, спрашивая: «И какая же модель, с вашей точки зрения, больше мне подходит?» — я получал рекомендации. Разные рекомендации от разных продавцов. А так как я позиционировал себя как покупатель, не способный отличить одну модель от другой, в дальнейшие обсуждения я не вступал. Все это чертовски запутывает.

Основное правило бизнеса в интернете ничем не отличается от правил реального магазина. Чем проще и быстрее можно осуществить покупку, тем лучше будет продвигаться ваш бизнес. Цель любого онлайн-продавца — свести к минимуму количество препятствий, стоящих между его клиентом и кнопкой «Купить». Когда

Простота входит в условия сделки, покупателю легче определиться с решением и достать кредитную карточку.

Постоянные клиенты Dell и HP хорошо знакомы с их сайтами, поэтому процесс покупки здесь не представляется им столь уж негативным. Однако он и не очень позитивен. Позитивное впечатление — это то, что заставляет людей делиться своим опытом с друзьями, родными и коллегами. Вы не сможете процветать в мире конкуренции, удовлетворяясь счастливой серединой. Вы должны выделяться из толпы, предлагая своим клиентам то, что они не смогут найти больше нигде.

Это — притягательная сила Простоты.

Шопинг в Apple Store, будь то интернет-магазины или магазины, физически существующие, — опыт далеко не посредственный. Люди покупают продукт Apple, поскольку это инновационные и простые устройства. Но они склоняются к совершению покупки еще и потому, что *процесс* приобретения также инновационный и простой. Apple сводит изначальный выбор к минимуму. Поэтому довольно просто найти устройство, которое идеально вам подходит, хотя до посещения магазина, возможно, вы и не были в этом уверены. Адаптировать его под свой вкус — просто. Купить — просто.

А самой Apple просто — укреплять свой бренд.

Чем проще, тем веселее

Как и все на этой Земле, с годами идея Простоты компании Apple развивается.

Когда вы смотрите на сглаженные лаконичные формы матово-металлического современного iMac, трудно представить, как вы

работаете с оригинальной версией пластикового Macintosh, который в свое время был исторической вехой эпохи Простоты.

Когда Джони Айв разрабатывал в партнерстве со Стивом Джобсом дизайн, каждая деталь была важна, каждая стоила мучительной работы, настолько длительной, насколько требовалось. Когда Стив приглашал команду агентства занять места и посмотреть, как он будет демонстрировать нам прототип iMac второго поколения, он делал это с гордостью счастливого отца.

Он привлек наше внимание к нижним углам корпуса iMac, где его передняя часть стыкуется с боковыми. Объяснил, что в изначальной версии здесь сходились три отдельных куска литой пластмассы и между ними оставались тончайшие, но видимые зазоры. В новой версии эти углы образовывались цельным куском пластика, не имевшим никаких сочленений. Ни один покупатель на Земле не заметил бы этого улучшения. Но Стив рассказывал о нем так, будто описывал работу Микеланджело над частью Сикстинской капеллы.

Он был в восторге от того, что удалось добиться столь искусного минимализма.

Сегодня каждый продукт Apple представляет собой образец Простоты так же, как и самые концептуальные проекты компании. Однако похоже, не все способны это понять. К примеру, когда широкой публике представили iPad, некоторые критики жаловались, что ему не хватает многих функций. Начали появляться планшетники конкурентов, которые добавляли к ним все, чего «недоставало» iPad, чтобы сделать свои устройства более привлекательными для покупателей: больше портов, слоты для карт памяти и т. д. Но продавались они плохо. Покупатели сочли более привлекательными ограничения, сделанные Apple на стадии дизайна.

Если вы когда-нибудь испытывали сильное желание купить iPad из-за красоты его исполнения или чувствовали, что стремитесь обзавестись iPod из-за того, как он отзывается на ваши прикосновения, или новый iPhone вашего друга внезапно превращал ваш собственный телефон в нечто совсем не интересное, — вы уже прониклись силой Простоты.

Возможно, в такие моменты вы не догадывались, какое значение ваши чувства имеют для вашего бизнеса. Однако правда в том, что они имеют значение для любого бизнеса на этой планете.

Теперь вам следует считаться с основным законом коммерции: Простота привлекает.

Консолидация целевой аудитории

Сложность чрезвычайно гордится своими достижениями в мире персональных компьютеров. На мой же взгляд, модельные ряды Dell, HP, Acer, Samsung и прочих — шедевры неразберихи, наводнившей несколько континентов.

Компьютерные компании одну за другой штампуют различные модели: для малого бизнеса, крупного бизнеса, образования, правительственных нужд, для покупателей отдельных категорий. Сегодня они предлагают не виданное ранее количество вариантов — и от каждого из них получают меньшую прибыль.

Apple, подкрепляемая верой в Простоту, развивается совершенно в ином направлении. Вместо того чтобы распылять усилия в маркетинге на различные категории потребителей, она сосредоточила внимание на одном. Она просто видит в своих клиентах людей. И выпускает продукт на рынок, полагаясь на то, что клиент подыскивает не прекрасный компьютер для дома или прекрасный

компьютер для офиса, а ему нужен просто прекрасный компьютер. И — точка.

Продавать компьютеры таким образом гораздо проще, а также гораздо рентабельней. Одно маркетинговое обращение работает на всех: покупателю доверяют, считая, что ему хватит ума самостоятельно подобрать модель, наилучшим образом удовлетворяющую его запросам. Некоторые пользователи домашних компьютеров чувствуют потребность в машине Pro высокой мощности, некоторые бизнес-пользователи предпочитают простейшие модели. И то, и другое — хорошо.

Учитывая сильнейшее снижение рентабельности у таких компаний, как Dell, их упорное стремление поддерживать огромное число самых разных моделей компьютеров как для бизнеса, так и для частного клиента, просто озадачивает. Они, должно быть, не в силах остановиться. В отличие от Apple, которая работает, имея единый результативный счет, Dell состоит из подразделений, действующих независимо друг от друга. Два самых крупных — подразделение потребительских товаров и коммерческое подразделение. У каждого — свое руководство, свои цели, своя компетенция и свои линейки компьютеров. Руководителей высшего звена мало волнует, что происходит в других подразделениях, если это не касается их собственного.

Коммерческое подразделение — участок, где Dell зарабатывает больше всего денег. Бизнес-клиенты покупают персональные компьютеры и серверы тысячами. Поэтому Dell с готовностью разрабатывает свои бизнес-ориентированные компьютеры в соответствии с требованиями ИТ-менеджеров, которые контролируют миллионные бюджеты ИТ-отделов корпораций. Подразделение потребительских товаров старается поддерживать более эксцентричный стиль, со всякими

штучками наподобие съемных панелей для ноутбуков. То есть в попытках угодить совершенно разным клиентам, они только разочаровывают ИТ-менеджеров и усложняют им жизнь.

Однако сегодня рынок компьютерных технологий сильно отличается от рынка, сложившегося несколько десятилетий назад. Бизнесмен, возможно, хочет иметь дома крутой компьютер, но так же сильно он хочет иметь крутой компьютер и на работе. Обычные пользователи требуют компьютеры высокой мощности, чтобы наслаждаться самыми последними возможностями в индустрии развлечений, редактировать домашнее видео и т. д. Apple рассматривает эти сходящиеся потребности как патент на производство небольшого количества моделей высочайшего качества. Dell распыляет ресурсы на несколько подразделений, каждое из которых поддерживает только свою, излишне растянутую линейку. Просто смешно: показатели рентабельности производителей персональных компьютеров мизерны, а они продолжают вести бизнес столь неэффективным образом. Оба основных подразделения Dell предлагают ноутбуки с очень похожими характеристиками. То есть конкурируют друг с другом.

Работая на Dell, я обнаружил, что ряд ее руководителей отдают должное политике Apple в выборе ассортимента и маркетинга и прекрасной окупаемости. Они открыто восхищаются достижениями Apple и предлагают свои идеи, которые могут сдвинуть Dell в том же направлении. Однако Dell, как и многие другие корпорации (внутри и вне индустрии высоких технологий), выработала иммунитет к Простоте. Ее подразделения уже много лет живут собственной жизнью, и каких-либо осмысленных изменений можно добиться лишь колоссальными усилиями всей компании.

Помните, что быть сложным — очень просто. А Простота требует серьезной работы. Свести к минимуму модельный ряд

и консолидировать целевую аудиторию способна лишь компания, которая обладает волей, и серьезно, пристально вглядывается в себя.

Само собой это не происходит никогда. Простоте нужен ее падалин.

Вымышленная эпическая поэма о Майкле Делле

Давным-давно, когда я, еще новичком, изучал секреты составления рекламных текстов, на меня стали находить странные затмения.

Это случалось лишь тогда, когда я работал на клиентов, бизнес которых сталкивался с ужасными проблемами, угрожавшими практически его существованию. Без всякой причины мое воображение начинало рисовать, как моя компания-клиент вытащит себя из штопора и покорит мир самым зрелищным, а потому — самым невероятным способом.

За время сотрудничества с Dell я пережил несколько таких моментов. Рассуждал о серьезном положении с расширением товарного ассортимента, о сменах настроений среди покупателей, о том, как волшебным образом могли бы выстроиться для компании звезды, если бы она решилась на минимизацию и упрощение. Я понимал, что только Майкл Делл обладает силой, способной изменить ход вещей. Но также осознавал, что у него имеется тысяча и одно более важное дело, и надо заниматься ими вместо того, чтобы терять время на скромное международное рекламное агентство. И вдруг на меня нашло.

Самая невероятная вещь, которая *когда-либо* могла приключиться с Dell, — это превращение Майкла Делла в революционера, каким он был раньше. В бунтаря, открыто бросающего вызов представлениям о поведении компьютерной компании. Я воображал, как

Майкл Делл становится «королем минимализма». Вот мои примерные фантазии.

В один прекрасный день Майкл созывает мировую прессу на важное событие (очень похоже на то, что делает Apple), и журналисты со всех концов света устремляются... Ладно, хорошо, на данный момент ему, наверно, пришлось бы предложить розыгрыш призов, чтобы привлечь аудиторию. Но я ведь фантазирую, так что подыграйте мне.

Мировые телекомпании освещают событие в прямом эфире. Осененный таким же эпическим духом, как президент Соединенных Штатов, вышедший к американскому народу, перечисляющий вызовы, с которыми столкнулась страна, и предлагающий смелый план восстановления ее величия, — так же предстает перед публикой Майкл Делл. На фоне двух флагов — американского и флага Dell, разработанного специально для такого случая, — он выкладывает дерзкие замыслы, подкрепляя их весомыми аргументами.

Майкл рассказывает вдохновляющую историю о том, как, еще в колледже, основал Dell, не имея за душой ничего, кроме идей; как компания росла и стала одним из самых популярных брендов на планете. Он описывает Dell как компанию, чья сила опирается на блестящие умы, компанию, которая воплощает в жизнь высокое предназначение — передать продвинутые технологии в руки простых людей, открывая им возможность делать удивительные вещи и даже менять наш мир.

Он рассказывает, как Dell, преследуя цель стать лучшей компанией в мире, в пятьдесят раз расширила свой модельный ряд по сравнению с тем, что имелся у нее в начале. Сегодня она обслуживает клиентов любой категории, какие только есть на планете, начиная с кинематографистов, учителей и рестораторов и заканчивая

гигантскими корпорациями, тратящими на персональные компьютеры десятки тысяч долларов.

Он говорит, что бизнес и частные клиенты становятся все более разборчивыми, что технологии разветвляются на множество новых заманчивых направлений, включая смартфоны и планшетники.

Он утверждает, что ни одна компания, кроме Dell, не имеет столь замечательных позиций, чтобы нести в жизнь людей удивительную силу технологий.

А затем он делает паузу.

Смолкает и патриотическая музыка, звучавшая фоном. Во внезапно наступившей тишине, перед восторженно внимающей публикой Майкл, глядя прямо в камеру, делает последнее, решительное заявление. Он сообщает, что Dell готова к радикальным изменениям, чтобы вывести человечество из золотой эры технологий в эру с безграничными возможностями, платиновую эру. Возможно, даже титановую.

Начиная с сего дня, говорит он, Dell радикально сокращает количество моделей настольных компьютеров и ноутбуков — с пятидесяти до шести. Сосредоточив усилия на выпуске малого числа моделей, Dell сможет производить быстрые высококачественные компьютеры и самые удивительные новые мобильные устройства по самым демократичным ценам. Он объясняет, каким образом обновленная, модернизированная модельная линия позволит Dell удовлетворить потребности всех клиентов и гарантировать каждому удовольствие от работы.

Он делает паузу, чтобы показать несколько образцов суперсексуальных, тонких и легких ноутбуков и планшетников, и зрители вскакивают с мест. За спиной Майкла на экране транслируется фантастический видеоролик. Перед нами мелькают картинки: корпоративным

клиентам, мамам, папам, детям, представителям малого бизнеса открываются такие возможности, которых они никогда не имели. Dell и его клиенты, неразрывно связанные друг с другом, исследуют новый мир.

Майкл смело провозглашает, что это будет абсолютно новый Dell для абсолютно нового времени, это будет компания, поражающая клиентов новым мышлением, объединяющая всех своих пользователей: друзей, семьи, бизнес и самые разнообразные организации.

Он говорит, что новая Dell будет ориентирована на клиента более, чем когда бы то ни было, что она предложит ему простоту в выборе компьютера, простоту в обращении с ним и суперчуткие службы поддержки.

(В душе Майкл наслаждается: он знает, что воплощение в жизнь этих планов сократит оперативные расходы компания как минимум на треть и одновременно увеличит объемы реализации.)

Заголовки газет всех стран будут посвящены презентации Майкла Делла. Пресса начнет обсуждать мудрость поразительной трансформации Dell. Одни станут нападать на Майкла: дескать, он не понимает, в чем главная проблема компании, и лучше всего, если он, черт возьми, будет держаться от нее подальше. (Так говорили о Стиве после его возвращения в Apple в 1997 году.) Другие Майкла превознесут как единственного, кто способен вернуть волшебство, присущее Dell в пору, когда компания была молодой, дерзкой и купалась в деньгах. Что самое важное, Dell окажется поставщиком новостей. Она более не будет «соответствовать моменту», ее предназначение — делать историю.

В одночасье Dell станут воспринимать как революционную силу, которая вступила в решительный бой со сложившимся

Безумно просто

за десятилетия трендом, затянувшим рынок РС в глубокую яму, откуда, казалось, нет выхода.

А, ну да, потом в Нью-Йорке состоится торжественный парад по бродвейскому Каньону Героев, а Конгресс отменит предстоящие выборы — за ненадобностью, так как Майкла Делла единодушно провозгласят президентом.

Ну а теперь вернемся к реальности. Я фантазировал не потому, что считаю, будто Майклу Деллу следовало поступить подобным образом. Фантазия отражала, насколько мощный инструмент — минимизация. Но его применение зачастую требует дерзости. Человек должен обладать устремленностью, даже если его действия расстроят множество людей.

К сожалению, и умных необязательно посещает сильное желание минимизировать производство. Умнейшие люди планеты не могут остановиться и перестать усложнять бизнес. Многие верят, что наводнить рынок широким ассортиментом товаров — самый надежный способ вселить любовь в сердца покупателей. Реальность же заключается в том, что слишком обширный выбор — самый надежный способ ввести их в замешательство.

Минимизация требует одновременно ума и ясности. Иногда для необходимых изменений нужно быть сильным, и на выходе вы получите более эффективную компанию, а компания — более эффективного лидера.

Смерть от тысячи ножей

У меня смутное ощущение, что проблемы Майкла Делла не очень вам близки. Возможно, у вас нет необходимости беспокоиться о производстве десятков миллионов компьютеров. Скорее всего, вашу

компанию волнует производство идей, и прибыль вам приносят главным образом несколько действительно хороших концепций. Вам не нужно минимизировать модельный ряд — вам нужно минимизировать рабочие процессы.

Поэтому поблагодарим Dell за демонстрацию того, как можно захлестнуть ассортиментный портфель, и призовем Intel, чтобы посмотреть, как можно захлестнуть хорошие идеи.

Не шучу: мы действительно должны быть благодарны этим корпорациям. Поскольку их деятельность разнообразна и хорошо известна, на их примере легче понять, что происходит, когда в компании доминирует Сложность. Чем лучше вы осведомлены о коварных методах Сложности, тем лучше вооружены, чтобы противостоять им.

Опыт работы с Intel был для меня шоком, поскольку я попал туда прямо из мира Apple, который неизмеримо проще. В Apple утверждение идеи рекламы означало, что мы получаем добро на ее разработку. Стив Джобс доверял агентству выполнение всей работы. В следующий раз мы обычно видели его, когда он заходил в переговорную, чтобы принять участие в обсуждении конечного варианта. Стив минимизировал все процессы, включая процесс креативных разработок.

Ничего подобного в Intel заметно не было — здесь утверждение идеи становилось лишь первым шагом на длинной и извилистой дороге. Принятая здесь система задержек и противовесов, призванная обеспечивать уверенность в успехе, говорила на самом деле о недостатке доверия. Intel не доверяла даже самой себе. Чтобы вдвойне, втройне быть уверенной, что она делает самую идеальную рекламу, она создала международную сеть фокус-групп.

До некоторой степени это объяснялось перспективами Intel на международном рынке. Компания имела основания беспокоиться,

эффективна ли ее реклама в различных культурных средах. У Apple были сходные опасения, но она выбрала путь проще. Вместо того чтобы расходовать силы и средства на международные фокус-группы и громоздкий анализ, она просто собирала мнения людей, работавших на Apple в разных странах. Если обнаруживались проблемы, их можно было решить.

Зависимость Intel от тестирования на фокус-группах сходна с подобной зависимостью других крупных корпораций. Результаты тоже схожи — большей частью на выходе получалась реклама, которую трудно назвать выдающейся. Обычно так и происходит: работа обезличивается в попытке создать «идеальную рекламу» — она подчеркивает каждый выигрышный момент и никого не обижает. Реклама такого типа часто получает желаемый отзыв от фокус-групп, но обычно не может установить эмоциональную связь с покупателем.

В Apple выбор лучшей рекламы был логическим процессом, даже если он обходился без страстных дебатов. Просто вокруг стола для переговоров и обсуждения рассаживались умные взрослые люди. (За исключением одного случая, когда на рассмотрение рекламной компании нового iMac пришел девятилетний сын Стива Рид. Ему понравилось.)

Когда я говорю, что Intel была без ума от фокус-групп, я замалчиваю ее зависимость от этого инструмента. При начале новой кампании в мире Intel процесс обычно строили так.

- Выбираем три лучших варианта.
- Организуем фокус-группы в разных городах (при необходимости — в разных странах), чтобы проверить на них все три.
- Запускаем в производство наиболее понравившийся вариант (иногда — и второй, в качестве запасного).

- Еще раз тестируем финальные варианты рекламы на большем количестве фокус-групп.
- При необходимости исправляем, основываясь на проведенном исследовании.
- Запускаем рекламу на ТВ.
- Проводим дополнительное тестирование рекламы, уже вышедшей в эфир, по ходу внося в нее изменения, если необходимо.

Тестирование в Intel было религией, так же, как Простота в Apple. Зависимость от фокус-групп пропитала ее систему снизу доверху. Подобные исследования обязательно проводились для каждого маркетингового проекта и значительно тормозили работу.

Intel встретила глобальную фокус-группу в свою организацию, проводя нескончаемые тестирования по всему миру. Когда процесс достигал критической точки, нас вместе с сотрудниками службы маркетинга Intel созывали на совещания, где представляли полные отчеты.

Разработчики тестов светились от гордости. В ходе одного из тестов они разбили тридцатисекундный ролик на тридцать кадров, по кадру на каждую секунду. После того как испытуемые просматривали ролик, им показывали один за другим все выделенные кадры, чтобы выяснить, какой из них прочнее отложился в памяти. В результате составлялся график, который покадрово демонстрировал запоминаемость рекламы. Так указывались места, где рекламу требовалось «усовершенствовать».

Похоже, тест основывался на предположении, что идеальная реклама удерживает высокую ноту на протяжении всех тридцати секунд. Хорошая история, разумеется, работает иначе. Однако подобный

анализ был частью инженерной ДНК Intel, а посвященные ему совещания — обязательной частью процесса. Правда, упускался факт, что микроанализ цельной вещи пожирал время, деньги и подталкивал к посредственным результатам.

В Intel никому не приходило в голову обратить внимание на то, что совсем недалеко, в штаб-квартире Apple, эти процессы начисто отсутствовали, хотя Apple постоянно выдавала очень эффективную рекламу, которая удостаивалась профессиональных наград.

Подход Intel основывался на теории, будто одна плохая идея в состоянии погубить империю. Подход Apple говорил, что делать ошибки — это нормально, лучше ставить высокие цели и иногда их не достигать, чем нагружать себя процессами, вытягивающими живую жизнь из рекламы.

Разница между процессами, принятыми в двух компаниях, состояла в способности минимизировать. У Apple она была, у Intel — нет.

Стив Джобс практически на все смотрел с точки зрения сокращения до сути, будь то новый продукт или новая реклама. На любое предложение, которое добавляло лишний уровень (например, фокус-группы), у него возникала аллергическая реакция.

Chiat повезло, что его клиентом был Стив Джобс — человек, чья любовь к Простоте не позволяла навязывать мнение сторонних людей относительно рекламы. На заметку тем, кого принуждают пройти тестирование на фокус-группах: партнер, разделяющий ваши ценности, поможет уберечь большие идеи от крушения.

Агентство из Сан-Франциско Goodby, Silverstein & Partners, принявшее заказ на рекламу от Saturn, пережило «момент с фокус-группой», ставший знаменитым. Был создан революционный ролик под названием «Листовой металл». По дорогам передвигаются люди, имитируя машины. Настоящий автомобиль появляется лишь

в конце ролика, и за кадром голос произносит: «Когда мы работаем над нашими машинами, мы видим не куски листового металла. Мы видим людей, которые однажды смогут ими управлять». Это был пленяющий ролик, звучавший как гимн, — и на фокус-группе он провалился. После такого фиаско большинство автомобильных компаний, скорее всего, зарубили бы рекламу. К счастью, у агентства был клиент, который отклонил результаты исследования. Реклама вышла в эфир и пользовалась необычайным успехом.

Тот, кто верит в Простоту, знает: хорошие идеи необходимо защищать от тех, кто может их разрушить. Лучший способ — минимизировать процессы, через которые идеи должны проходить.

Не хороните главный факт под грудой других

Человеческие существа весьма забавны. Дайте человеку одну идею, и он с пониманием кивнет. Дайте пять идей — и он будет только чесать затылок. Или, еще хуже, сразу забудет, о чем вы говорили в самом начале.

Минимизация — ключ к тому, чтобы успешно донести идею. Хотя этот принцип опирается на Здравый Смысл, его часто нарушают и в маркетинге, и в любом другом бизнесе. Вашу идею быстрее поймут и легче запомнят, если вы не будете загромождать ее другими мыслями.

Удивительно, но даже гениальным людям иногда требуется об этом напоминать. Например человеку, который начал неожиданно успешную операцию в области технологий близ Купертино.

На одной из встреч со Стивом Джобсом мы рассматривали рекламу iMac. Разгорелся спор. Творческая группа настаивала: лучше всего посвятить всю рекламу описанию одной ключевой характеристики

iMac. Стив, однако, держал в голове четыре или пять важных характеристик и считал, что их тоже следует упомянуть. Ему казалось, что все они прекрасно разместятся в тридцатисекундном ролике.

Мы спорили несколько минут, и не похоже было, что Стив уступит. Тогда у Ли Клоу, лидера команды Chiat, возникла маленькая интересная идея.

Ли вырвал из блокнота пять страниц (да, из блокнота, Ли в то время еще отрицал лэптопы) и скатал из них пять шариков.

— Эй, Стив, лови! — крикнул он и швырнул ему один шарик через стол.

Стив поймал, нет проблем, и бросил шарик назад.

— Это — хорошая реклама, — сказал Ли, — А теперь поймай это! — и бросил Стиву все пять шариков.

Стив не смог поймать ни одного, они проскакали по столу и свалились на пол.

— Это — плохая реклама, — объяснил Ли.

Раньше я не видел такого трюка, и он мне понравился. Убедительное доказательство того, что чем больше вещей, на которых вы просите людей сосредоточиться, тем меньше они запоминаются. Довод Ли: чтобы заставить людей приглядеться к iMac, надо выбрать наиболее привлекательную особенность и представить ее наиболее привлекательным образом.

Стив идею оценил. Демонстрация Ли сбавила тон разговора и повернула ситуацию в нашу пользу. Когда мы уходили с совещания, то думали уже над несколько иной задачей: разработать проект, который будет намного проще, чем тот, что изначально задумал Стив.

Этот яркий эпизод я вспомнил несколько лет спустя, в агентстве, работающем на Intel. Сидя в кабинете редактора и просматривая окончательную версию первого ролика новой рекламной кампании,

я испытывал очень неприятное чувство под ложечкой, подсчитывая, сколько сюжетов мы предлагаем аудитории проглотить разом. В ролике было четыре группы титров. Каждая посвящена отдельной характеристике изделия. Затем, в конце, появлялись все *четыре* кадра, содержащие титры и графику, их обрамляющую.

В тот момент я жалел об отсутствии Ли Клоу с его шариками. Конечно, еще лучше, чтобы появился Стив Джобс и кого-нибудь бы здесь поджарил — хотя этим «кем-нибудь» мог оказаться и я сам. Стива совершенно не заботило, что мы использовали все, стараясь упростить ролик. Для него это значило одно — провал.

Однако в кабинете не было ни Ли, ни Стива. Вместо них — эксперты по рынку, как со стороны Intel, так и со стороны рекламного агентства. Они с энтузиазмом аплодировали. Их тоже можно понять. Ролик содержал по крайней мере по одному элементу для каждого партнера, каждый из них видел свою строчку или мелькающий на экране логотип.

К сожалению, Простота не явится внезапно, как Хан Соло*, и не придет на выручку в последний момент. Рекламное сообщение надо минимизировать с самого начала.

Люди лучше воспринимают и откликаются на одну основную мысль, четко выраженную. Когда же вместо одной мысли возникает множество, их сознание отключается.

Необъяснимое стремление напускать туман

Минимизация — один из прекрасных способов превращать сложные вещи в простые. Нетрудно понять, почему компании прикладывают

* Пилот космического корабля «Тысячелетний сокол» контрабандист Хан Соло — один из героев киносаги Джорджа Лукаса «Звездные войны».

к этому усилия. Однако озадачивает, почему же крупные корпорации, предположительно обладающие достаточным количеством умных маркетологов, сворачивают с этого пути в другую сторону, превращая простые идеи в нечто, сбивающее с толку.

Я говорю о тебе, Microsoft.

В 2007 году я имел удовольствие участвовать в разработке маркетинговой кампании для Mac OS 10 Leopard, релиз которой состоялся через десять месяцев после выхода Microsoft Vista. Это был прекрасный момент для Apple, поскольку Vista критиковали все, и пользователи массово от нее отказывались. Похоже, мы имели великолепный случай рассказать, что лучшая для них возможность программного обновления — переключиться на Mac. Чтобы со знанием дела составить рекламный текст, я вынужден был погрузиться в мир Vista.

Сравнивая две системы, я делал упор на обновлении Leopard, производимом очень просто. Apple предлагала только одну версию Leopard стоимостью 129 долларов. Она шла на Mac любого типа и обеспечивала любое расширение функций.

А у Vista — сумасшедший дом. Существовало четыре версии с разными функциональными возможностями и разными ценами, от 200 до 400 долларов. Наиболее доступная версия была более чем на 50 процентов дороже Leopard, а самая продвинутая — более чем в три раза.

Если брать Leopard, то процесс обновления полностью минимизирован, что очень удобно для пользователя. А процесс обновления Vista максимально усложнен — что, очевидно, хорошо для Microsoft.

Так было тогда — и так остается доныне. Конечно, в Microsoft извлекли опыт из истории с Vista и внесли необходимые изменения,

запуская процесс продаж Windows 7, ведь правда? Ну да, конечно, Windows 7 сбросил в весе, у него только три версии, а не четыре, и цены варьируются от 200 до 300 долларов. Но вам все еще необходимо разбираться, какая версия вам подходит, и платить за нее больше, чем вы заплатили бы за Mac OS X Lion, которая продается всего за 30 долларов. Итак, наиболее доступная версия Windows 7 теперь дороже Lion более чем в шесть раз.

Минимизация выбора открывает покупателю простые пути, доступные цены и обеспечивает приятное расположение духа. Чтобы избавиться от наслоений Сложности, требуются усилия, иногда — тяжелые усилия, но воздаянием за них станут честные и доверительные отношения с покупателями, о чем Apple прекрасно знает. Такие отношения — непреходящая ценность. Наоборот, когда вы задираете цены и предлагаете клиентам сбивающий с толку выбор, у покупателей создается впечатление, будто из них выжимают доллары. Явно не лучший рецепт длительной дружбы.

Разумеется, Microsoft надо было в корне менять проект сразу — когда ее планы были лишь первыми набросками на офисной доске. Можно представить, сколько усилий потребуется сейчас, чтобы исправить положение.

Мораль истории: когда вы сомневаетесь, лучше сводите все к минимуму.

ГЛАВА 4

Думайте в движении

В 1997 году, когда Стив Джобс вернулся в Apple, компания находилась в критическом положении. Как позже в интервью скажет сам Стив: «До банкротства Apple оставалось примерно три месяца».

С точки зрения Стива, все, что делалось в Apple за его одиннадцатилетнее отсутствие, было далеко не умно. К счастью, он сразу избавился от наследия прошлого, кроме одного — сомнительного решения Гила Амелио. Гил уполномочил маркетинговую службу найти новое рекламное агентство. Так поступают во многих компаниях, столкнувшихся с трудностями. Как будто в том, что Apple загнала себя в тупик, виноваты исключительно рекламщики.

Приступив к исполнению обязанностей, Стив обратил внимание на то, что идет «просмотр рекламных агентств». На тот момент предложили себя более двадцати агентств, список урезали до двенадцати. Теперь предстояло встретиться с каждым и оставить пять претендентов, чтобы они поборолись между собой. Это могло продолжаться долго.

Стив никогда не терпел подобных методов, свойственных крупным корпорациям. Поэтому он обрушил на отбор рекламщиков свой Посох Простоты. Он был согласен, что от лос-анджелесского агентства BBDO надо избавляться. В конце концов, BBDO привел в Apple Скалли — после того, как разорвал отношения с Chiat, агентством Стива Джобса.

Стив сразу решил упростить подбор. Он хотел работать с маленькой группой, состоящей из умных людей, которым он мог бы доверять. И немедленно стал приводить план в действие.

Простота никогда не сидит без дела

Стив позвонил своему старому другу Ли Клоу из Chiat и пригласил его на встречу. Ли, в свою очередь, позвал меня. Мы хорошо друг друга знали, я положил восемь лет работы на Стива Джобса и его NeXT.

Та первая встреча была окутана аурой истории. Ведь Стив и Ли составляли самый знаменитый дуэт в рекламном мире еще тогда, когда выпускали в свет первый Macintosh. И вот они снова объединяют свои силы.

Обмен крепкими рукопожатиями — и переговоры начались. Стив обобщенно рассказал о ситуации в Apple, о том, как, шаг за шагом, ее исправить. Самой большой проблемой был, конечно, ассортимент. Основная мысль — из известного интервью *BusinessWeek*, перед тем как он согласился вернуться в Apple:

«Продукты — отстой. В них больше нет секса!»

Стив не передавал Chiat рекламу просто так. Мы должны были ее заслужить. Накануне он получил интересное предложение от Arnold,

креативного агентства из Бостона, и не сбрасывал этих ребят со счетов. Стив хотел, чтобы его маркетинговый отдел тоже был доволен выбором. В общем, он попросил нас подумать о проблемах, с которыми столкнулась Apple, и возвращаться с хорошими идеями.

С того момента наши отношения перешли на высокие скорости и до сих пор не сбавили оборотов.

Идею вернуть Apple как клиента встретили в Chiat с воодушевлением. Агентство было уволено компанией давным-давно, когда ее покинул Стив. Многие в рекламной индустрии считали это несправедливостью, потому что Chiat на протяжении многих лет славилась блестящими работами. И вот появился шанс эту несправедливость исправить.

Ли собрал группу талантливых людей, в которую, например, входил Роб Силтанен. Он тогда был ведущим разработчиком проекта для Nissan. Я испытывал к Робу огромное уважение: мы трудились с ним вместе на Apple во времена Скалли, в агентстве BBDO.

Команда Chiat создала несколько роликов, чтобы нащупать возможное направление рекламной кампании бренда Apple. Поскольку нашей темой было само выживание Apple, один из роликов показывал, каким бы стал мир, если бы корпорация исчезла. Зритель видел, как после ее воображаемого конца люди снимают вывески Apple, закрываются ее магазины и т. д. Мысль заключалась в том, что, лишившись Apple, мир потерял бы могущественного союзника креативности. Это было правдой, но не очень жизнеутверждающей правдой. Другой ролик был ранней версией рекламы «Думай иначе» о «сумасшедших», которые меняют мир. В нем звучала песня Сила* «Crazy».

* Сил — британский певец и автор песен, удостоен многих престижных музыкальных наград.

И Стив, и его маркетинговая группа остались довольны. Вскоре с агентством подписали договор как с официальным партнером Apple. Эта наша работа стала отправной точкой рекламной кампании «Думай иначе», сыгравшей значительную роль в воскрешении Apple.

Самым безумным (в хорошем смысле слова) было то, что всего этого могло не случиться, если бы Стив не разнес в пух и прах традиционный процесс поиска рекламного агентства, продвигавшийся со скоростью улитки. Придав ему ускорение, он выпустил нужную рекламу в эфир в самые сжатые сроки. А ребята Амелио, вероятно, еще продолжали бы собеседования с агентствами-кандидатами.

Простота — фанат контекста. Даже если бы Стив считал традиционный поиск агентства приемлемым (а он так не считал), он никогда не согласился бы на него в ситуации, требующей срочных мер. Здравый Смысл говорил, что настало время ускорить процессы принятия решений. Время положиться на самый эффективный инструмент — маленькую группу, состоящую из умных людей.

Разумные сроки

Сроки выполнения проекта могут быть неторопливыми, сжатыми, растянутыми или невозможными.

Пусть это и противоречит логике, но самый простой способ развалить проект — выделить на него слишком много времени. Люди начинают передумывать, перепроверять, пересматривать решения, подключать к проекту других, собирать как можно больше мнений, проводить тесты и т. д.

Леонард Бернстайн прекрасно выразил эту мысль:

«Чтобы достигнуть великого, нужны две вещи: план и недостаточное количество времени».

Без сомнения, в каждой индустрии свои собственные «идеальные» сроки, позволяющие получать лучшие результаты с максимальной эффективностью. По опыту работы с технологическими компаниями я определил, что идеальный срок на выполнение проекта — примерно три месяца. Столько времени нам требовалось, чтобы пройти весь путь — от начального обсуждения до запуска готовой рекламы. Мы разрабатывали идею, делились ею с клиентом, учитывали его сомнения, замечания, а затем запускали рекламу в производство. Более сжатые сроки — и пришлось бы жертвовать качеством. Больше времени — завязли бы в обсуждениях. Я находил это верным и тогда, когда мы работали со сложными клиентами, далеко не блестящими знатоками креативных методов, и когда сотрудничали с людьми, искушенными в маркетинге — такими, как Стив Джобс.

В цитате из Бернштейна названы два элемента, необходимые для достижения великой цели. То же самое прекрасно подходит и к миру Apple, с двумя приложениями.

1. **Ставьте реалистично высокие цели.** Когда Apple создавала первый iPod, она не озадачивалась целью разработать устройство, на котором можно размещать музыку, фильмы, подкасты, фото. Она создавала музыкальный проигрыватель. Все остальное прибавилось позже. Другими словами, не ставьте перед собой непосильных задач. Да, очень важно достичь великого, но вы должны закончить свой проект вовремя и обеспечить обещанный результат. (Разумеется, не следует полностью отказываться от высоких устремлений. Не стоит быть настолько «реалистом», чтобы производить нечто, наводящее тоску.)
2. **Никогда не останавливайтесь.** Проект с первого дня должен полностью поглощать людей. Никаких передышек. Когда работа

постоянно на ходу, люди сохраняют собранность и удерживают нужный темп. Предполагается, что работа будет нелегкой, но приносящей удовольствие. И достичь этого можно, только держа команду в напряжении.

Развитие Apple достигло точки, когда компания, подобно самому искусному жонглеру, справляется одновременно с огромным количеством вещей. Apple находится в постоянном движении, не прекращая щекотать публике нервы и не допуская, чтобы ее трюки устаревали. При всей фантастичности своих изобретений Apple мыслит и действует реально, лишь изредка пытаясь прыгнуть выше головы.

Тонкое чувство планирования, отточенное за многие годы, — вот что позволяет Apple справляться со столь сложными задачами.

Кроме того, Apple гарантирует себе преимущество, концентрируя усилия на выпуске наилучшего продукта версии 1.0. При таком подходе компания производила устройства не только революционные, но и освещающие своим появлением заманчивый путь в будущее. Первым революционным продуктом современной Apple был iPod, версия 1.0 которого имела множество ограничений (как видится уже из дня нынешнего). Однако его появление четко указало путь к созданию новых медийных устройств, к миру новых возможностей.

Другой пример — iPhone. Версия 1.0 не поддерживала даже установку приложений — опции, быстро ставшей наиболее революционной характеристикой этой платформы. Изначально идея состояла в том, что Apple будет поддерживать только сетевые приложения, разработанные под Safari.

Подобный метод позволяет Apple поддерживать свое лидерство «по кругу». Вначале компания свершает революцию, затем — пока

Безумно просто

конкуренты пытаются угнаться за версией 1.0 — уже работает над версией 2.0. Возможности устройства, содержащиеся в первичной идее и сокращенные в версии 1.0, становятся отправной точкой следующего витка технологической спирали. Год за годом Apple производит новшества и подтверждает свое лидерство.

Благодаря такой цикличности компания получает еще одно интересное преимущество, на этот раз в области маркетинга. Поскольку конкуренты вынуждены постоянно доказывать, что могут производить устройства лучше, их реклама тяготеет к избыточным техническим характеристикам. Они чувствуют себя обязанными указывать, что в их устройствах больше мегапикселей, больше USB-портов, больше чего бы то ни было еще. А тем временем Apple продолжает представлять свой продукт так, как всегда: в эмоциональном, человеческом стиле, подчеркивая преимущества, а не спецификации.

Обладая прорывными технологиями, Apple не участвует в играх сравнения характеристик, а устанавливает более осмысленную взаимосвязь со своими клиентами.

Разумеется, пока Apple доминирует в таких категориях, как музыкальные плееры и планшетики, время — на ее стороне. К примеру, чем дольше человек живет со своим iPad, тем глубже он погружается в его экосистему, состоящую из приложений и аксессуаров.

От Простоты трудно отказаться.

Думать иначе, а не Думать бредово

Лучший способ доказать силу Простоты — выйти в поле большого бизнеса и провести маленький эксперимент, опираясь на следующие научные методы.

1. В одной и той же индустрии выбрать две компании, первая из которых предана Простоте, а вторая отягощена Сложностью.
2. Дать им в разработку один и тот же проект.
3. Присесть и наслаждаться зрелищем.

По воле судьбы я оказался участником именно такого эксперимента. Хотя, надо признать, тогда я об этом не догадывался. Работая в разных агентствах, в разное время и на двух разных клиентов — Apple и Dell, я становился частью команд, перед которыми выдвигалась одна и та же задача. Нас просили подготовить кампанию по разработке бренда.

Бренд, как вы знаете, — самое ценное имущество любой компании. Если вы обладаете сильным брендом, то оказываетесь в верхних строчках списка, который держит в уме покупатель, отправляясь в магазин. Более того, чаще всего покупатель возвращается и вновь покупает, а также говорит о вас хорошие слова родным и друзьям. Если вы *не обладаете* сильным брендом, значит, вы один из множества тех, кто изо дня в день сражается за покупателя. Возможно, в какой-то миг покупатель и подумает, что ваш продукт стоит приобрести, но с легкостью выбросит вас за борт своего внимания, если найдет лучшее предложение.

Сильный бренд подобен вкладу в банке. Когда люди доверяют бренду и видят в нем реальную ценность, они готовы за него больше платить. Если вы обладаете сильным брендом — какой есть сегодня у Apple — вы устанавливаете цены выше среднего, и покупатели становятся в очереди, чтобы заплатить. Это — высокий коэффициент прибыльности. Если ваш бренд зауряден, то единственный способ привлечь покупателей — занижение цен. Следовательно, низкий коэффициент прибыльности.

Безумно просто

Здесь, конечно, возникает вопрос. Если разработка сильного бренда критически важна, а крупные корпорации в состоянии вложить в нее большие ресурсы, почему же некоторым удается заполучить всеми любимый и признанный бренд, а другие так и не достигают успеха, несмотря на героические усилия?

Тому есть тысячи причин. Однако существует основное правило, которого следует неукоснительно придерживаться как на уровне организации, так и на уровне философии, если компания хочет обрести хоть какой-то шанс на успех. Вы можете пойти по прямому пути Простоты, а можете выбрать темную, извилистую дорогу Сложности.

Проанализировав два сходных путешествия за брендом, предпринятых Apple и Dell, приведу сравнение:

Apple взялась за создание бренда в 1997 году.

Dell — в 2008 году.

Apple начала кампанию немедленно.

Dell обдумывала график, на что ушли месяцы.

Команду, занимавшуюся разработкой бренда **Apple**, возглавлял CEO.

Команду, занимавшуюся разработкой бренда **Dell**, возглавлял специальный комитет.

Apple доверяла маленькой группе, состоящей из умных людей.

Dell доверяла маленькой группе, состоящей из несовместимых людей.

Apple точно знала, чем является.

Dell нужно было выяснить, чем она является.

Стив Джобс был активным участником проекта.

Майкл Делл взглянул бы на него, если бы проект был готов.

Команде разработчиков бренда **Apple** требовалось одобрение только CEO.

Команде разработчиков бренда **Dell** требовалось одобрение каждого подразделения компании.

Apple хватило месяца, чтобы сформулировать концепцию и разработать кампанию.

Dell понадобился месяц только на разговоры о стратегиях.

Итог **Apple** — кампания «Думай иначе!»

Итог **Dell** — куча досок для презентаций, аккуратно хранящихся в темном шкафу.

Dell нужно отдать должное за попытку смелого шага. Многие годы ее бренд оставался слабым, но никто не решался предложить план, который окупался бы не сразу. Это могла быть первая в истории Dell кампания по разработке бренда.

К сожалению, Dell сделала Сложность частью своей организации за долгие годы до этого. Два самых крупных ее подразделения — потребительское и коммерческое — превратились в отдельные царства. Каждое вело свою финансовую отчетность, имело собственные приоритеты и даже свои логотипы (одной из задач при разработке бренда было создание логотипа Dell, который подошел бы обоим подразделениям).

Для управления процессом создания бренда Dell организовала специальный комитет. Слово «комитет» обычно не ассоциируется с активным творчеством, и данный проект не способствовал изменению его негативного смысла. В комитет вошли представители

обоих подразделений, и они были смертельными врагами (Раньше соперничество достигало такой остроты, что руководство Dell отправляло их к психоаналитику.)

Если все участники аналогичного проекта в Apple целиком и полностью концентрировались на разработке бренда высокого уровня, то в Dell они в основном боролись за соблюдение специфических интересов подразделений. Каждая из сторон с большой неохотой шла на уступки. Да и то лишь для видимости. Спустя несколько недель, когда мы всё еще обсуждали направление стратегии, один из участников доверительно сообщил, что не имеет ни малейшего намерения соблюдать рекомендации комитета. Дескать, его подразделение и так работает на полную катушку, и он не собирается ничего менять для кого бы то ни было.

Как вы догадываетесь, подобный подход в мире Apple никогда не имел шансов. Стив излагал свою точку зрения — и все к ней присоединялись. Окажись Майкл Делл в совещательной комнате в один из первых дней и поставь жесткие условия, потребуй оставить в стороне разногласия и сосредоточиться на создании единого бренда для Dell — это была бы совсем другая история.

Но ничего подобного не случилось. Неудивительно, что встречи разработчиков бренда Dell становились все более редкими, пока не прекратились вовсе.

Apple верно распорядилась, предоставив все возможности маленькой группе умных людей и составив график, не позволявший процессу застаиваться. При активном участии Стива Джобса решения принимались быстро. Я никогда не видел, чтобы путь от нуля до полностью готовой кампании проходил за столь короткое время.

Простота — фундаментальное требование, которое необходимо соблюдать, если вы хотите достичь высоких целей. Раздробленный

коллектив, без лидера и убедительных полномочий, не добьется Простоты, в чем убеждает опыт Dell.

В поисках ценностей Microsoft

Практически любая компания имеет концепцию деятельности в том или ином виде — некий официально закрепленный набор слов, который описывает, чем она занимается и ради чего существует. Большинство рекламных агентств считает, что такой документ — первый необходимый шаг в разработке бренда.

Однако никто из нас не спрашивал Стива Джобса ни о какой концепции перед разработкой кампании «Думай иначе». Потому что он и так откровенно поделился с нами положением дел и стоящими перед ним проблемами. А еще потому, что, несмотря на эти проблемы, сущность бренда Apple хорошо известна. И если бы кто-нибудь попросил его дать такой документ, скорее всего, Стив сразу оценил бы это как стиль большой корпорации. Возможно, даже открыл бы огонь из своей «орудийной башни».

Работа на Dell — совершенно другая история. У компании не получалось даже описание самой себя. Если бы она сформулировала сущность своего бренда, мы приступили бы к работе немедленно. Вместо этого мы посвятили первые недели работы попыткам выяснить, чем Dell хотелось бы быть, — то, чем она уже была, не внушало оптимизма.

Microsoft — еще одна корпорация, которая год за годом отрабатывает свою долю заблуждений. Как и Dell, вначале она стремилась достать луну с неба, а затем как-то потеряла направление. Она все еще остается огромной и весьма рентабельной, но очевидно, что многие ее клиенты затруднятся определить современный бренд Microsoft.

Сегодня, когда революцией охвачены такие категории устройств, как смартфоны и планшетники, некогда инновационная, устанавливавшая собственные стандарты корпорация плетется в хвосте. Печальное положение отражается на ее рыночной стоимости, которая более десятилетия находится в стагнации.

Маркетинговая политика Microsoft была неравномерной как минимум те же десять лет. От случая к случаю ей удавалось затронуть какую-то струнку в вашей душе, но затем она внезапно ставила себя в неловкое положение, выпуская нечто вроде «знаменитой» серии телерекламы с парой Билл Гейтс — Джерри Сейнфелд.

Маркетинговые проблемы возникли в Microsoft не вдруг, не внезапно. Компания борется с ними долгие годы. Рекламный менеджер, раньше работавший на Microsoft, делится историей из трудного периода, когда новые наслоения Сложности заставили компанию дрейфовать. В интересах повествования позвольте мне называть его Брайаном.

Когда Брайан пришел в корпорацию, он по-настоящему любил свою работу. Больше всего в Microsoft ему нравилось, что «она занимается делом». Это правда, в компании понимали, что работают в быстроразвивающейся индустрии, и не теряли драгоценного времени, заикливаясь на бесконечных спорах. Как и Apple, Microsoft осознала ценность постоянного движения. Кроме того, она обладала дерзостью. Руководители высшего звена знали, что надо действовать быстрее и умнее конкурентов, и считали подобный стиль большим стратегическим преимуществом.

Брайану очень нравилась эта сторона жизни Microsoft, поскольку она резко контрастировала со всем, с чем он сталкивался в НР, работая на ее рекламное агентство. Там процесс был важнее результата. «Все разговоры шли о том, когда состоится следующее совещание

и какие кексы подадут к кофе. Похоже, всех больше волновало, что происходит внутри HP, а не во внешнем мире, где живут ее клиенты», — рассказывал Брайан.

Расследование, проводимое министерством юстиции, — вот что более двух лет высасывало жизнь из Microsoft, начиная с 1999 года. Боясь попасть в немилость к правительственным следователям, компания сделалась апатичной в своей маркетинговой политике, отсутствовало внятное движение вперед.

Когда министр юстиции Джанет Рино вызвала Microsoft в суд, Боб Герболд, тогдашний исполнительный директор, на специальной встрече пытался успокоить собравшихся и призвал к общему согласию. В конференц-зале сидели руководители системы информационного взаимодействия, включая главного юрисконсульта и главу службы PR. Поднялась со своего места топ-менеджер, ответственная за связи с общественностью, чтобы высказать точку зрения. Она нарисовала широкую картину: множество людей верит в добродетели Microsoft и в ценности, что несет она миру. Microsoft делает много хорошего, но правительство этого не понимает, пресса ни за что порочит большую и прекрасную компанию. Ее речь достигла крещендо: «Они думают, что мы ни на что не годны. Они не осознают, что Microsoft — это позитивная сила. Мы должны помочь им понять, каковы наши ценности».

Она сделала недолгую паузу, подождав, пока ее мысль найдет отклик у аудитории. Затем, устремив взор на команду, отвечающую за информационное взаимодействие, спросила: «Какие у нас ценности? Это где-нибудь записано? Есть это у кого-нибудь вообще?»

То есть путь вперед для Microsoft лежал через объяснение миру ценностей компании — но даже ее топ-менеджер не знала, что именно они представляют. Не было волшебного документа, спрятанного

в чем-нибудь компьютере. Ценности компании не были сформулированы и закреплены.

Microsoft потратила полтора года на то, чтобы изучить себя, решить, за что она выступает, определить свои ценности и отразить их в подобии меморандума.

Не важно, по какой причине: возможно, из-за официального расследования министерства юстиции, а возможно, из-за собственной неспособности концентрироваться на главном, но Microsoft скатилась со своих позиций. Из корпорации, несущейся вперед со скоростью света, она превратилась в тяжеловеса, потерявшего способность воплотить слова в дела.

Для Брайана и его команды это было время разочарований. Некоторые в Microsoft жаждали Сложности, здесь она и нашла уязвимое место. Стив Балмер, столкнувшись с проблемой имиджа, утратив доверие к маркетинговой кампании Microsoft, начал искать решение вне ее пределов. Он обратился к Марку Пенну, специалисту по выборным технологиям из Вашингтона, с предложением поработать над позиционированием компании, изменить крепнувшие в обществе представления о Microsoft как об опасной монополии. Пенну дали полномочия на разработку нового, более мягкого имиджа Microsoft, на то, чтобы изменить направление работы маркетинговой команды: бренд Microsoft должен был охватывать «детей, щенков и малый бизнес». Пусть и неточно, но этот имидж отвечал определенной логике. Если Microsoft пожелала выглядеть более мягкой, дружелюбной, то щенки и дети — беспроблемный вариант, что прекрасно знал Марк по опыту проведенных им выборов. Акцент на малом бизнесе ломал сложившийся образ Microsoft как гигантской, доминирующей темной силы.

Маркетинговая группа Брайана была ошеломлена. У них не было почти ничего для подкрепления нового направления. Для малого

бизнеса — да. Для щенков и детей — нет. Более или менее близкой к детям была образовательная программа Microsoft K-12, составлявшая лишь ничтожный сегмент рынка. Брайан отвечал за связь со всеми клиентами, а белый и пушистый имидж выглядел чудовищно не на своем месте. Как бы то ни было, маркетинговую группу увеличили на одного сотрудника — человека со стороны, опыт работы которого лежал вне маркетинга. Говорить о Простоте больше не приходилось.

Ситуация для Брайана закручивалась по спирали. Он понял, что должен защищать идеи, в которые не верил, а это, как вы помните, злостное нарушение принципов Простоты. Брайан вынужден был представлять щенячье-детскую концепцию на встрече с участием политиков, специально приглашенных Microsoft. Присутствовал звездный состав, весь политический спектр: от Ральфа Рида из «Христианской коалиции» до Виктора Фазио от левых. Под таким давлением Microsoft принудили стать «компанией равных возможностей», не оскорбляющей ничьих чувств. Брайана отправили на встречу, чтобы он встал и сказал: «Вот наши новые технологии, вот почему мы приносим пользу Америке, вот каким образом мы доносим наши идеи до каждого». После всего этого Брайан ощущал себя потерянным, не был доволен ни собой, ни положением, в котором оказался. Он даже позвонил отцу и сказал: «У меня такое чувство, будто я работаю на табачную компанию».

Когда вы узнаете, что такие успешные и влиятельные корпорации, как Microsoft или Dell, попадают в неприятные ситуации и безуспешно пытаются защититься, это всегда шокирует. Но случившееся — результат помрачения сознания, который возникает, когда большая корпорация становится еще больше, и люди упускают из виду основные принципы Простоты.

ГЛАВА 5

Думайте образами

В кампании «Думай иначе» мы использовали образы людей, которые меняли мир, потому что «думали иначе». Наше агентство и Стив Джобс регулярно обсуждали, кого задействовать: ученых, астронавтов, певцов, директоров, музыкантов, спортсменов, — живущих ныне или почивших выдающихся людей из самых разных сфер деятельности. Когда останавливались на конкретном человеке, переходили к просмотру всей доступной информации, подыскивая идеальный снимок, образ, отражающий его жизнь и свершения.

Этот процесс вызывал в моем сознании картины недавнего прошлого, когда я работал со Стивом над маркетинговой стратегией NeXT. Объясняя потенциальное влияние NeXT на революцию в области программного обеспечения, он часто ссылался на какую-либо культовую фигуру или исторический период. Например, на индустриальную революцию, чтобы раскрыть значение технологий NeXT для возведения фундамента компьютерных программ будущего.

Или на Шекспира, полное собрание сочинений которого входило в библиотеку NeXT. Или на Генри Форда — описывая удивительную роботизированную фабрику, которая будет построена для производства компьютеров.

Связь между первыми днями Стива в Apple и былыми днями в NeXT вернуло мои мысли к эпизоду, воспоминания о котором особенно ценны для меня.

Это было летом 1993 года, как минимум за пару лет до того, как Стив стал планировать возвращение в Apple. Я довольно рано приехал в офис NeXT в Редвуд-Сити на совещание креативной группы. Мне повезло до его начала провести некоторое время вдвоем со Стивом в его кабинете.

Тогда NeXT находилась в состоянии перманентной борьбы с трудностями. По крайней мере, эта борьба *предполагалась*. NeXT была стартапом, пытавшимся убедить мир, что ему необходимы компьютеры совершенно иного типа. У Apple, с другой стороны, не было никаких оправданий ее бедственному положению. Сколько-то после изгнания Стива она еще держалась на плаву, однако теперь плохие новости о компании поступали все чаще.

Когда я усаживался в кабинете Стива, в голове эхом отзывался последний ужасающий репортаж, который я слышал по радио в своей машине часом раньше. Акции Apple обвалились на 23 процента после того, как она рассказала о самом крупном из квартальных убытков за свою историю. Apple также сообщила о планах реструктуризации, предполагавших увольнение 2500 сотрудников. Для некогда чрезвычайно успешной компании это был тяжелый день, подтолкнувший ее еще ближе к краю пропасти.

Я не исключал, что Стив, которого выкинули из Apple, построенной им с нуля, из компании, куда он вложил всю душу, теперь

испытывает к ней недобрые чувства. И отпустил язвительное замечание о постигших Apple неудачах. Но Стив не поддержал меня. Он молчал, уставившись в стол. Видно было, что очень расстроен.

— Да, все это очень, очень печально, — сказал он практически шепотом.

Я понял, что месть Apple не входит в повестку дня Стива. Наоборот, я видел отца, который чувствует боль своего ребенка. То, что в семье случился раскол, не имело значения, она оставалась семьей. Стиву было невыносимо смотреть, как Apple катится под откос.

В начале кампании «Думай иначе» я вспоминал тот день в NeXT. Тогда я стал свидетелем того, как Стив бессильно наблюдал за бедой Apple, мучаясь, что не может помочь. А теперь он вернулся. Корпорация, которая когда-то решила, что больше в нем не нуждается, теперь видела в нем единственную надежду.

Семена возрождения Apple

Возвращение Стива в Apple в 1997 году отражено в заголовках газет, как практически все, что его касалось. В конце концов, он тоже был иконой. И история его возвращения стала одним из самых интересных связанных с ним сюжетов. В ней всего понемногу: взлет и падение великой американской компании, сделка стоимостью в десятки миллионов долларов, назревающие альянсы и заговоры.

Стива не было в Apple одиннадцать лет, и на тот момент стало абсолютно очевидно, *что* он унес с собой — сердце компании. Без персонального руководства Стива и вдохновения, которое он вселял, корпорация не жила, а доживала. Каждый новый CEO пытался возродить Apple, но никто и близко не подошел к цели. Apple теряла индивидуальность, творческую силу.

Мой первый союз с ней был заключен еще в отсутствии Стива Джобса, при Джоне Скалли. Я уже упоминал: выдворив Джобса из Apple, Скалли сразу же заменил рекламное агентство Стива на свое. Chiat ушло — пришло BBDO. Ему удалось нанять Стива Хейдена, лидера креативной команды, создавшей удивительную рекламу к выходу на рынок первоначальной версии Macintosh. Хейден, хвала его доброму сердцу, позволил мне осуществить мечту — писать тексты для Apple. Но это была Apple Джона Скалли, а не Apple Стива Джобса.

После одного из совещаний в Купертино старший сотрудник службы маркетинга поделился со мной мнением о жизни в Apple при новом CEO. «Похоже, будто Скалли въехал в твой полностью обустроенный дом, обставленный прекрасной мебелью. Некоторое время все остается в порядке, но потом начинаешь замечать, что вещи больше не находятся там, где ты привык их видеть. Или вдруг меняются занавески, причем они совершенно не вписываются в интерьер. Или ты замечаешь, что приходят какие-то грузчики и выносят диван. Ты кричишь им: “Эй, постойте, это мой любимый диван!”, — но они не слушают. Скоро весь дом начинает ощущаться тобой иначе. И твои друзья больше не хотят приходить в гости, потому что здесь уже не так весело, как было когда-то».

И вот теперь Стив вернулся. Некоторые верили, что он в прямом смысле — единственный человек на планете, способный спасти Apple и вдохновить сотрудников на взятие новых высот. Однако были и другие, далеко не так в этом уверенные. Существовала реальная опасность, что даже Стиву не удастся оттащить компанию от края пропасти.

Проблемы, с которыми столкнулся Стив, просто невообразимы. Все говорили: бренд Apple изжил себя. И это о корпорации, которая когда-то зажгла огонь революции в мире персональных компьютеров.

Даже те, кто верил в Apple с религиозной истовостью, утратили надежду. От Стива требовалось возродить ее, привлечь внимание, доказать миру, что Apple не потеряла способности к инновациям. Иначе говоря, оживить тот дух, благодаря которому вспыхнула революция Macintosh.

Остается только гадать, что случилось бы с корпорацией, пригласи она другого CEO. Обычно руководство компании, которая близка к катастрофе, занимает круговую оборону, настаивая на любых сокращениях, чтобы остановить падение, пока обдумывается, как восстановить прибыльность. Стива такой подход не устраивал.

Наоборот, он намеревался не сокращать расходы, а инвестировать. И не только в обновление портфеля Apple, но и в обновление ее имиджа. Он приступил к делу с такой страстью, что наше рекламное агентство буквально загорелось его замыслами; несмотря на то, что мы опирались скорее на веру, чем на реальность. У нас были места в первом ряду знаменитого театра Стива Джобса — театра изменения реальности.

Как я уже упоминал в предыдущей главе, основу нашего задания Стив заложил еще на первой встрече, когда он и Ли Клоу решили объединить силы. Он ясно дал понять, что для Apple настали опасные времена, и что компания умирает, брошенная на произвол судьбы. Предыдущие владельцы не понимали сущности Apple и не видели, как ее оздоровить.

Хотя миссией Стива было спасение Apple, он в своих планах выходил за эти рамки, мыслил глобальнее. Он верил, что Apple занимает особое место в мире, особенно если сравнивать ее с IBM и HP. Стив представлял нашу борьбу не как сражение за Apple, а как битву за сохранение духа творчества и новаторства. Если Apple суждено исчезнуть, эти ценности останутся без своего паладина.

Самая большая проблема состояла в том, что продукция Apple больше не волновала воображение. В отсутствии Стива Apple мечтала об одном — заполучить бизнес-клиентов, добиться их расположения. Поэтому руководство открещивалось от любой идеи компьютера, потенциально способного оттолкнуть бизнес-элиту. Полностью лишенная характера, которым обладала Apple в начале своего пути, корпорация тонула в заурядности. Продажи падали. Даже в замыслах разработчиков не возникало продукта, способного изменить ситуацию. Текущий ассортимент не пробуждал вожделения ни у одного покупателя, будь он из разряда бизнес-клиентов или рядовых пользователей.

На брифинге Стив заверил, что все переменится. Коренным образом. Apple вернет былую славу, создавая великие вещи. Команда разработчиков уже приступает к новым проектам. Наша задача как креативного агентства — передать миру позитивный месседж, напомнить о духе Apple, сформировать новый имидж.

Пока новый продукт сойдет со сборочной ленты, пройдет как минимум полгода. За это время надо заложить фундамент возвращения Apple, развернуть рекламную кампанию, подготовить сцену для выхода на нее инновационных устройств. Умная работа с целевой аудиторией имела конкретную цель — привлечь на свою сторону три группы людей. Первую составляли те, кто помнил великую Apple прошлого. Вторую — новое поколение пользователей, молодежь, которая знает лишь одну Apple, анемичную и вялую. Третья группа — собственно сотрудники корпорации. После долгих лет негативной прессы, чехарды неэффективных CEO, полного отсутствия инноваций они потеряли веру в будущее. И все же Стив был настроен оптимистично. Несмотря на трудности, в Apple оставалось множество талантливых людей, которым нужно только помочь, дать

шанс вернуть компании ее место. Стив верил, что мощная рекламная акция бренда оживит дух Apple, вдохновит сотрудников.

Зная, что классные новые компьютеры на подходе, мы должны были разработать кампанию — основу для грядущей инновационной волны от Apple, когда ее продукт станет физическим воплощением бренда. Мы возвестим миру, за что сражается Apple.

Тогда мы еще ничего не знали о том, как надо «Думать иначе». Мы просто начинали думать.

«Думай иначе»: рождение культовой кампании

Как уже упоминалось, отношения Ли Клоу и Стива Джобса представляли собой редчайший ныне пример партнерства клиент — агентство. Вместе они создали знаменитые рекламные проекты. Причастные к их общей работе видели, что они восхищаются друг другом. Они имели основания для взаимного восхищения.

Реклама, сделанная Chiat к выходу на рынок первого Macintosh в 1984 году, вошла в историю, как и сам компьютер. Apple привлекала мировое внимание прорывными технологиями — Chiat укрепляло свою репутацию источника творческой силы.

Все складывалось для Стива наилучшим образом, и он мог получить такую кампанию по продвижению бренда, на какую надеялся. Теперь у него было блестящее рекламное агентство с энергичными сотрудниками, разделяющими его идеи, его страсть, готовыми вкладывать в работу всю свою душу.

Для некоторых агентств кампания по продвижению бренда равнозначна созданию новой индивидуальности. Перед нами такая задача не ставилась. Нам надо было просто осветить уникальный дух, что всегда был присущ Apple. Реклама должна была быть аутентичной.

Мы знали, сложность исключается. Наша «главная идея» должна быть простой, прямой, точной.

Стив Джобс предоставил всю необходимую информацию. Apple всегда была «иной», отличной от других, но то, что двигало компанией, не менялось никогда. Тот же дух и те же ценности, что в 1984 году создали Macintosh, выводили новую Apple на новые высоты и в 1998 году. Apple — не для всех, а только для тех, кто ценит творческое мышление.

Когда Chiat генерировала идеи, родились два слова, привлёкшие внимание всех: «Думай иначе». Каждый из находившихся в комнате был бы счастлив, если бы они пришли в голову именно ему, но авторство принадлежит арт-директору Крейгу Танимото. В двух словах Крейгу удалось выразить суть Apple. Эти слова не только затронут струнку в душах клиентов Apple — они станут боевым кличем для ее сотрудников.

Если вы верите, что в основе великих корпораций лежит неизменный набор ценностей, тогда идеальная главная мысль их имиджевой рекламы та, что можно соотнести с компанией на любом этапе ее существования. Думаю, именно это мне больше всего нравится в слогане «Думай иначе». Я с легкостью представляю его начертанным на гараже, где Джобс и Возняк создавали свой первый компьютер, и на логотипе Apple в наши дни.

Однако особую силу слоган обретал в сочетании с образами людей, чье мышление действительно изменило мир. Таких, как Альберт Эйнштейн. Слоган одновременно описывает его жизнь и прославляет ее. Эта комбинация слогана и образов дала второе дыхание бренду Apple.

Вы можете многое сказать о человеке, если узнаете, кем он восхищается. На чем и основывалась философия нашей акции. Восславляя

людей, служивших для нее источником вдохновения, Apple четко показывала миру, чем является она сама. Не тратя многих слов. Только два — «Думай иначе». И мы не пустили рекламу на поток. Вместо этого мы делали авторские постеры, которые действительно воздавали должное героям Apple.

Мы выбирали легендарных людей, вырвавшихся за пределы шаблонного мышления в разных областях — в науке, бизнесе, спорте, искусстве.

Таких несхожих друг с другом личностей, как Альберт Эйнштейн и Джим Хенсон, Альфред Хичкок и Далай-лама, Боб Дилан и Мартин Лютер Кинг-младший.

Реклама «Думай иначе» — яркое свидетельство и подтверждение того, что культовый образ становится могущественным средством информационного воздействия. Разрабатывая проект, мы решили, что каждая реклама будет включать черно-белый портрет героя — под обрез страницы, без рамки, и ничего больше, кроме логотипа Apple и слогана «Думай иначе» в углу. На телевидении мы давали ее в том же стиле: черно-белые ролики, отражающие уникальную личность каждого героя. На фоне чередующихся кадров Ричард Дрейфус читал текст, прославлявший «безумцев», рискнувших смотреть на вещи иначе.

Компания «Думай иначе» не могла быть проще. Неважно, где появлялись наши черно-белые изображения: в журналах, на постерах или рекламных щитах, — они за долю секунды откладывались в сознании зрителя.

Чуть раньше я говорил, как важно человеку, принимающему ключевые решения, проявлять заинтересованность в процессе. При создании кампании «Думай иначе» Стив Джобс еще выше поднял планку участия СЕО в проекте.

За ночь до того, как в 9 часов утра в Лос-Анджелесе, в здании Apple, он должен был представить проект на встрече со своей международной маркетинговой службой, мы все еще работали над окончательной редакторской правкой. В нескольких сотнях миль от нас, в 3 часа утра, Стив Джобс сидел дома, просматривая каждую версию, пока мы наконец не закончили. Учитывая, что тогда мы передавали такие вещи разве что не с Pony Express*, времени на доставку презентации было в обрез. Кроме того, мы спешили и к срокам сдачи проекта на ABC-TV, где несколькими днями позже ролик должен был выйти в эфир в паузе премьерного показа «Истории игрушек».

Стив не спал ту ночь еще и потому, что споры о голосе для озвучивания текста продолжались практически до последней минуты. Мы уже записали в студии в Лос-Анджелесе множество претендентов, включая Ричарда Дрейфуса, Питера Галлахера, Салли Келлерман и (без шуток) Филлис Диллер. Однако агентство хотело, чтобы текст читал человек, голос которого я записал в конференц-зале Apple несколькими днями ранее — сам Стив Джобс. Подробнее об этом позже. Тем не менее после долгих дискуссий мы выбрали Ричарда Дрейфуса. Он не только озвучил ролик The Crazy Ones, но и поработал над озвучиванием нескольких рекламных роликов для Mac.

Наутро заметно усталый Стив появился на встрече. К счастью, даже в таком состоянии он умел говорить увлекательнее, чем многие хорошо отдохнувшие СЕО. Его выступление сейчас считается идеальной презентацией бренда. Учитывая, что маркетинг довольно мутная, запутанная сфера деятельности, где полно теорий и столкновений мнений, Стив говорил ясно и просто. Вот что он сказал.

* Недолго существовавшая в XIX веке небольшая американская компания конной почты.

«Для меня суть маркетинга — ценности. Это очень сложный мир, очень шумный мир, и у нас нет ни единого шанса заставить людей запомнить о нас многое. Его нет ни у одной компании. Поэтому мы должны предельно ясно понимать, что мы хотим сказать им о себе.

Сегодня Apple — к счастью — один из полудюжины лучших брендов во всем мире. Рядом с Nike, Disney, Coke, Sony. Один из величайших среди великих. И не только в этой стране, но и по всему земному шару. Но даже великая компания нуждается во вложениях и внимании, если хочет сохранять свое значение, жизнеспособность. Очевидно, что Apple в последние годы страдала из-за пренебрежения к этой области. Нам нужно восполнить утраченное, вернуть ее прежнее значение. Сделать это невозможно разговорами о скоростях и информационных потоках, миллионах операций в секунду и мегагерцах, рассказами о том, почему мы лучшие Windows. Двадцать лет подряд молочная промышленность пыталась убедить вас, что молоко — это для вас хорошо. Это ложь, но они все равно пытались. (Смех в аудитории.) А продажи шли вниз, пока они не придумали “Got Milk?” И продажи пошли вверх. “Got Milk?” не говорила ничего даже о цене — по сути, на отсутствии цены и делался акцент.*

Но самый яркий пример — Nike. Ее маркетинг — лучший из всех, какие когда-либо видела Вселенная. Вспомним, компания продает товары широкого потребления. Она продает обувь. Но когда мы думаем о Nike, то никак не ассоциируем ее с обувной корпорацией. В своей рекламе она никогда не говорила о цене. Она не рассказывает вам о своей системе амортизации

* «Молоко есть?» — слоган успешной рекламной кампании 1993 года.

в кроссовках, и почему она лучше, чем система амортизации Reebok. Что же делает Nike в рекламе? Она прославляет великих спортсменов, она прославляет великие виды спорта.

Apple тратит на рекламу целое состояние. Однако вы бы никогда не подумали об этом... Когда я оказался здесь, Apple только что порвала отношения со своим прежним рекламным агентством и устроила конкурсный отбор среди двадцати трех претендентов. Ушли бы годы, прежде чем она выбрала бы одного из них. Мы прекратили все это, мы наняли агентство Chiat/Day, с которым мне посчастливилось работать много лет назад. Профессионалы Chiat/Day признаны в мире рекламы, удостоены наград. Их ролик 1984 года признан лучшей рекламой за все времена.

Мы вновь начали работать с этим агентством. Вопрос в следующем. Наши клиенты хотят знать: что есть Apple и за что мы выступаем, каково наше место в этом мире? Суть наша не в том, что мы производим для людей ящики, на которых они могут делать свою работу, хотя с этим мы справляемся хорошо. Основа Apple и ее глубинные ценности в том, что мы верим: люди, наделенные страстью, могут изменить мир к лучшему. Вот во что мы верим... И люди, достаточно безумные, чтобы думать, будто способны изменить мир, действительно могут это сделать.

Поэтому мы в первой за несколько лет маркетинговой кампании, посвященной бренду, собираемся вернуться к своим основополагающим ценностям. Изменилось многое. Рынок сегодня — абсолютно не тот, каким был десятилетие назад. И Apple — абсолютно другая, и место Apple на рынке — совершенно другое... Но ценности — основополагающие ценности —

Безумно просто

не должны меняться. То, во что верит Apple, — то же самое, на чем сегодня она реально стоит.

Мы хотели найти способ сообщить об этом миру. Теперь у нас есть то, что вызывает во мне волнение. Проект, прославляющий людей, которые изменили мир. Одни живы и сегодня, другие — нет. Но что касается тех, кто не с нами... Знаете, если бы им довелось пользоваться компьютером, это был бы Apple. Тема кампании — “Думай иначе”. Тема прославления людей, которые думают иначе и двигают мир вперед. В этом наша суть, в этом душа нашей компании. Я надеюсь, что вы чувствуете то же, что чувствую я».

Видеть перспективу

Корпорация, столкнувшаяся с угрозой гибели, делает все, чтобы сохранить свою жизнь, чего бы это ей стоило. За исключением, разумеется, увеличения затрат на маркетинг.

В конце концов именно нехватка денег приводит компании к разорению. Поскольку маркетинговые проекты обычно не предполагают гарантированного возврата вложений, их осуществление требует горячей веры, а вера во времена кризиса очень плохо продается менеджменту.

Поэтому, чтобы выделить большую сумму на нечто неосязаемое — акцию по продвижению бренда — требуются очень крепкие нервы. Но Стив поступал именно так. Казалось, что серьезные трудности в Apple в известной степени развязывают ему руки. Он ясно дал понять: в наступившие тяжелые времена Apple не должна прятаться в раковине, надо вытаскивать ее оттуда, поставить перед ней конкретные цели. Это последний шанс. Корпорации необходимо инвестировать в себя.

И Стив инвестировал.

Представляя проект «Думай иначе», Стив отметил: «Apple тратит на рекламу целое состояние. Однако вы никогда не подумали бы об этом». То есть у Apple был огромный рекламный бюджет, но она пускала его на ветер. Она позволила Сложности встать у себя на пути. Apple пыталась рекламировать слишком много разных продуктов, она говорила сотни слов, но тихо. Вместо того чтобы сказать одно, но громко.

На протяжении следующего года я восхищался тем, какой дерзостью обладает Простота. Стив настаивал, чтобы вместо отдельной рекламы для каждого продукта разрабатывался единый для всех лейтмотив. Этот лейтмотив отражался на домашней странице компании, apple.com, и становился темой практически всей выходящей рекламы. Эффект был впечатляющим. Apple, говорящую меньше, но громче, и в нужных местах, замечали больше, чем такие компании, как IBM, чей рекламный бюджет был гораздо значительнее.

Проект «Думай иначе» стал для Стива первой серьезной статьей расхода после его прихода к правлению. Моника Каро, глава службы средств распространения рекламы Chiat, заслужила уважение Стива, построив простой и убедительный план. Он был не дешев, но Стив знал, что дело того стоит.

Моника следила за тем, чтобы реклама «Думай иначе» появлялась лишь там, где ей обеспечен максимум внимания. Портреты культовых персонажей, героев «Думай иначе», печатались не на внутренних журнальных разворотах, а только на последней странице обложки, где бросались в глаза сами по себе. Таким образом они стали привычными на кофейных столиках в домах и офисах. Однако еще важнее было обеспечить доминирующее присутствие на площадях и улицах. Рекламные щиты следовало располагать наиболее

выигрышно. Apple начала регулярно вкладывать деньги в аренду самых приметных рекламных точек, какие только доступны, по всей Америке — около аэропортов, на подъезде к главным достопримечательностям и т. д. В городской среде рекламные изображения Apple появлялись на крытых автобусных остановках, на стендах с задней подсветкой, которые броско смотрелись по вечерам. Что самое удивительное, образы из «Думай иначе» наносились прямо на стены огромных зданий. В Нью-Йорке Джон и Йоко с классического фото в постели пристально смотрели на прохожих. Только Джон, Йоко и простые слова — «Думай иначе».

Стив принимал все с огромным удовольствием — и разумеется, без всякого предварительного тестирования. Он не позволил бы никаким фокус-группам диктовать послания, которые Apple будет транслировать на весь мир. Он чувствовал сердцем, что они найдут отклик у аудитории, для которой предназначались. Теперь, когда Apple начала восстанавливать былое величие, каждая минута у него была на счету. И Стив не считал нужным терять время на то, чтобы осматриваться перед прыжком.

Конкурентное преимущество Простоты

Тому, что многие компании даже в лучшие времена критически относятся к проектам по продвижению бренда, есть несколько причин. Ведь речь идет о долгосрочной акции с отложенным эффектом. А главы большинства корпораций предпочитают то, что принесет быструю, немедленную выгоду, особенно в тяжелой экономической ситуации.

Продавать клиенту проект по продвижению бренда — почти то же, что соблазнять девятнадцатилетнего юнца преимуществами, которые

он получит, открыв пенсионный счет. Вся прибыль — в далеком будущем. А в бизнесе делаются деньги здесь и сейчас.

Иногда очень уверенные в себе рекламные агентства говорят клиенту, что обеспечат его долгосрочные и краткосрочные потребности одновременно — увеличат объемы продаж, занимаясь при этом разработкой бренда. Если вам удастся такое проделать, это будет очень ловкий трюк, но в реальности мало кому подвластный.

Твердая в вере и упорная в устремлениях, Apple добилась того, что действительно можно признать уникальным случаем в мире рекламы. Она разработала линию продуктов, ставшую олицетворением ее бренда. Каждый день Apple занималась усиленными продажами, и каждый проданный ею товар укреплял ее бренд. Покупателям доказывали, и они верили, что Apple — компания, заботящаяся о дизайне, высокой технологичности и Простоте.

В самом начале Стив Джобс разъяснил креативной команде агентства, что кампания по разработке бренда — отправная точка полной трансформации Apple. Мы знали, что призыв «Думай иначе» оправдается с появлением революционных устройств, первым из которых должен был стать новый домашний компьютер.

Конечно, мы не имели еще ни малейшего представления, как будет выглядеть iMac. Мы верили, что он — особенный. Иногда звезды выстраиваются идеальным для вас образом. Первые полгода мы работали над проектом «Думай иначе». Когда вышел в мир новый компьютер, основная мысль нашей акции подкреплена самым лучшим образом.

iMac, этот символ возрождения Apple, работал превосходно. Визуально он разительно отличался от всех предшественников. В однообразном царстве тусклых бежевых компьютерных коробок iMac явился в цвете морской бирюзы. Его электронные схемы, видневшиеся

сквозь полупрозрачный корпус, стали частью дизайна. Честно говоря, все, что нам оставалось, — это разместить фотографию iMac под надписью «Думай иначе», и история была бы рассказана. Вряд ли в анналах электроники есть случаи более эффективного и уместного бренда, созданного под релиз продукта.

Как и реклама «Думай иначе», реклама iMac была столь же визуально проста. Изображение компьютера, так удивительно несхожего со всеми РС, приковывало внимание. iMac сам стал персоной акции «Думай иначе», еще раз доказав могущество культового образа. К его рекламе мы все же добавили минимальное, в несколько слов, описание.

Разумеется, iMac был только началом.

Далее последовал запуск новых серий, каждая из которых основана на ином способе мышления Apple. Примерно через год после iMac появился iBook. Возможно, с точки зрения сегодняшних стандартов он выглядит даже смешным. Но тогда — произвел магический эффект. Это был первый массовый компьютер со встроенным Wi-Fi. Стив прямо на сцене заходил в интернет — *без проводов!* Для многих это было все равно, что в первый раз в жизни увидеть электрическую лампочку. Затем последовали радикально новый Mac Pro конфигурации Tower и черный PowerBook с прекрасным дизайном.

Слоган «Думай иначе», объясняющий философию компании, быстро трансформировался в слоган, идеально описывающий каждый новый продукт, который выпускала Apple. Каждое новое устройство Apple имело нечто особое, открывающее новые возможности, и каждая новая реклама опиралась на силу единственного эффектного изображения. Фотография имела первостепенное значение, яркий визуальный образ подчеркивался умным заголовком. Это была классическая реклама продукта, но с учетом созданного образа Apple она одновременно рекламировала и бренд.

Фактически мы прекратили выпуск брендовой рекламы с образами героев Apple, когда новые продукты компании появились на рынке в изобилии. Ушла необходимость распылять доллары и на рекламу бренда, и на рекламу изделий. Каждый проданный Apple компьютер вносил вклад в укрепление бренда.

Это была, как я считаю, самая удивительная и наглядная демонстрация силы Простоты.

Apple продвигала себя, используя образы знаменитостей и два заветных слова, идеально передающие дух компании. После этой изначальной инвестиции у Apple больше не возникало необходимости вкладывать деньги в свой бренд. Воплощением бренда становился каждый ее продукт.

Одна кнопка — символ Простоты

Вне всяких сомнений, один — самое простое число. Настолько простое, что понятно даже ребенку. Чем дальше вы от него отходите, тем сложнее становится мир.

Вот почему Стив Джобс настаивал, чтобы iPhone имел только одну кнопку. До появления окончательной версии он отверг много разных моделей. Не надо было даже пользоваться iPhone, чтобы осознать его простоту. Визуальный признак — единственная кнопка — говорил сам за себя. Можно сказать, что эта единственная кнопка стала символом верности Apple идеалам Простоты.

Вспомните, до появления iPhone все телефоны, а особенно смартфоны, располагали массой кнопок. В конце концов, постоянно пользуясь ими, вы запоминали функцию каждой и ее расположение. Но это требовало некоторых усилий.

Простота много усилий не требует.

Apple со своим iPhone начала любовую атаку на многокнопочный образ мышления. Частично атака была психологической. Годами вы пользовались телефонами, усыпанными множеством кнопок, — iPhone кричал вам о Простоте. Приятно держать его в руке, расположив большой палец на единственной кнопке. С другой стороны, комфортно осознавать: как бы глубоко вы ни закопались в свой телефон, всегда можно безопасно вернуться в начало, нажав все ту же кнопку.

У iPhone существуют три функции, которыми люди пользуются чаще всего: выход в интернет, телефон и iPod. Три — маленькое число. Когда разрабатывался iPhone, можно было расположить внизу три прекрасные кнопки взамен одной? Вполне. И уж конечно, не сравнить с остальными смартфонами. Три кнопки могли обеспечить быстрый доступ к основным функциям.

В итоге мог получиться iPhone, который был бы почти идеальным. Но Стив Джобс никогда не занимался тем, что «почти». Нежелание идти на компромисс выражало чистоту его преданности Простоте. Результат красноречивее слов говорил о верности его философии.

Я могу выдвинуть единственную причину, по которой сделана только одна кнопка: три — это больше, чем один.

Когда доходило до дизайна, Apple тщательно вычисляла послания, которые устройство было призвано передать самим фактом своего существования. Даже если эти послания воспринимались практически на подсознательном уровне. Обдумывались все аспекты дизайна: как устройство выглядит, как ощущается, как заставляет *вас* себя ощущать. Часть идеи заключалась в том, чтобы завоевать вас еще до того, как вы прикоснетесь к нему. Единственная кнопка работала на эту задачу магическим образом.

Дизайн iPhone — не первый случай, когда Стив Джобс занимал твердую позицию, утверждая идеал Простоты. Майк Евангелист,

бывший директор службы маркетинга, рассказал историю о своем первом совещании со Стивом Джобсом, которое состоялось в 2000 году в зале заседаний Apple.

Команде Майка поручили создать простой способ перевода домашнего видео на DVD — программное приложение, которое позже появится под названием iDVD (одно из приложений к iLife). Майк и его партнер усердно работали, воплотили свои идеи в интерфейс, достаточно дружелюбный к пользователю. Подготовились к обсуждению, припасли примеры разного рода скриншотов и устные объяснения.

Стив, войдя в комнату, проигнорировал их материалы и направился к офисной доске. Майк был шокирован.

«Вот новое приложение, — сказал Стив. — В нем одно окно. Вы перетягиваете файл со своим видео в это окно. Затем кликаете на иконку «Записать». Всё. Вот что мы собираемся сделать».

Когда Майк рассказывал это, чувствовалось, насколько он был ошарашен. Никогда он еще не видел дизайна программного продукта, подобного этому.

Очевидно, если Apple встала на этот путь, то все ее изделия должны были иметь одну кнопку. Теперь, когда появилась программа-помощник Siri, контролируемая голосом, вы, возможно, начнете готовиться к появлению устройства от Apple вообще без кнопок. В конце концов, ноль — единственное число, которое еще проще, чем единица.

Живое воплощение символов

Многие агентства, клиенты и студенты, изучающие рекламу, считают Apple золотым стандартом маркетинга. Все потому, что Apple неукоснительно проводит в жизнь принципы Простоты, когда обращается к своим покупателям.

Основной вариант рекламы — простая быстрая демонстрация устройства. Вы, например, видите, как мистер Хенд, держащий в руках iPhone, переходит от одного его приложения к другому или обзоре iPad, который представляют вам примерно таким же образом.

Однако Apple не всегда ограничивается простой демонстрацией. В ключевые моменты своей истории Apple удавалось создавать образ, который становился символом. Эти образы меняют представления покупателей о технологии, насыщая ее индивидуальными качествами, которые труднее забыть. И, естественно, пользуются успехом

Реклама iPod — интересный пример решения. Здесь Apple вовсе отказывается от изображения, ограничиваясь созданием образа, что, в конечном счете, оказалось более эффективным. К сожалению, по пути к гениальной по креативности задумке Apple споткнулась в самом начале.

Самый первый ролик, снятый для iPod, показывал нам молодого человека, слушающего в своей квартире музыку на iMac. Вот он подключает к компьютеру iPod, перекачивает песню, надевает наушники iPod и лихо вытанцовывает (в прямом смысле) из дома. Смотреть на это было как-то неловко, и в сети ролик обозвали “iClod”*. Один из недостатков ролика заключался в том, что на рекламу накладывалось некое искусственное веселье. Подобный прием не обязательно убивает рекламу, но в данном случае веселье вышло не слишком веселым. Молодой человек пытался вести себя круто, но получалось у него довольно жалко.

Другой недостаток — проблема «реального человека» в рекламе. В прошлом Стив избегал актеров, поскольку исполнитель,

* Clod (англ.) — дурень.

выглядевший классно на одном просмотре, в следующий раз может выглядеть отталкивающе. Очень сложно подобрать актера с универсальной способностью нравиться (что и доказал этот ролик).

Удобный момент, чтобы сделать паузу и вернуться к тому, о чем мы говорили ранее. О том, что Apple не тестировала ни одной своей рекламы, тогда как крупные корпорации, например Intel, имели обыкновение тестировать все. Отправь Apple этот ролик на тестирование, возможно, сразу обнаружилось бы, что он не находит отклика, на который создатели рассчитывали. Возможно, Apple зарубила бы его и заменила. Возможно. Но если остановиться и подумать... Apple в течение года выпускает сотни роликов. На тестирование каждого уйдет куча времени и денег — не один миллион долларов. Значит, в принципе и на практике подход Apple правилен. Apple дает Chiat свободу в попытках дотянуться до звезд. От нескольких неудач мир не рухнет. Люди не начнут выбрасывать на улицы свои устройства от Apple. Возможно, реклама и не станет чем-то выдающимся по сравнению с предыдущими работами, но жизнь продолжается, и Apple постарается в следующий раз выдать что-нибудь получше. В случае с iPod в следующий раз получилось фантастически лучше.

Рекламная кампания, которая шла годами после первого ролика про iPod, преодолела две главные проблемы. Во-первых, в ней было нечто действительно притягательное. Во-вторых, она не пыталась произвести на нас впечатление образом какого-либо реального человека.

Apple сделала то, что умеет лучше всех. Она создала обобщенный культовый образ, который немедленно начал соотноситься с Apple и iPod. В то же время, в нарушение ряда правил Apple, реклама не походила ни на что, сделанное раньше. Сьюзен Алинсанген,

арт-директор Chiat, разработала серию роликов «Силуэты». Это была высшая точка карьеры Сьюзен, и она заслужила каждое хвалебное слово, которое получила за свою работу. Как и в провальной рекламе, появившейся раньше, в ее роликах акцент делался на танцующих — только на этот раз стилизованно, вы видели лишь силуэты людей, танцующих на ярком цветном фоне. И при этом — никаких фотографий самого устройства — только белый силуэт iPod и его знаменитые белые наушники.

Этот образ стал официальным стилем рекламы iPod, которая появлялась на ТВ, в любимых газетах и журналах Apple, на улицах и площадях. Многие годы рекламные щиты и автобусные остановки украшались «Силуэтами». Благодаря яркому фону, они были изумительно красочны в ночной подсветке и видны, казалось, с расстояния в несколько километров. «Силуэты» стали культовыми, мгновенно узнаваемыми.

Я уже говорил, что основная часть рекламы Apple — простая демонстрация продукта. Казалось бы, суперэлегантный дизайн iPod просится на рекламу. Однако Apple здесь решилась на радикальный шаг — отказалась от фотографического изображения iPod. Вместо того чтобы предлагать вам купить устройство, Apple предлагала вам купить эмоции. Поскольку суть iPod составляли музыка и радость, каждая реклама серии выражала идею: на земле есть люди, любящие iPod, — и не было необходимости показывать их лица. Это была очень человечная реклама, хотя человеческого лица на ней не было.

Снова победила Простота.

Сказать, что «это работало» — значит, сильно преуменьшить. Безусловно, iPod стал одним из самых громких успехов в истории Apple и в истории всей бытовой электроники. Вместе с iTunes, простым

музыкальным ресурсом (а позднее — и ресурсом видео, игр, подкастов, радиопередач и т. д.), iPod удерживает 70 процентов рынка более чем через десять лет после своего появления.

iPod никто никогда не бросал серьезного вызова. Конкуренты приходили и уходили — включая провалившийся Zune от Microsoft. Никто не смог существенно уменьшить гигантскую долю рынка, принадлежащую iPod. Только когда некоторые функции iPod стали переходить к iPhone и iPad, продажи начали немного уменьшаться. iPod — один из самых сильных суббрендов, которые когда-либо производила Apple. А его реклама — один из самых культовых образов, которые когда-либо создавались в рекламе.

Эта кампания позволила лучше понять Стива Джобса, осознать, насколько человеческим было его мышление.

Как мы знаем, Стив был суровым экспертом и критиком рекламы. Очень часто он заканчивал просмотр любимым комментарием: «Вы можете лучше». Вначале вы могли настоять на своей идее, и Стив поддержал бы ваш энтузиазм. Но затем вас ожидала строгая проверка. Это было частью погони за совершенством.

Иногда он оказывался неправ. Когда агентство впервые поделилось с ним концепцией «Силуэтов», Стиву не понравилось. Нетрудно понять, почему. Она отличалась от всего, что ранее принимал и одобрял Стив, — белый лист бумаги с изображением компьютера и умно придуманным слоганом. Новая концепция была «вне бренда». Здесь отсутствовала потрясающая фотография устройства, отсутствовало белое пространство. Если не считать за таковое силуэт. «Это не Apple», — сказал Стив.

Сьюзен и ее коллегам оставалось стоять на своем, спорить и надеяться, что их идея все-таки найдет место в привычной для Стива среде. И в итоге Стив поменял точку зрения.

Безумно просто

Заглянем вперед на год или два, на шоу Macworld в Сан-Франциско. Я был поблизости, когда Стив объявил собравшимся, что у Apple есть две новые рекламы для iPod. «Хотите их увидеть?» — спросил он. Я видел лицо Стива, когда он стоял там, до и после показа роликов. Народ просто сошел с ума от восторга. Стив говорил под аплодисменты. Он был таким довольным и счастливым, каким я редко его видел.

Создавайте образ противника

Природа рекламы — в утверждении, что ваш продукт лучше. А если вы аутсайдер, каким всегда была Apple на рынке ПК, один из эффективных способов — сравнить себя с лидером.

«Портрет противника», который вы рисуете, имеет большое влияние на восприятие вашей аудитории, на ее отношение к вам. Вы можете предстать в имидже честной благожелательности, а можете, если будете неосторожны, выглядеть подло или надменно.

Apple не раз пыталась состязаться с Microsoft, но безуспешно. Самые разные талантливые люди признали себя побежденными в этом состязании. Много лет назад, в серии реклам на разворотах журналов и газет, Apple сравнивала «трудный способ» слева и «легкий способ» справа. Вы угадали: Mac был «легким способом». С точки зрения логики, реклама абсолютно понятная. Но эмоционально она не задевала. Читатель видел два компьютера и кучу слов. Поскольку тогда Apple явно отставала, убедить удавалось немногих.

Годы спустя Apple доказала, что все дело в подаче материала. Благодаря креативному гению Chiat рекламная кампания «Mac против PC» стала одной из самых мощных и эффективных в истории Apple. Она сработала, потому что не была буквальной, представляя образ Microsoft в виде экрана компьютера. Она превратила и PC, и Mac

в человеческие существа. Оба были наделены индивидуальностью, и в их шутовском общении раскрывалось различие между ними.

Рекламное состязание «Мас против РС» вызвало огромный интерес. О его популярности говорят, например, бесчисленные пародии на YouTube. Был найден образ: вместо прежнего соперничества машин — остроумное соперничество людей.

Тогда, в 1999 году, Apple вступила в схватку со всем компьютерным миром. Мировая пресса буквально кричала о грядущей планетарной компьютерной катастрофе, которую называли «Проблема 2000».

Большинство компьютеров, воспринимающих даты как двухразрядные числа (например, представляя «1999» как «99»), были плохо подготовлены к переходу «99» в «00». Многие компьютеры поняли бы «00» как «1900» — или даже «19100». И тогда — хаос во всех системах, построенных на компьютеризации, в том числе и в бизнесе. Определить, сколько денег потратили на его предотвращение, — нереально, но точно чудовищно много. От 300 миллионов долларов (по оценке аналитической компании International Data Corporation) до 600 миллионов (Gartner Group).

Стива Джобса все это развлекало, потому что пользователям Мас не нужно было тратить ни цента. С настройкой Мас перемена дат не вызывала никаких проблем — вплоть до 29 940 года. Потом, правда, компьютеры предоставлялись самим себе.

Дуглас Адамс, автор серии романов «Автостопом по галактике», большой поклонник Apple, придумал для компании прекрасный слоган:

«Возможно, мы не все делаем правильно, но, по крайней мере, знаем, что столетие подходит к концу».

Мы использовали его для рекламы в сети. А для ТВ нашли способ визуализации проблемы — изобразили мировой компьютерный

сумбур с помощью одной красной линзы. Голосом нашей рекламы должен был стать HAL — зловещий компьютер из фильма «Космическая одиссея 2001 года».

Вся прелесть HAL заключалась в том, что он существовал в 2001 году, то есть, в отличие от всех нас, уже пережил пугающую человечество «Проблему 2000», перенес ее сам по себе. HAL был идеальным образом компьютерного зла. Мы построили сюжет и видеоряд на медленном погружении камеры в глубину красного глаза HAL.

Чтобы сделать HAL членом нашей команды, пришлось приложить немало усилий. Правами на него совместно владели MGM и Стэнли Кубрик. Согласие MGM мы получили быстро, но Кубрик оказался недостижим — он в Лондоне монтировал фильм «С широко закрытыми глазами». Однако вынырнув на поверхность, он сразу стал фанатом нашей рекламы. (Несмотря на то, что на присланном ему видео был только HAL, и имитировать его голос изо всех сил старался я.)

В фильмах «Космическая одиссея 2001 года» и «Космическая одиссея 2010 года» HAL озвучивал актер Дуглас Рейн. Но не все актеры стремятся сниматься в рекламе, даже если ее одобряет сам Кубрик. Поэтому мы прослушали семьдесят пять голосов, похожих на голос HAL, и выбрали Тома Кейна. Он в свое время озвучивал робота С-3РО в серии компьютерных игр по фильмам Лукаса, а также Йоду в анимационном телесериале «Звездные войны». Том имитировал HAL безупречно, вплоть до его легкого канадского акцента.

Ролик HAL вышел в эфир в 1999 году, во время трансляции игр Суперкубка по американскому футболу, непосредственно перед первым в матче ударом. Простота вновь привлекла внимание, выделяясь на общем фоне — даже в окружении рекламы разных производителей пива.

ГЛАВА 6

Думайте над фразой

На столе возвышалось нечто таинственное, приковывая внимание собравшихся. Под серым полотном нельзя было разглядеть ничего. С самого начала мы находились в ожидании большого показа.

Эта встреча отличалась от типичных обсуждений. Полотно скрывало компьютер, который должен был спасти Apple.

Дело не только в драматизме события, но и в том, как его подавал Стив. Об этом самом устройстве он говорил, когда мы только начинали проект «Думай иначе». Он заявил, что первое же изделие, которое выйдет за порог Apple, вызовет переворот, переосмысление всех представлений о домашнем компьютере. Он поставил перед своими инженерами и дизайнерами задачу создать нечто великое, и теперь мы готовились это увидеть.

Штамповка еще большего количества бежевых коробок, которые не выделялись ни по дизайну, ни по функциональным параметрам из сотни существующих моделей PC, не стала бы спасением для Apple. Стив хотел известить весь мир — Apple вернулась!

Была весна 1998 года, нас вызвали в Купертино на первый показ нового компьютера под кодовым названием C1. С — первая буква в слове *consumer* — потребитель. Тогда Apple еще не направляла огневую креативную мощь на придумывание названий.

К тому времени мы уже изрядно продвинулись, разработав проект «Думай иначе», удачно разместив рекламу на ТВ, на рекламных щитах и обложках журналов по всему миру. Но пока речь шла о бренде, а здесь — реальная вещь, продукт, призванный доказать, что наша кампания — не рекламное пустозвонство.

И теперь мы сидели чуть поодаль от C1 в тревожном ожидании. Если Стив ставил на этот компьютер всё, включая судьбу корпорации, то компьютер должен быть великолепен. У Apple больше нет времени, это единственный шанс изменить ситуацию.

В делегации нашего рекламного агентства нас было пятеро или шестеро, включая людей творческих и руководителей клиентской службы. Встречали нас два менеджера Apple по выпуску новых продуктов. После краткого вступления настало время...

Один из менеджеров снял серое полотно и открыл нашим взорам C1.

Вот она — машина, которую вы узнаете под названием iMac — компьютер, будто пришедший из научно-фантастического мультсериала «Джетсоны». Мы разразились общим «Боже мой!» еще до того, как полностью осознали и оценили увиденное. То, что предстало перед нами, вдребезги сокрушало все стереотипы о том, как должен выглядеть компьютер. Это был цветной моноблок с полупрозрачной оболочкой, сквозь которую просматривалась электронная начинка. Хотелось бы мне сказать: мы были очень умны и через секунду поняли, что являемся свидетелями чудесного возрождения. К сожалению, не совсем так. Позднее, когда мы, рекламщики, остались в своем

кругу и поделились впечатлениями, мы обнаружили, что испытывали примерно сходные чувства. Частично — шок, частично — возбуждение, частично — надежду на то, что Стив Джобс знает, что делает. Поскольку существовал реальный риск, революционный компьютер мог оказаться революционным на свою же голову. Его могли принять как чрезмерно шокирующий.

Однако С1 был не единственной новинкой того дня. Вместе с ним была и новая, удивительная мышь. Компьютер не похож ни на что, виденное ранее, и мышь — тоже. Дизайн, решенный в тех же цветах, что и iMac, плюс к тому еще и круглая. «Дико», — подумали мы. К тому же оказалось, что она была совершенно бестолковой, но оставим эту историю на потом.

Между тем на столе вдоль стены, под полотном, оставался еще один компьютер. С1 нас так ошеломил, что нам и в голову не могло прийти: здесь, перед нами, его родной брат.

Оказалось, это — модель Pro Tower, которую представили вскоре после С1 как новый Power Mac G3. Он не был полупрозрачным, однако его дизайн обладал сходными с С1 чертами, множеством пластиковых изгибов, включая две здоровые ручки, расположенные спереди и сзади корпуса.

Power Mac G3 шел в комплекте с монитором. Он сильно выдавался назад (ЭЛТ-модель), был огромным, выпуклым, оформленным белым и голубым пластиком. И — менее привлекательным на вид. Ко всему прилагалась все та же круглая мышь.

Первое явление Power Mac G3 опять вызвало у нас возглас «ого!». Но на этот раз — более нервный. Хотя Power Mac G3 предназначался для профессионалов, выглядел он больше как компьютер для рядового пользователя. Голубой цвет слишком бросался в глаза. Совершенно очевидно, что главный дизайнер Джони Айв и его команда

Безумно просто

чрезмерно увлеклись своими идеями для iMac и старались извлечь из них максимум. И снова у каждого из нас возникла опасливая мысль: «Надеюсь, Стив знает, что делает».

Оказалось, Стив *действительно* знал, что делал. Не все он делал правильно, но он делал так много правильного, что творил историю в компьютерном мире.

Стив был похож на гордого отца. С1 стал средоточием усилий Apple, Стив вложил в него всю душу, любил каждую его деталь и страстно желал поделиться своей любовью с миром. «Наш компьютер сзади выглядит лучше, чем другие компьютеры — спере-ди», — сказал он однажды, и потом часто повторял эту фразу. При следующей встрече он с горячей настойчивостью выпытывал, что мы думаем о С1. Мы уже переварили увиденное. Шок от первого знакомства с С1 прошел, и мы поняли, насколько революционным компьютером он станет. Мы поверили в него и не могли дожидаться, когда начнем рекламную кампанию.

Однако сначала Стив поставил перед нами задачу: у этой штуки должно быть имя. Выход С1 намечался на ближайшее время, и название требовалось быстро, чтобы не затягивать ни производственных процессов, ни дизайна упаковки.

«У нас уже есть вариант, нам очень нравится, но я хочу посмотреть, парни, сможете ли вы его перебить, — сказал Стив. — Это имя — MacMan».

“i” в моем Apple

Пока это страшное словосочетание отдается эхом у вас в ушах, на секунду задумайтесь об искусстве выбора названий. Учитывая, что все вещи в нашем мире остро нуждаются в Простоте, выбор

названия, возможно, наиболее яркий пример того, что правильно, а что — нет.

У некоторых компаний вы встречаете что-то вроде “iPhone”. У других — “Casio G’zOne Commando” или “Sony DVP SR200P/B” DVD-плеер. (Никаких преувеличений — все реально.)

Не думайте, что уроки выбора названий необходимы только корпорациям, производящим продукцию. Понимание и применение этих принципов пойдет на пользу любому. Они пригодятся вам, когда вы ищете название доклада. Или формулируете тему для конференции. В конце концов, суть в том, чтобы привлечь внимание людей и убедиться, что они испытывают при этом те чувства, которых вы от них ждете.

Подбор названия — идеальное упражнение в Простоте. Требуется одним или двумя словами ухватить суть продукта или компании. В некоторых случаях — придать им индивидуальность. При решении подобных неординарных задач постоянно сталкиваются Простота и Сложность. И если вы посмотрите вокруг, то поймете, что Сложность здесь более чем преуспела, она добивается победы в этой маленькой войне.

Вернемся к сказанию о C1. Или же “MacMan”, если можно так сказать.

Команда Chiat приуныла, узнав, что Стив Джобс влюбился в название “MacMan”. К самому C1 наши чувства поменялись от шока до любви, но отношение к “MacMan” изначально было неизменным. Исключено. Абсолютно. По тысяче причин. Мы даже не знали, с каких аргументов начать.

На той встрече присутствовал Фил Шиллер, руководитель службы Apple по международному маркетингу. Стив признался, что “MacMan” — идея Фила.

«Думаю, это несколько напоминает Sony, — сказал Стив, имея в виду легендарную линейку портативных музыкальных плееров Walkman от Sony. — Должен сказать, я не против немного передрасть у Sony. Это знаменитая фирма, работающая на массового потребителя, и если MacMan будет восприниматься как продукт в духе Sony, это совсем неплохо».

У нас было много аргументов против. Повторю: так много, что мы даже не знали, с чего начать. Очевидно, что Apple — единственная и неповторимая. А выбор названия, которое демонстративно переключается с продуктом другой компании, явно не способствует создаваемому имиджу Apple. Нас беспокоила и часть “Man” в “MacMan”, с ее гендерной направленностью. И наконец, оно просто-напросто вызывало у нас аллергию. Однако здесь надо было соблюдать осторожность.

Это обычная проблема во взаимоотношениях с клиентами. Когда они влюбляются в то, что вам совсем не нравится, единственный способ убедить их — придумать что-то гораздо лучше. Стив ведь и сказал нам: «Хочу посмотреть, парни, сможете ли вы его перебить». Так что пока “MacMan” еще не стал для нас ужасной проблемой. Пока.

Прежде чем мы разошлись, Стив мимоходом дал несколько указаний.

«Прежде всего вы должны понимать, что это — Мас, — сказал он, — Поэтому, думаю, в названии должно быть слово “Мас”.

Это был приоритет номер один, поскольку, если не обращать внимание на внешность, это действительно Мас до мозга костей, работающий с тем же программным обеспечением.

«Второе: все хотят иметь доступ в интернет, а это — самый простой способ туда попасть, — продолжал Стив. — Совершенно элементарно».

EarthLink встроена в систему, поэтому все, что вам нужно сделать — включить компьютер и заполнить форму. И вы становились полноправным гражданином Сети, плюс вам предоставлялся собственный адрес электронной почты. (Клянусь: великое достижение для того времени.)

Стив предостерег нас от двух ошибок.

«Это — полноценный Мас, но некоторые будут смотреть на него и думать, что это — игрушка. Поэтому название не должно нести оттенок излишнего легкомыслия. Кроме того, люди могут подумать, будто это — переносная штука, поскольку тут есть две большие ручки сверху. Но она тяжелая. Ручки сделаны только для того, чтобы легче было перемещать компьютер по дому. Поэтому остерегайтесь в названии случайного намека на переносное устройство».

Стив нас удивил. Ведь он только что признался в любви к названию “MacMan”. Оно прямо противоречило его же инструкциям. Общим сразу. “MacMan” звучало и как название компьютерной игры (Pac-Man), и как название портативного плеера (Walkman).

Однако мы приберегли эти аргументы до поры. И с радостью ухватилась за шанс придумать лучшее название для C1. А через неделю вернулись в Купертино с папкой своих вариантов. Мы предложили Стиву пять вариантов, сделали для каждого из них простой рекламный плакат — название, выведенное крупным, сочным шрифтом, и короткое описание его преимуществ.

Нам больше всего нравился вариант “iMac”. Казалось, он решает все проблемы разом. Четко указывалось, что это — Мас. И не просто Мас, а Мас, который предоставляет вам доступ в интернет. Кроме того, название идеально в своей лаконичности — к слову “Mac” добавлялась лишь одна буква. И оно не звучало ни как название игрушки, ни как название переносного устройства.

Использование слова “Мас” было более революционным, чем вы, возможно, думаете. К тому времени слово “Macintosh” укоротили до разговорного “Мас” в названиях любого компьютера от Apple. С точки зрения Простоты и минимализма “iMac” выглядело идеально.

И еще одно маленькое преимущество — оно создавало основу новых названий для других продуктов, рассчитанных на массового пользователя. Возможно ведь, что Apple создаст еще одно “i”-устройство?

Я представил Стиву все пять наших вариантов. В их числе был и “MiniMac” (все происходило задолго до появления Macmini). И закончил, расписав достоинства “iMac”. Я говорил: “iMac” не только краткое название; включенная в него “i” многозначна. Буква связывается с интернетом, но также ассоциируется с такими понятиями, как «индивидуальность» и «воображение» (imagination).

Однако мое красноречие не произвело на Стива впечатления.

«Ненавижу все названия. “MacMan” лучше», — вынес он приговор.

Полное фиаско. Мы ожидали, что вернемся домой героями, а вместо этого придется зализывать раны и снова подыскивать имя машине.

«Теперь у вас остается неделя. Или это будет “MacMan” — резюмировал Стив.

К следующей неделе мы составили еще одну подборку. Выбросили из нее все предыдущие варианты, кроме “iMac”. Хотя и про него Стив сказал: «Ненавижу».

Я основывался на правиле, которое давным-давно узнал от одного мудрого человека из рекламного бизнеса: «Пока у тебя есть новые идеи, которыми ты можешь поделиться, ты свободен вновь предлагать старые».

На второй презентации в Купертино я сначала ознакомил Стива с новыми вариантами. Стиву ни один не понравился. И я снова предложил ему посмотреть “iMac”, сказав, что мы по-прежнему считаем его лучшим. Стив соизволил взглянуть.

«Хорошо, на этой неделе я его уже не ненавижу, — сказал он. — Но все еще не люблю. У вас осталась пара дней. Пока продолжаю думать, что “MacMan” — лучшее из того, что у нас есть».

Как бы мы ни были удручены очередной неудачей, все же засветил тонкий лучик надежды. Ненависти к “iMac” у Стива уже нет. Что придавало мне немного положительной энергии.

Приятно было бы рассказать, что мы своего добились, что случился неожиданный поворот, миг удачи, когда все поздравляют друг друга, обнимаются и хлопают по плечам. Ничего подобного. На следующий день я случайно узнал, что в компании прошло нечто вроде презентации нашего названия. Стив Джобс обходил сотрудников, спрашивая, что они думают об “iMac”. И попросил перенести его по трафарету на модель компьютера, чтобы оценить, как смотрится.

И больше я не слышал ни звука о названии. Стив просто взял и запустил его. Очевидно, ему понравилось то, что он увидел. Возможно, сыграла свою роль и позитивная реакция людей из Apple.

Так родился iMac.

Рассказанная история открывает новые стороны характера и методов работы Стива. У него была своя точка зрения. Очень твердая. Такая твердая, что могла крепко вдарить, свалить вас с ног надолго. Однако это не упертость. Он был способен вникнуть и полностью поменять позицию, если сталкивался с другой точкой зрения, искренней и защищаемой со страстью.

Это был ключевой для Apple момент, когда Простота выиграла большую битву и вывела компанию на курс, которым она следует

до сего дня. Стив был непоколебим в своем желании дать великому продукту великое название. Он ценил силу слова. В данном случае оценил силу одной единственной буквы.

Маленькая “i” стала одной из главных составляющих бренда Apple.

Как подбирать названия с удовольствием и (надо надеяться) с выгодой

Простота проявляется во всем: в товарах, стратегиях, корпоративной иерархии, процессах, рекламе, речах и в сотнях других вещей. Но нигде Простота не присутствует в таком концентрированном виде, как в названии нового продукта.

Вы располагаете лишь некоторым количеством алфавитно-цифровых знаков, хотя о том, что хотелось бы вам донести до людей, можно писать романы. Название подчеркивает уникальные качества, создает индивидуальность и, если повезет, работает на бренд компании.

Существует два способа. Первый — нанять специализированное агентство, что будет стоить маленького состояния.

Второй — сделать это самостоятельно.

Уверен, специалисты назовут тысячу причин, по которым подобного рода задачи следует отдавать «в руки профессионалов». Также уверен, что многие крупные компании чувствуют себя комфортнее, доверяя эту работу сторонним специалистам. Это — серьезное дело, и от его успеха зависит очень многое.

Если вы служите в агентстве, специализирующемся на выборе названий, не ждите звонка от Apple. Apple так не работает. Названия для нее всегда придумывали либо Chiat, либо команда самой Apple,

занимающаяся новыми устройствами и маркетингом. А поскольку iMac быстро стал самой продаваемой моделью в компьютерной истории, iPhone и iPad всколыхнули мир, то за Apple надо признать также исключительную талантливость и эффективность в выборе имен.

Стив считал само собой разумеющимся, что никто не знает лучше продукт Apple, ее задачи, никто не понимает тоньше культуру компании, чем люди, непосредственно работающие в Apple или Chiat. Он не был расположен платить сотни тысяч долларов специалистам со стороны. Возможно, из страха получить от них что-то вроде “Quadra” или “Performa”. Под такими названиями Apple выпускала компьютеры в годы его изгнания. Наверно, на багажнике Honda они смотрелись бы нормально, но абсолютно не подходили мировоззрениям Стива. Они слишком сильно отдавали корпоративными ценностями, стараясь быть одновременно и крутыми, и юридически безопасными.

Поскольку в выборе названия Стив выше всего ценил Простоту, он перед тем, как принять окончательное решение, изучал множество вариантов. Не следует думать, что “iPhone” быстро утвердили в силу его очевидности. Нет, было разработано и предложено много других названий — частично из добросовестности, частично из-за юридических вопросов.

Удачное имя — гарантия успеха. Но не в большей степени, чем хорошее образование — гарантия великолепной жизни. Оно просто повышает шансы на успех. А вот плохое название может серьезно омрачить судьбу изделия. Здесь цель, как и во всем остальном в мире маркетинга (и в реальной жизни), — склонить чашу весов в вашу пользу. Выпустить товар с плохим названием — значит заставить его хромать еще до того, как он достигнет полки магазинов.

На собственном опыте прочувствовав весь процесс, могу свидетельствовать: в некий момент, когда вы исписали все доски в офисе и во сне начинаете читать наизусть страницы из энциклопедий, очень просто убедить себя, что мировой источник хороших названий исчерпан. (Примерно то же происходит с музыкантами, жалующимися, что все оригинальные мелодии в мире уже написаны.) Однако хорошее название всегда где-то рядом и ждет, когда его найдут.

Подбирая названия для своих изделий, Apple активно пользуется Здравым Смыслом. Она не стремится к эффектной яркости. Название “iPhone” не заставило людей прыгать от восторга, но оно имело смысл. iPhone вышел на рынок после iMac, iPod, iPhoto и ряда других изделий с приставкой “i”, которая ясно указывала на их принадлежность к Apple. Часть “Phone” («телефон») четко указывала, в какой категории устройств грядет революция.

Концепция Apple относительно названий кроме Здравого Смысла включает и такое понятие, как последовательность. Все компьютеры компании — “Mac”, и потому всегда: iMac, Mac Pro, MacBook Air и MacBook Pro. Приставка “i” означает принадлежность к устройствам для массового пользователя, она всегда присоединяется к слову, которое описывает само устройство или же его категорию. Структуру наименований основных линеек Apple легко понять и настоящим, и потенциальным клиентам. Каждый раз, когда вы проговариваете название, вы знаете, что это — от Apple. Невероятно мощная концепция, простая, как сама Простота. Однако немногим корпорациям удастся достичь такого укрепления своего бренда с помощью наименований изделий.

По сравнению с Apple, названия от Dell появляются из абсолютно несвязанных миров: Inspiron, Vostro, XPS, OptiPlex, Precision и так далее. Каждый раз, когда Dell выпускает новый компьютер, его

названию приходится буквально прорубать себе путь в активный словарь покупателя. Некоторые суббренды со временем стали узнаваемыми, это правда, однако их названия никак не соотносились ни друг с другом, ни с брендом Dell.

Производители мобильных телефонов — особенно яркий пример и тяжелый случай. На их фоне еще ярче выделяется простой подход Apple. Посмотрите на Motorola и Nokia. Страдая от бесконечного расширения товарного ассортимента, эти корпорации вынуждены платить высокую цену, когда выбирают названия для своих устройств. Поддерживая огромное множество моделей, компании-производители телефонов тонут в море постоянно меняющихся названий: “Enlighten” («Просвещать»), “Breakout” («Прорыв»), “Astound” («Поражать»), “Curve” («Изгиб»), “Citrus” («Цитрус»), “Fascinate” («Очаровывать»). Они так же связаны с брендом компаний, как и любое другое слово, взятое из словаря наугад.

Положению, в котором оказались корпорации, производящие мобильные телефоны, есть объяснение. Они вынуждены заключать сделки с разными мобильными операторами, и многие из них ради своей рекламы требуют уникальных названий для моделей. Если вы хотите, чтобы они продавали ваши телефоны, то должны играть по их правилам. Замкнутый круг, разорвать который производитель не может, если только его имя не Apple. Устроив революцию в этой категории, Apple создала название, которое продает себя само.

Так почему же у массы изделий названия ничем не выдающиеся или очевидно бездарные? Потому что в процесс их выбора глубоко внедряется Сложность. Название должно быть одобрено бесконечными заинтересованными инстанциями. В большинстве компаний большой победой считается провести вариант сквозь юридические препятствия. Я принимал участие во многих проектах, где название

выбиралось только по той причине, что кончалось время, и это «лучшее из всего, что мы смогли утвердить».

Подобного рода разговоры в Купертино недопустимы. В Apple не соглашаются на случайный выбор. Каждое название должно быть идеальным.

Простота — это своеобразие

Люди в основном отождествляют продукт именно с названием. В этом не трудно убедиться. Человек скажет: «Я поищу это на iPhone», и никогда: «Я поищу это на Apple iPhone».

Разумеется, в значительной степени тут дело в том, что iPhone сам по себе широко узнаваемый бренд. Но и в том, что Apple предусмотрительно сохраняет свой ассортимент компактным и удобным для клиента, а названия подбирает со всей тщательностью. Новые модели iPhone появляются на рынке ежегодно, начиная с 2007 года, но каждая носит одно и то же имя. Разницу между ними обозначают технические определения (3GS, 4, 4S), но используют эти уточнения только при необходимости. Повторю еще раз, человек скорее скажет: «Я поищу это на iPhone», и очень редко: «Я поищу это на iPhone 3GS». Так и должно быть, потому что iPhone — бренд, а его модификаторы только несут дополнительную информацию.

Apple сохраняет то же своеобразие и в компьютерах. Все линейки — iMac, Mac Pro, MacBook Pro и MacBook Air — сохраняют «фамильные имена» вне зависимости от изменений дизайна. Использование одного названия, обозначающего столь несхожие друг с другом модели, может вызвать некоторые трудности при записях, которые ведутся компанией для внутреннего пользования, однако Apple счастлива делать лишнюю работу, если это упрощает жизнь ее клиентам.

У названия “iPod” — отдельная история. В отличие от разных моделей iPhone, которые используются для сходных целей, модели iPod используются для различных целей. Существует iPod Touch со сходными с iPhone возможностями: электронной почтой и программными приложениями. Есть iPod Nano — полнофункциональная миниатюрная модель, и iPod Shuffle — очень легкая модель без экрана, идеально подходящая для прогулок. Но общее название iPod основывается на Здравом Смысле, и уточнения отражают разницу в размерах или функциональных особенностях. Нет никаких таинственных шифров из букв и цифр. Есть только слова “Touch”, “Nano” и “Shuffle”. Они сами по себе стали частью словаря пользователя — простые слова, которые легко запомнить.

И наоборот, названия большей части телефонов, которые продают конкуренты Apple, запомнить сложно. Кроме того, что их огромное количество, они никак не связаны ни с выпускающим брендом, ни с функциями устройств.

Люди никогда не говорят «мой HTC Thunderbolt» или «моя Motorola Citrus», а только лишь «мой телефон». Пожалуй, единственное исключение — “Droid”. Это прекрасное название — короткое, запоминающееся, футуристичное и хорошо знакомое, учитывая его происхождение из фильмов «Звездные войны». Оно находит отклик у людей. Однако название “Droid” принадлежит не одному производителю сотовых телефонов. Правами на него владеет Lucasfilm. Она разрешила использование сразу Motorola и HTC.

Apple следит, чтобы названия оставались простыми, не только для усиления бренда. Она делает это еще и для того, чтобы не запутывать людей окончательно и бесповоротно. В конечном же счете Простота с абсолютной ясностью сообщает покупателям, кто вы есть и что вы продаете.

Тот, кто ушел

Сложность обладает очень неприятным свойством ускользать от поражения, когда победа, кажется, уже у вас в руках.

Когда я присоединился к агентству, работавшему на Intel, Pentium был самым быстрым микропроцессором. Intel тратила сотни миллионов долларов на поддержку семьи своих процессоров, однако у компании вызревал и новый проект. Она разрабатывала серию чипов специально для мобильных телефонов, объединяющих возможность беспроводной работы с многочисленными дополнительными технологиями. И всем им требовалось название.

Pentium был абсолютно узнаваемым брендом. Он представлял собой хороший пример синтеза, когда срабатывали: а) его вездесущность и б) — усиленные инвестиции Intel в его поддержку. Pentium стал настоящим успехом — внятным, сильным суббрендом от Intel.

Такого же успеха хотела Intel и сейчас. Однако прежде ей следовало решить две основные задачи. Первая — свежее имя для семейства товаров, сделанных по новой технологии. Вторая — хороший маркетинговый план.

Здравый Смысл требовал от Intel определиться с названием прежде, чем выходить с новым планом. Но нет, телегу поставили впереди лошади. Дебаты в Intel вокруг выбора названия продолжались несколько месяцев. Поэтому рекламное агентство получило задание — приступить к разработке креативного плана, оставляя пустое место в материалах, куда позже вставятся название и логотип.

Абсурд усугублялся еще и тем, что Intel уже обладала потрясающим названием и брендом — Pentium. Apple создала себе ценный актив с помощью единственной буквы i. Так же как и в Apple, в Intel кто-то заметил, что надо максимально использовать потенциал

Pentium, превратив его в нечто большее. Конечную часть -ium можно применять в перспективе при создании новых названий, и тогда продукты Intel будут восприниматься как единая семья. Pentium, звучащий, как один из элементов Периодической таблицы, мог породить ряд новых «элементов», представляющих собой самые продвинутые в мире микрочипы. Придерживаться такой линии имело смысл еще и потому, что Intel не производила компьютеры целиком — она делала только важнейшие их составляющие.

Держа все это в уме, Intel уже определилась с названием для мобильных устройств, которое не только отвечало Логике (близкой родственнице Здравому Смыслу), но и несло печать таланта. “Mobilium”! Если это была работа специализированного агентства, то его можно смело рекомендовать другим.

Наше рекламное агентство видело в “Mobilium” большой потенциал. Если бы Intel решительно двинулась в этом направлении, появилась бы возможность наконец упорядочить ее линейку. Название “Mobilium” даже попало в прессу как имя будущей платформы Intel для мобильных телефонов. Однако по непонятным, так и не обнаруженным причинам, “Mobilium” вскоре низвели до кодового названия, а о платформе больше и не упоминали. Как вы поймете дальше, читая эту книгу, Intel была очень пуглива, когда дело доходило до правовых вопросов. Поэтому, по всей вероятности, вариант с “Mobilium” натолкнулся на щекотливые проблемы, связанные с торговой маркой, и был снят.

На таких примерах воочию видна огромная разница между методами Intel и Apple. Apple и Cisco столкнулись с юридическими проблемами по поводу названия iPhone еще до официального релиза устройства. Далее я расскажу подробно, а сейчас — вкратце: Стив Джобс был настолько полон решимости использовать это название

для своего устройства, призванного изменить мир, что объявил о нем, не позаботившись о соблюдении прав на торговую марку. Будучи прирожденным рыночником, обладая сильной волей, Стив не боялся совершить рискованный поступок (и очевидно, очень дорогой поступок), как только увидел в названии большой потенциал с точки зрения маркетинга. Что бы ни увидела Intel в “Mobilium”, это подтолкнуло ее в совершенно ином направлении.

Убив идею с “Mobilium”, Intel потратила изрядные деньги, наняв компанию, специализирующуюся на подборе названий. (Стив от таких бежал, как от чумы.) Группа, занимающаяся фирменным стилем, приступила к работе. Участник проекта рассказывал мне об этом. Придумали название — “Centrino”. Символ выглядел как бабочка, вид сбоку. Что удивило многих. Когда изначальный вариант показали главе Intel Энди Гроуву, он некоторое время молчал. Энди только что прошел серьезное медицинское обследование и ознакомился со снимками своих внутренних органов, о виде которых ранее, вероятно, не имел представления. Вердикт был таков: «Похоже на мою простату». Последующее изменение дизайна — полностью его заслуга.

Возьми Intel название не “Centrino”, а “Mobilium”, и графическая выразительность и логичность суббренда стали бы совсем другими. Но Intel, как многие другие компании, не одержима идеей Простоты при подборе названий. Чтобы убедиться, достаточно зайти на сайты Dell, HP, Acer и остальных. Пример обсуждения “iPhone” еще раз подтверждает: Apple — редкое исключение. Эта компания готова рисковать, подталкивать развитие событий, чтобы заполучить то название, которое, по ее убеждению, будет иметь наибольшее влияние на рынок.

Вот почему у Apple есть iMac, iPhone и iPad, а у Dell — Inspiron, Vostro и OptiPlex.

Радость очевидности

Один из скрытых недостатков Простоты в том, что путь ее тяжел. Лишь на первый взгляд кажется, что следовать ей легко.

Об этом хорошо знают люди, которые работают день и ночь, чтобы уловить простую идею. Но с точки зрения случайного наблюдателя и даже руководителя, эту идею рассматривающего, она может выглядеть донельзя очевидной.

Возьмем, к примеру, название “iPhone”. После феноменального успеха iPod имя нового изделия было столь очевидным, что СМИ и блогеры возвестили о нем за месяцы до того, как Apple официально его представила. Очевидным оно было и для Стива Джобса. Он решил назвать устройство “iPhone” с самого начала.

Хотя оно было большим упрощением. Стоя на сцене во время презентации, Стив выразил это предельно ясно. «iPhone — три устройства в одном, — сказал он. — Телефон, интернет-браузер и iPod».

Так почему “iPhone”? Ведь название определяет лишь третью часть его достоинств. Казалось, по логике, должно быть название вроде “iPod” — нечто более отвлеченное. Или же другое, говорящее, что это — больше, чем телефон. Но нет, с точки зрения Стива, “iPhone” подходило идеально.

Очевидность — вот что привлекало его. Название “iPhone” не оставляло сомнений, как Apple позиционирует его на рынке, в какой области собирается произвести революцию. Люди поняли бы суть мгновенно, и тотчас вокруг возник бы информационный шум.

На этом Стив собаку съел. Он осознавал: как бы ни назвала Apple свое устройство, пройдет немного времени, и все характеристики нового продукта станут хорошо известны. И его не волновало, что название не отражает все возможности. Спасибо информационному

Безумно просто

шуму, что поднимали СМИ и собственно маркетинговые службы Apple. Вскоре “iPhone” будет значить нечто гораздо большее, чем «телефон».

И поэтому, несмотря на то, что было много и других отличных названий, Стив остался верен первой любви — “iPhone”. Он считал это самым простым решением. И даже если бы пришлось преодолевать препятствия, чтобы сохранить это имя, Стив был готов заплатить за него свою цену.

Поклонение ложным богам

Мое религиозное обучение проходило очень давно. Но я знаю, что есть заповедь, которая звучит, если я правильно припоминаю, примерно так: «Не возжелай маркетингового решения соседа своего».

Невероятно, сколько же компаний попадает в эту ловушку. Я потерял счет клиентам, у которых видел пришпиленную к стене рекламу их конкурентов и которые открыто жалели, что это не их реклама. Они хотели быть кем-то другим, даже если этот кто-то другой находился в совершенно других обстоятельствах и исповедовал совершенно другие ценности.

Нет ничего плохого в том, чтобы иметь перед собой ориентир или же черпать вдохновение в работах других людей. Однако Простота требует, чтобы вы не сходили со своего пути, оставались верными собственным ценностям. Ее суть — в подлинности.

Рассмотрим случай Final Cut Studio, предшественника сегодняшнего пакета Final Cut Pro X. При приближении релиза Final Cut Studio 2 я имел удовольствие быть приглашенным на помощь, дабы разрешить возникшую дилемму с названием продукта.

Пакет Final Cut Studio представлял собой набор профессиональных программ видеопроизводства для редактирования и наложения спецэффектов. Перед релизом Final Cut Studio 2 Apple приобрела у другой компании новое приложение к своему набору софта. Это был инструмент для цветокоррекции, который использовался в Голливуде при самых изощренных цветовых работах. При предыдущем владельце он продавался по 25 000 долларов за копию, а теперь Apple вводила его в самую последнюю версию пакета Final Cut Studio. Изрядно поломав голову над новым названием для этого компонента, Apple решила назвать его просто “Color”.

Одна из руководительниц проекта, назовем ее Йэн, — большая поклонница методов Adobe, которые эта компания использовала при продажах своих программ для работы с видео Adobe Premiere. К тому времени Premiere была доступна во множестве различных «изданий», цена на которые зависела от уровня нужной вам программы.

Что за отличная идея, подумала Йэн. Apple надо поступить так же. Давайте создадим два варианта для Final Cut Studio, базовый и премиум, и в премиум включим новое приложение Color. Она запросила дизайн упаковки для двух изделий, а также новое название для пакета премиум. Если стандартная конфигурация называлась “Final Cut Studio 2”, как же нам следовало назвать версию, включающую “Color”?

Я принимал участие в той части проекта, которая касалась выбора названия, а также делился своим мнением о дизайне упаковки. Эта моя работа не была самой выдающейся, поскольку включала такие «бриллианты», как “Final Cut Studio 2 Extended Edition” («расширенное издание») и “Final Cut Studio 2 Platinum Edition” («платиновое издание»). От этих названий веяло Adobe. (Или же, скорее, здесь чувствовался спертый воздух Microsoft?) По правде говоря, единственным

различием между двумя вариантами был Color. Поэтому, поглубже вдохнув, я решил действовать в соответствии с принципами очевидности. И выбрал название “Final Cut Studio 2. With Color”.

Однако никто из нас не ведал, что Стив, сидя в офисе, полирует до блеска свой Посох Простоты.

Во время презентации на столе перед Стивом аккуратно выставили все варианты дизайна упаковки, каждый — с собственным названием. На варианте Platinum Edition красовалась прелестная блестящая лента платинового цвета, красиво пересекающая поверхность коробки. У других вариантов тоже были свои особенности, отличающие их от стандартного издания. Йэн рассказала Стиву, что все это сделано, чтобы ввести Color в программный пакет. Стив посмотрел на коробки, затем на команду.

— Положите софт в коробку, — сказал он.

Все озадачились. Попросили пояснить.

— Положите Color в коробку Final Cut Studio. Мы продаем одно изделие. Точка.

Повисла тишина: команда пыталась осознать услышанное.

— Что еще? — спросил Стив.

Йэн, будь благословенно ее сердце, чувствовала, что Стиву важно понять, почему они поступили таким образом. Она объяснила, что обещала финансовому директору: группа разработчиков программного обеспечения создаст отдельное издание, чтобы дать толчок продажам и оправдать затраты на приобретение Color.

— Похоже, вы сделали большую ошибку, — сказал Стив.

Так оно и было. Совещание закончилось. Final Cut Studio 2 стало одним продуктом, в одной коробке.

Вспоминая тот день, я думаю, что это был тот самый случай, когда Сложность даже не пыталась действовать исподтишка. Она

установилась нам прямо в лицо, но никто не замечал этого, пока Стив не вдарил по ней Посохом Простоты.

Собрав все компоненты Final Cut Studio 2 в одну коробку, Apple все сильно упростила и для клиентов, и для себя. Исчезла необходимость объяснять на сайте разницу между различными изданиями — Apple просто могла рассказать о новом большом приложении к Final Cut Studio. Избавились от нужды вкладывать деньги в дизайн и производство отдельной упаковки, а также от заботы о наличии и хранении обеих версий в магазинах Apple Stores. А клиентам не приходилось напрягаться, выбирая одну из версий. Они просто могли порадоваться покупке нового сильного продукта с новым брендовым компонентом. Без Color обновления в Final Cut Studio 2 оказались бы минимальными. Простота — наилучший выход.

В данном случае виной всему избыточный энтузиазм Йэн. Она утверждала, что если бы ей удалось подобрать верное название, проблемы были бы решены. К сожалению, ее поиски вдохновлялись ценностями конкурента, а не правилами Простоты от Apple.

Веб-упражнения для просветления ума

Когда руководители Apple одобряют контент для сайта apple.com, их цель — следить, чтобы информация отвечала сути компании. Apple — компания доброжелательная, приветливая и умная, поэтому навигация по ее сайту удобна и легка.

Люди, живущие в мире двоичной информации, критикуют сайт за то, что на нем нет всяких украшательств и наворотов. Они говорят, что это — всего лишь раздутый каталог. И то, и другое — верно. Именно так любил Стив. Он видел www.apple.com местом, где можно получить информацию о продуктах Apple, и точка. Он хотел, чтобы

сайт был интересным и привлекательным, но регулярно отвергал идеи тех, кто хотел расширить его в «более острых» направлениях.

Стив придерживался жестких стандартов насчет того, что надо размещать на сайте www.apple.com, а что — нет. Он не был большим поклонником мелькания анимации, считал, что это говорит о лени, о том, что компания пытается заманить посетителей визуальными конфетками, а не сутью своего предложения. Он требовал: на сайте Apple — никаких пустяков, главная задача — упрощать людям поиск необходимой им информации.

С годами сайт Apple изменялся, и теперь на нем все же есть анимация, базирующаяся, однако, исключительно на HTML5-стандартах. Это добавило сайту энергии. Тем не менее Apple решительно отказывается использовать хитроумные цифровые эффекты. В результате apple.com оценивается как один из самых посещаемых сайтов в мире, его часто хвалят за ясность.

Эксперименты со всякими дикими и безумными штуками — это для других, не для Apple. Ее цель — оставаться островком Простоты в слишком сложной Вселенной. В этом плане сайт www.apple.com — прекрасный пример, иллюстрация главной мысли этой книги. А она — об использовании силы Простоты для того, чтобы выделить свою корпорацию на фоне остальных.

Если копнете глубже, то увидите, что некоторые разделы www.apple.com не так уж и просты. Сайт предлагает великое множество товаров, которые можно купить, и великое множество статей, которые можно прочитать. Самое важное — страницы устроены таким образом, что *воспринимаются* простыми.

Разумеется, единственная вещь, более важная, чем создание простого сайта, — простота его нахождения в сети. И здесь Стив

не позволял даже малейших отклонений от принципов Простоты. Вплоть до придирчивости к такой частности, как адрес. Однажды, когда мы показывали Стиву завершенную рекламу, кто-то предложил указать в ее конце адрес, который направлял бы людей на нужную страницу. Что-то вроде www.apple.com/specialoffer.

Похоже, Стива потрясло, что подобное могло прийти кому-то в голову. К счастью, его «орудийная башня» не начала вращаться, до открытия огня не дошло. Он просто растоптал эту идею. Тут же. Обычный человек не станет запоминать расширенный сетевой адрес, и надо сделать для него все настолько простым, насколько это возможно. Если в рекламе Apple есть что-то интересное, пользователь и сам зайдет на сайт www.apple.com. Если мы тратим деньги на запуск коммерческих роликов, то на сайте компании должны быть приметные ссылки на страницы, содержащие соответствующую информацию.

Теперь же, держа это все в уме, оглядитесь вокруг, посмотрите на идущую по телевидению рекламу или на рекламу в журналах и газетах. На рекламные щиты. Вы обязательно увидите сложные интернет-адреса. Они приводят клиента на определенную страницу, а также дают знать компании, на какую именно рекламу он отреагировал. Стив не считал, что сбор таких данных заставит маркетинговый отдел работать усерднее. Его основной задачей было упростить жизнь клиентам. Apple призвана служить им — а не наоборот.

Никогда не следует недооценивать силу слова

Несмотря на распространенное мнение, будто Стив Джобс не слишком внимателен к людям, он с уважением относился к тому, что я живу от него в трех часовых поясах, в Нью-Йорке. И вполне

вероятно, что в час ночи уже сплю. Если же я в это время отправлял Стиву мейл, то тем самым громко объявлял, что все еще бодрствую. Прежде чем кликнуть по кнопке «отправить» под письмом Стиву, мне следовало хорошенько подумать, поскольку это действие легко приводило к бесконечным звонкам и долгим разговорам о рекламе или еще о чем-нибудь, чем заняты его мысли.

Стив любил быть частью креативного процесса, то есть высказывал свое мнение по поводу каждого слова и изображения. Когда-то давно, еще во времена первого iMac, я отправил полуночный мейл, который спровоцировал немедленный ответный звонок от Стива. Мы больше часа обсуждали шестнадцатистраничный вкладыш для упаковки iMac, который должен вскоре отправиться в печать.

Я много и по-разному работал и общался со Стивом, но больше всего любил эти ночные разговоры. Ничего отвлекающего, никаких временных ограничений, только мы вдвоем. В известном роде, складывать вместе длинные куски текста — все равно, что собирать пазл. Говорить со Стивом об отборе слов, о смыслах, которые вкладывались в слова и фразы, о тех, зачастую микроскопических, отличиях, возникающих при выборе разных способов выражения мыслей, — было интересно, здорово. Главным образом Стива заботило, что вынесет из текста обычный читатель.

Той ночью, абзац за абзацем и страница за страницей, мы словно читали нашу общую маленькую эпическую поэму. Нам редко удавалось пройти более одного-двух предложений без комментариев или вопросов Стива. Мы обсуждали необходимость значительных изменений и тут же пускались в споры по поводу употребления нужного артикля в конкретной фразе. Но споры не были жаркими. Это была интеллигентная беседа о том, как наилучшим образом донести основную мысль. Углубляясь в тему, мы иногда даже

шли на дипломатические уступки друг другу. Если сталкивались с вопросом, согласие по которому невозможно, Стив мог заявить: «Ну хорошо, отдай мне это, а сам возьмешь другое».

Стив обладал тонкостью восприятия художника и фантастическим чутьем на детали. Все так и было, как говорят о нем легенды. Он спорил об уместности или неуместности единственной буквы не для того, чтобы показать свою власть, а потому, что считал это важным. Для Стива не было несущественных деталей.

Как я уже говорил, когда Стив подыскивал название, он опрашивал как членов креативной группы рекламного агентства, так и людей, работавших внутри Apple. Он требовал, чтобы оно удовлетворяло существующей в компании логике подбора названий, но столь же непреклонным оставался и в вопросах эстетического восприятия: название должно звучать красиво. Даже столь очевидное название, как “iMovie” утверждалось в ходе долгих дебатов. Оживленная переписка с обсуждением разных вариантов весила мегабайты.

Apple с неослабевающей энергией несет своим клиентам послания Простоты. Она делает это каждым продуктом, который создает, и каждым словом, которое отбирает.

ГЛАВА 7

Думайте неформально

Через пять минут после того, как мы покинули Apple и в арендованной компанией машине ехали в аэропорт Сан-Хосе, чтобы вернуться в Лос-Анджелес, зазвонил мой телефон. Это был Стив.

— Слушай, я не знаю, что это за парень и почему ты притащил его ко мне, но за все, что он там сделал, я не заплачу ни цента, — сказал Стив. — И я больше никогда не хочу видеть его в Apple.

В бизнесе это называется «плохая встреча». А на подготовку к ней у агентства ушло две недели.

Виновником был специалист по планированию. Назову его условно Хэнком, чтобы не навредить его карьере. В рекламном агентстве специалист по планированию — человек, который представляет точку зрения покупателей, которая может противоречить точке зрения агентства или самого клиента. Он, как предполагается, изучает образ мыслей покупателей, чтобы знать, какого рода реклама склонит их к покупке.

Предполагается также, что специалист по планированию преобразовывает полученную информацию в удобоваримую форму, руководствуясь которой креативная команда создаст наиболее эффективные работы. Такой специалист необходим и для разработки маркетинговой стратегии, лежащей в основе любой творческой деятельности.

Хэнк пришел к нам недавно. До этого работал в одном из самых сильных креативных агентств страны над рекламой для клиента, завоевавшего в своей области культовый статус. Он был умным парнем, аура предыдущей деятельности витала в его резюме, и Хэнка приняли с распростертыми объятиями.

Решили, что он опробует себя в деле, занявшись «аудитом бренда» для Apple. Оценит распространение бренда Apple среди разных демографических и этнических групп. Наградой за его труды была возможность представить результаты лично Стиву Джобсу.

Хэнк на две недели ушел в работу с головой, твердо решив сделать все, чтобы поразить Стива. И с нетерпением ждал встречи.

Будь осторожен в своих желаниях, Хэнк.

За неделю до нашей поездки в Apple он спросил, не взгляну ли я на его презентацию. Дескать, я могу подсказать, на что и как Стив среагирует. В тот день я был перегружен, и мы перенесли это на завтра. К сожалению, наши рабочие графики так и не пересеклись. Мы разминулись с ним и на следующий день, и так день за днем, пока, не приходя в сознание, не обнаружили, что уже летим в Apple. А я так и не видел его презентации. Однако с ним работал Ли Клоу, поэтому причин для беспокойства не было. Значит, мне вместе со Стивом оставалось только порадоваться за Хэнка во время представления работы.

Мы зашли в зал заседаний за пятнадцать минут до начала. Хэнк притащил одну из неудобных здоровенных папок, немедленно начал

извлекать из нее материалы и раскладывать. Это стало первым тревожным сигналом.

Он достал из папки огромный график. Далее шла таблица с бесконечными номерами и фотографиями участников исследования. В общем, вся та ерунда, какой занимаются в больших компаниях. Я горько пожалел, что мы с Хэнком так и не встретились в течение недели. Его презентация начинала выглядеть все более и более рискованной. Похоже, он неотвратно двигался в сторону смертельной ловушки.

Хэнк опустошил папку, прикрепил на стену четыре больших куса пенопласта и встал рядом, приготовившись к выполнению заключительных упражнений своей умственной гимнастики. Я хотел его как-то предупредить, но понял, что уже поздно. Поэтому я поступил так, как поступил бы на моем месте любой отважный парень из рекламного мира: побеспокоился, чтобы самому оказаться как можно дальше от линии огня.

Когда появился Стив, Ли представил ему нового члена нашей команды. Вкратце описал послужной список и рассказал, что Хэнк работал над аудитом бренда Apple — то есть тем, чего никогда раньше мы не делали, но чем, возможно, следовало бы заниматься. Стив кивнул, похоже, скорее из вежливости, чем из заинтересованности.

Кресло Стива стояло спиной к стене, на которой Хэнк развесил свои графики и фотографии. Стив наполовину повернулся, чтобы видеть все шоу. Вначале он был полон внимания, однако с каждой минутой все глубже откидывался в кресле. Очевидно, становилось скучно. Если бы не Ли, считавший эту идею хорошей, Стив, скорее всего, вел бы себя не так вежливо.

Возможно, уважение к Ли и останавливало его от того, чтобы немедленно прекратить презентацию, но удержать от критических

замечаний не могло. Уже через несколько минут он начал закидывать докладчика вопросами. Чем яснее становилось, что Стиву все не нравится, тем сильнее нервничал Хэнк.

Еще несколько минут Хэнк знакомил Стива с результатами исследования, которое он проводил среди разных демографических групп в разных городах. «Мы даже приехали в гетто Гарлема и спрашивали там детей на баскетбольных площадках, что *они* думают об Apple»...

Стив прервал его: «Зачем вы их спрашивали — у них же нет денег!»

Не то чтобы Стив был таким бессердечным, просто его все сильнее и сильнее раздражала бесполезность происходящего. Хэнк замешкался с ответом, и Стив тяжело откинулся на спинку кресла, которая находилась уже в полулежачем положении. Он подпер голову ладонью и глядел на презентацию сквозь прикрывающие глаза пальцы. Казалось, теперь он просто испытывает отвращение.

Ли понял, что настала пора действовать, иначе его умный молодой планировщик получит тяжелые психологические раны.

Прервав Хэнка, Ли сказал Стиву, что хотел поделиться с ним результатами исследования, поскольку таким образом мы точно сможем понять, что сегодня представляет собой бренд Apple, и это важно, чтобы четче формулировать рекламные послания. Стив слушал, но было видно, что он не согласен ни с единым словом и раздражен тратой времени. Он смотрел на Ли, и на его лице читалось: «Не понимаю и понимать не хочу». Затем глубоко вздохнул: «Ладно, давайте посмотрим на рекламу».

Хэнк не закончил своей презентации — ее закончил Стив. С этого момента Хэнк будто перестал существовать. Было абсолютно понятно, что карьера Хэнка в качестве партнера Стива по исследованиям

Безумно просто

только что началась и только что закончилась — и это всего за двадцать минут.

Для нашего агентства это было сродни черной метке. Мы позволили себе попасть в ловушку действий, сходных с действиями типичных рекламных агентств, которые не нравились Стиву категорически. С его точки зрения, такие презентации — блестящие побрякушки фирм, больше обеспокоенных стилем, чем смыслом.

Стива бесило, если ему показывали в двадцати слайдах то, о чем можно сказать три фразы. Он ценил свое время, гладким презентациям предпочитал прямой разговор и неприлизанный смысл. Гладкая презентация приводила его к мысли, что у вас есть лишь несколько незначительных фактов, которые вы пытаетесь раздуть. То есть тратите драгоценное время на то, чтобы обернуть свою идею в блестящую упаковку, а не на то, чтобы обдумать ее суть.

Стив прекрасно себя чувствовал за столом или у офисной доски, где происходил честный обмен идеями. Он сопротивлялся всему, что делало отношения участников обсуждения формальными. Это был бы верный признак того, что Apple начинает вести себя как типичная крупная корпорация. Ему нравилось все неформальное, атмосфера, в которой он при желании мог спокойно положить на стол босые ноги. Что иногда он и делал.

Презентации без трепетного к ним отношения

Большинство бизнес-проектов начинаются с информационных встреч того или иного рода. Всем нам доводилось присутствовать на них. Одни официозны, чопорны, скучны. Другие легки для восприятия, интересны. Сложность обладает отличной способностью превращать инструктаж в своего рода пытку. Простота, наоборот,

делает происходящее абсолютно понятным и помогает участникам осознать их задачи.

За годы своего разнопланового союза с Apple я присутствовал более чем на двадцати совещаниях, где представляли новый продукт. Некоторые проводились руководителями по выпуску новых устройств — специально для команды, которая должна работать над упаковкой, над страничкой на сайте.

Эти презентации были коротки и интерактивны. Маркетинговые исследования и сложные перечни характеристик товара отсутствовали. Маленькие группы, состоящие из умных людей, встречались в неформальной обстановке. Менеджеры по изделиям приходили, чтобы ответить на наши вопросы. Мы покидали такие совещания, точно зная, каково место продукта в этом мире и получив стимулы к предстоящей работе до седьмого пота.

Ознакомление агентства с новым продуктом часто проводил сам Стив Джобс в ходе еженедельных встреч. Зная о его ненависти к формальностям, вам интересно будет узнать, как он проводил презентации.

На них не было никаких слайд-шоу, рекламных сувениров, формальных планов. Шел просто разговор. Иногда представляемое устройство находилось в конференц-зале, иногда — нет. Стив делился с нами своим мнением: для чего оно сделано и существует, как работает, и что выделяет его на фоне других подобных. При необходимости он на доске иллюстрировал свою точку зрения. В сущности, действия Стива напоминали его собственное слайд-шоу. Не было более эффективного способа понять философию, стоящую за производством, чем из уст СЕО.

Как только мы усваивали самую суть нового продукта, выбор наилучшего способа представить его миру отдавался на усмотрение

агентства. Доверие, которое оказывал нам Стив, побуждало к действию. Он нанял нас, потому что мы умны, он ждал от нас, что мы будем доказывать это снова и снова. Иначе, если бы ему постоянно приходилось нам помогать, он бы нас не держал.

Теперь сравним такой подход с информационными встречами, принятыми в других корпорациях. Почти везде, чем важнее проект, тем пышнее, формальнее обставлялась его презентация. В Dell, Intel и IBM ознакомление с проектом превращалось в суперпрезентацию, в ходе которой зачастую координировались усилия нескольких агентств. Нередко подобные встречи проводились в помещениях, напоминавших большую аудиторию. Когда я застаю на многочисленном совещании, где нет ничего, что цепляет мое внимание, я ловлю себя на том, что подсчитываю участников — чтобы скрасить скуку. Рекорд — тридцать два человека, группа Dell. Встреча проходила летом — шел инструктаж различных групп по поводу рождественской компании. Совещание заняло весь день.

Побуждения Dell были самыми благими, только пользы от той встречи никакой. Зато потеряно время тридцати двух человек, многим из которых пришлось добираться на собрание издалека. Да, еще решили организовать несколько фокус-групп на Среднем Западе, что заставило людей ездить еще дальше. В итоге, при том масштабе заседания, Dell решила не делать ничего — только запустить старую рекламу, расцвеченную рождественской символикой. Стоимость проведения мероприятия и последующей организации фокус-групп, включая авиаперелеты и аренду гостиниц, была огромной.

За все годы сотрудничества с Apple — как в агентстве, так и в качестве консультанта — я ни разу не участвовал в таких формальных и многочисленных встречах. Есть что-то у Dell в крови, что требует подобных вещей. И что-то в ДНК Apple, что их запрещает.

Покидая масштабное совещание, вы нагружены кипой распечаток, описывающих ту или иную характеристику продукта. Когда выходите с презентации Apple, возможно, у вас окажется документ в одну-две страницы. Простота любит доносить свою точку зрения быстро.

Лишь немногие, поприсутствовав на чрезмерно раздутой, сложной для понимания презентации, возвращаются к себе в офис с желанием свернуть горы. Большинство предпочитает отправиться в ближайший бар. Такие встречи — не лучший способ вдохновить людей на великое. Они проводятся для галочки, для того, чтобы убедиться — на стол выложены все факты до последнего. Они проводятся для тех, кто их организует, а не для тех, кто в них участвует.

У меня не было мысли выделить в этой главе именно Dell. Подобные вещи постоянно происходят внутри многих крупных компаний, о чем вы, вполне вероятно, хорошо знаете. Когда вы работаете в большой, неповоротливой команде, то ощущаете себя винтиком огромного механизма. Презентации для партнеров здесь проходят по установленному когда-то шаблону. Раньше были получены приемлемые результаты — значит так и надо всегда.

Шаблоны сами по себе не являются злом. Разница в том, что Apple пользуется шаблонами, основанными на принципах Простоты. Проста сама идея. Она заключается в том, чтобы дать маленьким группам, состоящим из умных людей, всю информацию, необходимую для успешной работы.

Гибель от формальности

Когда Стив Джобс выходил на сцену, он приковывал к себе внимание всего мира. Потом вы читали об этом на протяжении нескольких недель. Неудивительно, что стиль его презентаций становится темой

статей и даже книг. Однако, поскольку далеко не всем доводится выступать, как Стиву — на сцене, перед камерами, перед аудиторией в пять тысяч человек или более, — подумаем о другом. Оказались бы вы способны провести презентацию для Стива Джобса? Что, если бы человек уровня Стива согласился выделить из своего расписания немного драгоценного времени, чтобы вы представили ему свою идею? Как бы вы воспользовались этим временем?

Стив не отличался терпением. И был суперкритичен, стал бы прерывать вас сразу. Если вы сумели бы провести успешную презентацию для Стива, то сумели бы сделать это для кого угодно.

Принцип номер один: уважительно относиться ко времени Стива. У того, кто руководит крупной корпорацией, времени никогда не бывает много. У того, кто руководит двумя крупными компаниями (как Стив в свое время), его еще меньше. Но это нам только на руку, поскольку Простота обретает свою силу в краткости. Простота — в прямых заявлениях, а не в блужданиях по запутанным логическим построениям.

Когда-то давно, еще в эпоху NeXT, я получил урок презентации от Стива. Он противоречил всему, чему учили меня мастера рекламного дела. С того момента я переменял свои взгляды, переменял манеру своих презентаций для любых клиентов, которые оказывались достаточно безрассудны, чтобы пригласить меня в проект.

Команда агентства прилетела на встречу со Стивом, чтобы поделиться с ним идеями по поводу серии реклам для газет (думаю, вы еще помните, что такое газеты). Как обычно, до появления Стива в конференц-зале у нас было несколько минут. Вот тогда-то я и занялся «сервировкой» своего доклада. Из нашей огромной путевой папки извлек три образца подготовленной рекламы, каждый из которых крепился на большом листе черного картона, что создавало

красивый эффект рамки. В соответствии с традициями положил материал лицевой стороной вниз. Я представлял себе все так: мы будем общаться, в нужный момент очередь дойдет до меня, и тогда я и начну показывать рекламные образцы, переворачивая их один за другим.

Точно вовремя вошел Стив, занял место напротив трех образцов. Хотя я был новичком, но уже начинал чувствовать себя в своей роли достаточно комфортно. Стив воодушевлял и агентство, и меня лично. Впереди у нас работы много, но вдохновляющей, интересной.

Первым выступил руководитель группы по работе с клиентами. Затем пришла моя очередь. Я завел монолог, который прокручивал в голове последние двадцать четыре часа. Сначала планировал вкратце коснуться стратегии, чтобы Стив мог оценить: каждая из предложенных реклам несколько иначе раскрывает тему. Я был горд своей работой и очень хотел поделиться ее результатами.

Мне удалось закончить лишь три предложения — на меня налетел Стив. В мгновение ока его заинтересованность сменилась раздражением.

— Просто покажи рекламу, — сказал он. — Ты собираешься тут объяснять мне что-то, когда я утром читал Wall Street Journal?

Он дотянулся до рекламы и перевернул образцы лицевой стороной вверх. Некоторое время рассматривал, вникая в содержание.

Стив прекрасно знал, над чем мы работаем. Он знал, чего хотел от рекламы, каких целей она должна достигать. Возможно, нам вообще не нужно было говорить ни слова, а просто показать образцы, после чего мы могли бы спокойно обсуждать, какой из них лучше и почему.

Чего Стиву действительно тогда не требовалось, так это формальной презентации. По сути, своим поведением он говорил нам:

«Пожалуйста, перестаньте вести себя как парни из агентства и просто поговорите со мной».

Простота торопит. Она хочет сразу переходить к сути и концентрировать внимание на важных вещах. Без обид, в этом нет никакого неуважения ни к вам, ни ко времени, потраченному вами на подготовку убедительных речей. Просто то, что вы собираетесь сказать, по большей части совершенно излишне. Многие считают, что, увеличивая количество используемых слов, они покажут, насколько умны, хотя в реальности почти всегда получается наоборот. Тот, кто лаконичен, тот и производит на ценящего свое время руководителя впечатление человека умного, стоящего.

С точки зрения Стива, начало нашей презентации было как раз дурным примером встречи представителей крупных компаний с представителями крупных агентств. Вся подготовительная часть воспринималась им как своего рода манипуляция. Стив хотел оценивать наши идеи по их достоинствам, а не исходя из наших предпосылок. Чем формальнее проходил разговор, тем настороженнее становился Стив.

Существует тонкая грань между ситуацией, когда вы подводите клиента к определенному выводу, и ситуацией, когда вы держите его за идиота. Возможно, резкая реакция Стива объяснялась отчасти и этим. Лучший подход к Стиву был — выложить все факты на стол и начать обсуждение. Тогда и наставало для вас время высказать свою точку зрения и вывод, в котором вы убеждены.

Формальные презентации выстраивают барьеры разными способами. Хотя бы тем, что их стандартное окончание «есть вопросы?» не подразумевает дальнейшего общения. В конце концов, многое в бизнесе зависит от отношений. Менее формальные презентации с честным обсуждением — путь укрепить отношения между партнерами. И добиться лучших результатов.

Неформальность поведения Стива в конференц-зале основывалась на том, что он в основном считал презентации разновидностью мозговых штурмов. Даже если вы приносили на рассмотрение полностью завершенную работу, она должна быть проанализирована и обсуждена. Исключение — презентации самого Стива, когда он перед большой аудиторией представлял новое изделие.

Большие презентации от Apple всегда были тщательно отрежиссированы и отрепетированы до наносекунды. Имелся запасной план на любой случай, если что-нибудь пойдет не так. Но даже на столь идеально спланированных театрализованных шоу был замечен неформальный стиль Стива.

Если вы просмотрите слайд-шоу, которым сопровождал выступление Стив, без его личных комментариев, то удивитесь чрезвычайной простоте. Подбор слайдов до неприличия прямолинеен. Как и у всех в таких случаях, цель Стива — подвести аудиторию к нужному выводу, и делал он это самым что ни на есть незамысловатым способом. В действительности он следовал классическому сценарию презентаций: обозначить повестку, выложить факты, касающиеся отдельного пункта, подвести его итог, затем переходить к следующему. В конце шоу он сводил воедино наиболее яркие моменты. Если хотел привлечь к какой-либо мысли особое внимание, он повторял ее. Снова и снова.

Представления своих великих детищ Стив тщательно редактировал и упорно репетировал день за днем и неделю за неделей, чтобы быть уверенным: мир увидит то, что хочет он. В этом плане презентации можно считать формальными. Тем не менее Стив не был докладчиком в традиционном представлении. Он не стал бы стоять прямо, говорить медленно, излагать свои мысли так, будто только что закончил курс по презентациям. Он говорил как

Безумно просто

страстный двадцатилетний юноша, обладающий мудростью пятидесятилетнего человека. Контакт между Стивом и аудиторией возникал потому, что, несмотря на все репетиции (может, и благодаря им), его воспринимали как своего парня из переговорной, а не как CEO на сцене.

Тем же самым Стивом он был, когда общался со своими сотрудниками и партнерами. Я никогда не слышал, чтобы он просил агентство провести формальную презентацию — он просил нас придумывать самые лучшие идеи.

ГЛАВА 8

Думайте человечно

К сорока годам Стив испытал практически все эмоции, какие может испытать человек, работая с новейшим компьютером. В зависимости от ситуации, он мог удивляться, гордиться, злиться, приходить в восхищение, разочаровываться, вдохновляться, возмущаться.

Поэтому, ответив на один из ночных звонков Стива, я с удивлением услышал: «Первый раз в жизни компьютер заставил меня плакать». Голос его был умиротворенный, задумчивый.

Всего несколько часов назад он уселся за прототип iMac и попробовал поработать с iMovie, новым программным продуктом, который собирался представить миру в ближайшее время. То, что он испытал, перевернуло его душу. Он скачал в компьютер видео своих детей, выбрал из них лучшее, смонтировал, наложил титры, выбрал прекрасную фоновую музыку и создал клип, который тронул его сердце.

Он рассказал мне, что показал клип жене, и у них у обоих на глазах навернулись слезы. Стив думал: это один из лучших продуктов, когда-либо созданных Apple. Он восхищался его Простотой.

Чтобы лучше прочувствовать момент, вы должны мысленно перенестись в 1999 год. В те времена не было YouTube, хотя видеокамеры стали популярным потребительским товаром. Кассетами со съемками многие заполняли чуть ли не шкафы, но не имели представления о том, как превратить домашнее видео в ролики, которые можно показывать родственникам, друзьям и гостям.

iMovie предназначалась им в помощь. И сам создатель Стив растрогался, оказавшись под глубочайшим впечатлением от своего творчества. От того, что технология дает такой эмоциональный эффект. Он поделился со мной своими мыслями: будет здорово, если мы отразим эти чувства в рекламе для iMovie.

После этого ночного звонка агентство замыслило рекламу, сюжет которой практически идентичен истории Стива. Название — «Плачущий человек». Основную часть тридцатисекундного ролика мы видим только мужчину. Он смотрит на то, что находится вне кадра, и смахивает слезы с глаз. Слышен саундтрек из его фильма, понятно, герой заморожен чем-то, но вплоть до конца неизвестно, чем. И только в финале становится ясно: он смотрит видеоролик о своей прелестной маленькой дочке, ролик, который сделал самостоятельно, на своем новом iMac. Более эмоционально, чем *это*, получиться не может — думали мы.

Проведя обширный кастинг, мы нашли человека на роль отца, молодого, с располагающей внешностью и способного выплакать ведро слез. Сняли ролик. И только на этапе редактирования осознали ужасную ошибку. Сюжет без предыстории воспринимается как рассказ об убитом горем отце, безутешном после потери своей дочери, который вновь возвращается к прекрасным моментам, сохранившимся на видео. Совсем не жизнеутверждающее послание, которое мы хотели донести до зрителей.

К счастью, мы быстро нашли способ исправить ошибку. Использовали забавное видео, снятое вице-президентом Apple, на котором его дети прыгают на кровати под композицию Боба Дилана Forever Young*. С этим роликом Apple стала первой в мире компанией, использовавшей в рекламе гениальную музыку Дилана. Еще один эмоциональный момент для Стива, которому музыка Дилана помогала определить свою жизнь.

Проект iMovie приоткрыл личность Стива с той стороны, которая с течением времени проявлялась все заметнее. Он всегда гордился способностью Apple устанавливать связь с людьми, но теперь компания была готова контактировать с миром на более эмоциональном уровне. Возвращаясь мыслями назад, понимаешь, что iMovie был первым шагом в том направлении. В следующие годы Apple превратит эмоциональный фактор в искусство, теснее связав своих покупателей с их любимыми фотографиями, фильмами и музыкой, теснее связав их с семьей, друзьями и даже с самой технологией, предоставив возможность активно взаимодействовать с ней.

Революцию за революцией Apple будет доказывать, что самая могущественная форма Простоты — та, что непосредственно связана с человечностью.

Технологии с чувствами

С первых своих дней Apple добивалась успеха, потому что изобретала устройства, в которых отражались человеческие ценности (опустим унылый период отсутствия Стива, когда Apple начала терять свои

* «Вечно молодой».

собственные ценности). В те времена, когда PC требовал, чтобы мы думали как машина, все изменил Macintosh, позволив пользователю думать как человек. И это было проще.

В последнее десятилетие бренд Apple — Простота — становится все более и более чутким к человечности. Изобретения Apple, обращенные к нашим эмоциям, к нашей любви к искусству, вышли далеко за пределы функциональности, превратившись в объекты страстного желания. Такого желания, которое заставляет взрослых людей полдня простаивать в очереди, чтобы их заполучить.

Открыть новую страницу Apple помогло первое портативное устройство, предназначенное для массового пользователя, — iPod (давайте не будем учитывать Newton).

iPod появился, когда уже предлагалось огромное количество воспроизводящих музыку устройств, казалось, на любой вкус. Под властью Сложности каждое из них функционировало по собственным правилам. В этой категории не было ни одного тяжеловеса, только кучка компаний, дерущихся за место под солнцем. Представляю себе, как Apple, которую я никогда не видел страдающей от неуверенности в себе, обзорекает эту возню и чувствует себя, как герой Чарлтона Хестона в первых кадрах фильма «Планета обезьян», когда тот оглядывает племя примитивных человеческих существ и говорит: «Если здесь собраны лучшие, через полгода мы будем править этой планетой».

По представлениям Apple, самое необходимое, что требовалось музыкальным плеерам, — это Простота, и компания, которая ее обеспечит, будет «правлять этой планетой». Apple вырвалась вперед, оставив позади множество конкурентов, благодаря одному ключевому наблюдению. Стив объяснил это в интервью Newsweek, которое дал в 2004 году.

«Мы провели экспертизу комплектующих, экспертизу промышленного дизайна и экспертизу программного обеспечения, включая iTunes. Один из главных выводов: мы решили не пытаться управлять вашей музыкальной библиотекой на iPod, а делать это посредством iTunes. Другие компании пытаются делать все на самом устройстве, и оно получается у них настолько сложным, что становится бесполезным».

Избавившись от Сложности, Apple создала устройство, которое теснее связало людей с их музыкой. Это устройство использует человеческие средства общения, уничтожая барьеры технологии.

Создав iPod, Apple достигла технического совершенства в миниатюризации. Кроме того, она разработала интерфейс, открывавший дорогу следующим устройствам, еще более ориентированным на человека. Между iPhone с его тачскрином и интуитивно понятным интерфейсом и BlackBerry лежала пропасть — и вновь это объяснялось тем, что iPhone, похоже, видел в нас, пользователях, людей, а не своих собратьев-машин.

Но появление самой человеческой из всех технологий Apple было еще впереди. С помощью приложения Siri, программы-помощника, Apple ушла дальше тачскринов, добавив еще больше человечности к своим изделиям. Siri реагирует на человеческий голос, проводит грамматический анализ сообщения и на его основе моделирует ответ. Спросите Siri, нужен ли вам сегодня зонтик, — и программа с готовностью определит ваше местоположение, запросит прогноз погоды и даст совет. Очевидно, что за этим — будущее наших отношений с технологическими устройствами: от телефонов и телевизоров до компьютеров. В научно-фантастических фильмах предсказывалось, что вскоре наше взаимодействие с ними будет строиться

на разговоре. Давайте надеяться, что у нас все сложится удачнее, чем у героев «Космической одиссеи 2011 года» с компьютером HAL.

Гениальность Apple в том, что она часто видит потенциал человечности там, где другие компании его не замечают, и обладает дизайнерским и инженерным мастерством, чтобы воплотить замыслы в жизнь. Иногда Apple даже не нужно разрабатывать идею с нуля, как было с iPod и рынком аудиоплееров. Концепция, возможно, уже существует, и ей не хватает только одного — Простоты. А в этом мире она решает все.

Человечность Стива Джобса

Если Стив Джобс так глубоко верил в силу Простоты, а Простота — необходимая часть человечности, то почему же тогда он походил на помешанного тирана?

Это взгляд людей со стороны. Никто не отрицает, что Стив был невероятно требовательным, неумолимо жестким, а иногда, в моменты гнева, просто страшным. Он стоял на том, что корабль должен двигаться вперед каждый день. Если вы этому не помогали, у вас возникали проблемы.

На самом деле существовало два Стива: безжалостный, неуступчивый, жесткий и вдохновляющий, обаятельный, глубоко человечный. Именно это сочетание и зачаровывало, именно оно заставляло многих людей посвящать свою энергию и часть своей жизни воплощению его идей.

Он не переносил дураков. Он верил в людей, которые решают нерешаемые задачи и создают удивительных устройства. Его работой было обеспечить условия, в которых это возможно. Он помогал людям раскрыть потенциал и укреплял сотрудничество, которое считал ключевой частью креативного мышления.

Строя новый дом для Pixar, Стив спроектировал его таким образом, чтобы люди часто встречались друг с другом в общих для всех местах, что привносило в рабочие отношения элемент спонтанности. Эту мысль он развил в интервью для *BusinessWeek* в 2004 году.

«Процесс делает вас более эффективным. Но инновации приходят от людей, которые встречаются друг с другом в коридорах или звонят друг другу в пол-одиннадцатого вечера, чтобы поделиться новой идеей, или потому, что обнаружили недостаток в нашем подходе к проблеме. Они рождаются на импровизированной встрече шести человек, которую созывает тот, кто думает, что открыл самую крутую новую штуку за все времена, и хочет услышать, что думают о его идее другие».

Стив верил в эти «счастливые случаи», в случайные обсуждения, в обмен идеями и начало взаимодействия между людьми, которые обычно друг с другом не работают.

Хотя его эмоциональные взрывы вошли в легенду, он мог оказать вам невероятную поддержку. Его похвалы иногда даже отдавали некоторым преувеличением. «Это самая великая презентация в истории компьютеров». Возможно, вы понимали, что все не совсем так, но то, что он искажает реальность специально для вас, порождало в душе теплые чувства.

Было бы неприятно, если бы Стив просил нас работать больше, чем работал он. Но он просил нас работать ровно столько, сколько работал сам. Я понятия не имею, как это у него получалось, но несколько лет после своего возвращения в Apple три дня в неделю он выполнял обязанности CEO в Apple, два дня в неделю — CEO в Pixar, а по выходным — CEO обеих компаний. И еще бывало время, когда Стив оказывался вне доступа, поскольку обещал сводить семью в кино.

(Позднее Стив будет заверять своего биографа Уолтера Айзексона, что рак начался у него из-за сильнейшей усталости от работы сразу в двух компаниях. Айзексон корректно отметил: убедительных аргументов, что рак может возникнуть на фоне усталости или снижения иммунитета, не существует.)

Если вам все же нужны дополнительные доказательства человечности Стива, следует посмотреть на все, что им создано. Когда вы увидите его инновационные устройства, работающие в больницах, художественных студиях, университетах и начальных школах, вы поймете, что двигало его работой.

Посвящается безумцу (Стиву)

Ранее я описывал кампанию «Думай иначе» как первую вылазку Стива на рекламное поле после его возвращения в Apple в 1997 году. Рекламный ролик, открывавший кампанию, мы назвали «Безумцы», он выражал философию Apple.

Ролик был готов, но тут шефу агентства Chiat Ли Клоу пришла в голову идея насчет того, кто должен озвучивать текст. На свете, по его мнению, существовал только один человек, способный прочитать его так, чтобы слова шли от сердца, — сам Стив Джобс. Идея великолепная, но мы не имели ни малейшего представления, как это будет звучать, надо было записать Стива. Поэтому в один прекрасный день я отправился в Купертино с полным осознанием возложенного на меня долга — в сопровождении звукооператора. Мы расположились в аудитории Apple. Появился Стив и дал нам четко понять, что а) он не считает идею удачной и б) он занят, поэтому прочитает текст только один раз. Прежде чем он сказал «я закончил» и ушел, мы записали три дубля, и я считал это полной

победой. В ту ночь, когда мы наложили конечный вариант записи на видеоряд, мы предприняли героические усилия, пытаясь убедить Стива, что его голос подходит лучше всего. Но он нам отказал. Стив решил: это породит ненужные дискуссии, отвлечет людей от смысла, заложенного в тексте.

К «Безумцам» Стив относился со страстью. Было похоже, что от этой рекламы у него по коже бегут мурашки. Он всегда запускал ее по большим поводам, даже спустя десять лет со дня выхода. Стив чувствовал, что она идеально передает дух созданной им компании.

Теперь, годы спустя, когда мы можем оглянуться назад и в полной мере оценить революционную роль Стива в области компьютеров, музыки, фильмов и фотографии, становится ясно, что эта реклама выражает не только душу Apple — она выражает душу самого Стива Джобса:

Посвящается безумцам.

Белым воронам.

Бунтарям.

Возмутителям спокойствия.

Людям, которые приходится не к месту.

Людям, которые смотрят на мир иначе.

Они не чтят правила.

У них нет никакого уважения к существующему порядку вещей.

Вы можете цитировать их слова.

Вы можете не соглашаться с ними.

Вы можете восславлять или поносить их.

Вы не можете только одного — игнорировать их.

Потому что они несут перемены.

*Они продвигают человеческую расу вперед.
И если кто-то видит в них безумцев,
мы видим — гениев.
Ведь только люди, настолько безумные,
чтобы думать, что могут изменить этот мир...
И есть те, кто его меняет.*

Уже после того, как Стив ушел из жизни, на торжествах в его честь, устроенных Apple в штаб-квартире в Купертино, CEO Тим Кук поставил запись, где Стив читает «Безумцев». У Стива действительно получилось прекрасно, совершенно отлично от исполнения Ричарда Дрейфуса. (Запись была сделана до того, как Стив прослушал вариант Дрейфуса.) Спустя десятилетие запись Стива наконец покинула хранилище Chiat и попала на YouTube. Если вы до сих пор не слышали — поищите, она того стоит.

По поводу той рекламы бытует широко распространенное мнение, что она то ли полностью, то ли в основном написана самим Стивом. Правда в следующем: Стив во многом ее вдохновлял, он был вовлечен в процесс ее создания от начала до конца, вклад, который он внес в ее появление, неоценим. Как автору же Стиву принадлежит следующая строка: «Они продвигают человеческую расу вперед».

И это интересно. Если вам потребуется выделить в тексте фразу, наиболее точно описывающую жизнь Стива, думаю, это будет та самая строка. Продвигать человеческую расу вперед гораздо важнее, чем просто изобретать классные вещи. Стив совершал одну революцию за другой, и очевидно, что его взгляд устремлялся все выше. Он видел Apple в буквальном смысле изменяющей мир к лучшему.

Сделав продвинутые технологии проще, Стив действительно продвинул человеческую расу вперед.

Что способствовало гуманизации Стива

Нас формирует опыт собственной жизни. Переживая глубоко затрагивающие душу события, мы меняемся. Многие считают: Стив с самого начала был дерзким и грубым, а затем повзрослел и стал... дерзким и грубым. Но нельзя сказать, что он не изменился.

Хотя Стив всегда оставался чрезвычайно целеустремленным, готовым к острой конкуренции, три события в его жизни подтверждали, что он никогда не утратит объективного восприятия и не потеряет человечности.

Первый случай произошел в 1985 году, когда Стива вынудили уйти из Apple. Старая история, и многие уже не помнят, как все происходило на самом деле, или же никогда и не знали. Словом, дела давно минувших дней. Однако вынужденный уход из компании, созданной им, сильно повлиял на Стива. И могло ли быть иначе?

Представьте себя в шкуре Стива. Он и его партнер Стив Возняк основали компанию, которая популяризировала персональные компьютеры. Джобс превратил ее в корпорацию стоимостью во много миллионов долларов, а затем, с помощью Macintosh, произвел революцию в компьютерном мире — изменив основы работы компьютеров в будущем. Компания росла, и Стив понял, что ему нужен сильный бизнес-ум, который возьмет на себя заботы о материальной части, пока он сам будет руководить разработкой будущих изделий. Он нанял Джона Скалли, а Скалли выкинул Стива из компании, которую тот построил, в которую вложил всю свою энергию и всю свою душу.

Для Стива это был первый опыт унижения — глубоко прочувствованный им опыт. Он столкнул Стива лицом к лицу с фактом отсутствия у него неуязвимости. Или непогрешимости. Стив должен

был проглотить, что его собственный совет директоров, поставленный перед выбором, предпочел, чтобы он ушел.

В статье, вышедшей 1994 году в Rolling Stone, приводилась цитата коллеги Стива, пожелавшего остаться анонимным:

«Вспомните, — это парень, который не верил, что к нему применимы какие-либо правила. Думаю, теперь он наконец осознал, что тоже смертен, как и все остальные».

Стиву не только пришлось стерпеть публичное унижение. Год за годом он наблюдал, как Apple, барахтаясь, все глубже погружается во тьму, пока чередой CEO впустую пытается вернуть компании ее волшебство. Как будто этого опыта было недостаточно, Стив направился навстречу новому событию, изменившему его жизнь, — событию номер два.

Если в Apple оскорбление, нанесенное Стиву, поразило его с быстротой молнии, грядущие унижения растянулись более чем на одиннадцать лет.

Уйдя из Apple, Стив основал новую компьютерную компанию, предварительно сделав все, чтобы контрольный пакет акций навсегда остался у него. Он назвал ее NeXT.

Еще никто никогда толком не рассказывал историю возникновения этого названия. Одним из старых друзей Стива и его деловых партнеров был дизайнер Том Сьютер. Когда Стив только затевал новую компанию, он позвонил Тому и сказал, что хочет назвать ее “Two”, потому что это вторая его компания. «Тогда все будут спрашивать, что случилось с первой», — возразил Том. «Поэтому я и звоню тебе, — ответил Стив. — Не мог бы ты придумать что-нибудь получше?»

Вскоре Том Сьютер присутствовал на выступлении Билла Гейтса в Сиэтле. Его потрясло, сколько раз Билл, описывая новую

технологию, разрабатываемую в Microsoft, использовал слово “next”*. Это слово эхом звучало у Тома в ушах. Чем больше он думал, тем более подходящим оно ему казалось. Через несколько дней Том позвонил Стиву и сказал: «Думаю, у меня есть название для твоей компании. Это — “Next”». Повисла долгая пауза — Стив впитывал услышанное. А затем его охватил восторг: «Я люблю это!»

По иронии судьбы именно речь Билла Гейтса послужила импульсом к появлению названия NeXT. Что еще удивительнее, ни Стив, ни Билл об этом даже не догадывались. (И кто бы мог подумать, что Гейтс, пусть и косвенно, вызовет такой всплеск энергии Простоты.)

Название “NeXT” было идеальным: одновременно и биографическим (следующее после Apple предприятие Стива), и стратегическим (посвящено разработке следующего знаменитого компьютера). С компанией NeXT Стив начинал все с самого начала. Ему нужно было собрать основу будущей команды, составить бизнес-план, найти партнеров, согласных помочь с фондами, нанять и вдохновить своими планами сотрудников. И, разумеется, создать продукт, который будут покупать.

В отличие от Apple, продукты NeXT не предназначались для массового пользователя. Целью Стива тогда стали корпорации. И опять же, в отличие от Apple, NeXT не могла взять с места в карьер. Многие эксперты сомневались, нужен ли миру вообще компьютер нового типа. Такого же мнения придерживался ряд клиентов, внимание которых стремился привлечь Стив.

Итак, NeXT постоянно вела сражения. Иногда случались блестящие моменты, и Стив отлично справлялся параллельно с ролями

* Следующий, будущий.

суперзвезды, шоумена и продавца. Но в основном все крепко напоминало гонку с препятствиями. Через три года Стив выпустил, наконец, первый продукт компании. NeXT представлял собой элегантный черный куб с ребрами около 30 сантиметров, напичканный разным электронным добром. Стив лично помогал составлять заголовок для презентации NeXT. Поверх роскошной фотографии самого куба, монитора и принтера шла надпись:

«В 90-х мы, вероятно, увидим всего десять настоящих прорывов в области компьютеров. Здесь — семь из них».

Стив изо всех сил, выкладываясь полностью, старался раскрутить свою новую историю, обращаясь к журналистам, аналитикам и потенциальным покупателям.

Однако мощности его поля на этот раз не хватало. После семи лет безуспешных попыток Стив бросил идею с компьютерами и сфокусировался на сильной стороне NeXT — инновационном программном продукте под названием NeXTSTEP. Была разработана новая версия, пригодная для стандартного PC с процессором Intel. Стив пытался продать технологию хоть этим путем. Но продвижение шло туго, от NeXT не веяло волшебством. Ей нужно было укротить свое самолюбие.

От Apple без Стива тоже не веяло волшебством. В Купертино ситуация выглядела все мрачнее и мрачнее. Операционная система для Mac ветшала, и Apple остро нуждалась в новой, чтобы опередить Microsoft Windows и заложить солидный фундамент на будущее. Годы поражений при попытках создать операционную систему следующего поколения привели Apple к убеждению (к которому ее подталкивал Стив), что покупка NeXTSTEP решит ее проблемы. В 1996 году Apple приобрела NeXT за 429 миллионов долларов и собственные

акции стоимостью в 1,5 миллиона долларов — и по условиям сделки получила Стива в качестве «советника» CEO Гила Амелио.

По иронии судьбы именно два унижительных момента в жизни Стива — его изгнание из Apple и годы блужданий в Нигде с NeXT — обеспечили лучшее из возможных будущее и для Джобса, и для Apple.

Стив возмужал в университетах NeXT. Он стал лучше разбираться в бизнесе, изучил экономику инноваций. Стал отлично привлекать партнеров и заключать союзы. Лучше научился вдохновлять сотрудников. Пережив публичное унижение, постиг, что такое человечность. И самое главное, создал программный продукт, который лег в основу технологий Apple — и для настольных компьютеров, и для переносных устройств. На многие годы.

Время, проведенное с NeXT, отшлифовало Стива как бизнесмена, как лидера и после всех пережитых невзгод — как человека.

В июне 2005 года, выступая на церемонии вручения дипломов в Стэнфордском университете, Стив обратился именно к этой теме:

«Тогда я еще не понимал, но оказалось, что увольнение из Apple — это лучшее, что со мной могло когда-либо произойти. Инертность человека успешного сменилась легкостью новичка, не так во всем уверенного. Это освободило меня, и в моей жизни начался один из самых творческих периодов...

Я уверен, что ничего подобного не произошло бы, если бы меня не уволили из Apple. Лекарство имело отвратительный вкус, но я понимаю, что пациенту оно было необходимо. Иногда жизнь бьет вас кирпичом по голове».

Прежде чем мир услышал это от него самого, Стив получил третий удар — он отразился на нем сильнее всего. Стив вступил в схватку со смертью.

Ничто так не отрезвляет, как осознание того, что твое существование подходит к концу. Стиву впервые диагностировали рак поджелудочной железы в 2004 году. Тогда ему посоветовали «привести дела в порядок», поскольку эта разновидность болезни не поддавалась лечению. Конец приближался быстро.

И вот Стив, муж, отец и душа компании Apple, столкнулся с тем, что время его истекает. В своей стэнфордской речи Стив дал миру редкую возможность мельком взглянуть на один из самых личных моментов своей жизни. И хотя сами новости были ужасными, он сумел говорить об этом объективно, отмечая позитивные стороны происходящего:

«Помнить о том, что я скоро умру — самый мощный из всех инструментов, которые когда-либо помогали мне принимать важные жизненные решения. Потому что практически всё — все чужие мнения, вся гордость, весь страх конфуза или поражения, — всё это просто исчезает перед лицом смерти, и остается только то, что действительно важно. Помнить, что умрешь, — лучший из известных мне способов избежать ловушки, в которую загоняют мысли о том, что тебе есть что терять. Ты уже голый. Нет никаких причин не следовать зову своего сердца...

Никто не хочет умирать. Даже люди, которые хотят оказаться в раю, не хотят умирать, чтобы попасть туда. И все же смерть — единый для всех нас пункт назначения. Никто еще не смог ее избежать. И так и должно быть, поскольку очень похоже, что смерть — самое лучшее изобретение жизни. Смерть — источник перемен. Она расчищает старое, чтобы дать дорогу новому».

Оказалось, что состояние Стива все же лучше, чем предполагал изначальный диагноз. У него появилась надежда. Однако жизнь была уже другой, она и не могла остаться прежней. Стив так и не восстановил полностью здоровье и несколько лет вел за собой Apple с осознанием того, что его время сочтено.

Опыт, полученный им в Apple и NeXT, был тяжелым в том смысле, что бил по самолюбию. Опыт столкновения с близкой смертью имел более глубокие последствия. Он заглянул в глаза правде, заключающейся в том, что все мы смертны, и должны поэтому тщательно обдумывать, на что потратить оставшееся время. Много лет назад Стив выразил желание «оставить вмятину во Вселенной». Без сомнения, проблемы со здоровьем только укрепили его в этом стремлении.

Никто не может искренне верить в идеалы Простоты и при этом не ценить идеалы человечности, не понимать, что движет поступками людей. Вы убедитесь в человечности Стива и его преданности идее укрепления человечности, посмотрев, что он делал с Apple. С помощью Apple II он отдал силу компьютеров в руки обычных людей. Его Macintosh приблизил компьютерные технологии к человеку, сменив управление ими с помощью скрытых команд управлением с помощью интерфейса типа «укажи и кликни». Его iPad сделал силу компьютеров доступной людям любого возраста и рода занятий. Нам стало легче учиться, работать, играть, совершать открытия — легче жить.

Профессиональный и личный опыт Стива, каким бы горьким он иногда ни был, послужил тому, что Стив стал более восприимчивым к людским мечтам и надеждам. И хотя на личном уровне он часто подвергался критике тех, кто был не согласен с его видением, он прекрасно справился с задачей быть человеком.

Технологии здесь не имеют голоса

Технологии, на которых работают устройства Apple, невероятно сложны. Человек, обладающий специальными знаниями, мог бы написать не одну диссертацию на тему, каким образом ее «простые» устройства делают то, что они делают.

Однако Apple никогда не будет этим заниматься. Она предпочитает общаться на человеческом языке.

Apple не стала описывать первую модель iPod как музыкальный плеер весом в 185 граммов и объемом памяти в пять гигабайт. Она сказала просто: «1000 песен в твоём кармане». Именно так общаются между собой люди, поэтому так общается с ними Apple.

Человечность языка — отличительный признак Простоты. Лучший способ установить связь с людьми — использовать понятия, близкие человеку, и оформлять мысли в слова, которые употребляются в ежедневном общении.

Такой язык активно использует Apple, и так было всегда с момента основания компании. Усилиями Apple он выглядит непринужденным, и многие крупные участники рынка пытаются вести себя так же, но успеха достигают не все.

Почему? То, что выглядит столь непринужденным, требует тяжелой работы. Повторю снова: обманчивая легкость — это проклятие Простоты. Многие корпорации приглядываются к тому, что делает Apple, и думают, что по щелчку пальцев и сами могут воспользоваться преимуществами Простоты. Возможно, они даже закажут несколько рекламных кампаний, выпустят вдохновляющие манифесты, устроят общие собрания, раздадут футболки с логотипами, повесят несколько новых табличек в конференц-зале, и... ничего не изменится.

Сложность умна и хитра и не позволит достичь Простоты через декларации. Если любовь к Простоте не вошла в сознание людей и не отражена в продукте, если сотрудники не получают отдачи от подвигов, которые они совершают, защищая принципы Простоты, то концепции будут приходить и уходить с той же периодичностью, что и совещания отдела по работе с персоналом.

Как же Apple добивается этого? Как ей удастся сохранять силу своего голоса, год за годом разговаривая на языке людей? Наталкивается ли она на те же препятствия, что встают на пути других корпораций?

Преимущество Apple в том, что этот язык появился у нее не вчера. Это — одна из тех «внезапных сенсаций», которые готовятся годами. Компания так долго обращалась к миру в человеческой, не технологичной манере, что эта манера срослась с ее системой. Люди ожидают от Apple человечности и награждают ее за человечность. Корпорации, желающие общаться с людьми в той же манере, могут разработать программу, которая нацелит их в верном направлении, однако следует помнить, что Простота предлагает все или ничего. Если сама культура компании не поддерживает такого рода образ действий, получится только показушность.

Как человек, высидевший бесконечные маркетинговые обсуждения в IBM, Intel, Dell, могу сообщить удивительный факт. На большей части этих встреч манера взаимодействия Apple приводилась в качестве положительного примера как минимум по разу. Apple обладает золотым стандартом, которым другие измеряют понятность и логичность.

Также часто я слышу подобные упоминания от самых разных людей, даже далеких от сферы высоких технологий. Бывшие коллеги говорили мне: для их клиентов становится обычным делом

требовать, чтобы их агентство сделало что-нибудь «примерно как у Apple».

Хотя многие этого не осознают, в действительности мы просим о здоровой дозе Простоты. Большинство же ее никогда не получит, потому что стремится только к быстрому успеху и даже не подразумевает никаких перемен. А как мы знаем, Простота скорее требовательна, чем склонна проявлять терпение.

Кроме того, многие компании совершенно не восприимчивы к Простоте, и это — печальная реальность. Достигнуть Простоты им не дают корпоративная культура или официально закрепленные процессы. Или же они укомплектованы людьми, которые не способны ни на что большее, чем формальная исполнительность. Даже когда такие компании ставят своей целью достижение Простоты, они чаще всего скатываются назад, к более комфортному для них состоянию. Или же они резервируют за своим столом место для старого друга Сложности, имя которому — Компромисс. И прежде чем вы успеете что-либо понять, их новый «подход» начинает чудовищно смахивать на подход старый — и все идет прежним чередом.

Для компаний совершенно естественно испытывать влияние привычной манеры поведения. В случае Apple это очень хорошо. Это называется постоянством. Главная задача любой компании, ищущей Простоты, оставаться последовательной в реализации своих новых принципов достаточно долго для того, чтобы это стало частью ее культуры. В противном случае все закончится тем, что Простота окажется платлем, надеваемым по особым случаям, чего явно недостаточно, чтобы изменить ДНК.

Зарождение человечной манеры общения с миром восходит у Apple к временам, когда изделия компании еще не были столь просты.

Первым хитом стал вышедший в 1977 году Apple II, компьютер, сделавший ее знаменитой. Тогда идея «персонального компьютера» звучала как минимум экстравагантно. Пишущая машинка IBM Selectric была предметом зависти офисных работников, хоть сколько-нибудь понимавших в технологиях.

Интересно, что прилагающаяся к Apple II брошюра, изданная в 1977 году, вышла под заголовком: «Простота — высшее совершенство». Внизу страницы напечатано шрифтом того же размера: «Представляем Apple II, первый персональный компьютер».

У большинства пользователей Mac аллергия на понятие PC, но тогда Apple назвала так свой собственный продукт. В действительности когда-то основной темой для Apple был «Самый персональный компьютер».

До успехов Apple люди и понятия не имели, что с помощью компьютера они когда-нибудь смогут посылать друг другу фотографии, поддерживать связь с друзьями, слушать музыку и делать многое другое, что сегодня мы воспринимаем как само собой разумеющееся. В основном компьютеры предназначались для крупных компаний, для операций, связанных с расчетами. Идея иметь такой компьютер дома или звучала абсурдно, или пугала.

Чтобы убедить людей в том, что компьютер может находиться дома, приносить радость и пользу, потребовалась компания, которая лучше всех знала, чем люди живут. Тогда, как и сегодня, в центре решений Apple был человек.

Одной из самых ярких затей Apple, направленных на разговор с людьми, было создание специальных многостраничных вкладышей, которые размещались в крупных журналах. Они вошли в раннюю «классику» Apple. В эпоху, когда не было интернета, дерзкие заявления распространялись вот таким образом.

Цель Apple заключалась не в том, чтобы рассказать миру, почему ее компьютер лучше какого-либо другого (других просто не было), и не в том, чтобы похвастаться его спецификациями (по современным стандартам — абсурдно жалкими). Ей приходилось начинать с основ — убеждать людей, что компьютер способен открыть перед ними двери в новый мир. Журнальный вкладыш атаковал проблему в лоб. Заголовок вопрошал: «Хоть кто-нибудь расскажет мне, что именно может делать персональный компьютер?» Открывая вкладыш, вы обнаруживали четыре страницы, плотно заполненные информацией о возможностях машины. Материалы сопровождались красочными картинками.

Реклама, предназначенная больше для головы, чем для глаз, предлагала делать на компьютере то, что раньше никто не мог даже вообразить. Играть и писать романы, изучать математику и вести бизнес. Увлекательный и информативный текст, написанный так, что хотелось читать еще. Это было описание технологического прорыва, сделанное на человеческом языке. Концепция проста, несмотря на значительный объем информации. И изложенная на нашем языке реклама имела фантастический успех. (Примечательно, что автором вкладышей был Стив Хейден, тот самый, который позже создаст ролик «1984» для рекламной кампании Macintosh.)

Эта человеческая манера говорить стала торговой маркой Apple с самого начала. Несмотря на то, что продукт представлял собой чистые технологии — платы в корпусе и кнопки, — Apple ясно дала понять, что предназначен он для обычных людей, которые хотят делать необычные вещи. Она брала нечто, что было по природе своей сложным, и превращала его в нечто восхитительно простое.

Разумеется, простота относительная. Если вы сегодня взглянете на те модели компьютеров, они покажутся вам возмутительно

сложными. Ни мыши, ни графики, интерфейс с командной строкой — очень похоже на PC, с которым позже станет сражаться Macintosh.

Но даже на заре эры персональных компьютеров Apple понимала, какую роль будет играть человечность в высоких технологиях, и осознавала важность Простоты для установления связи между технологией и миром.

Отрицание высокомерия

Apple очень гордится тем, что она — самая «человечная» из технологических компаний.

Однако есть недоброжелатели, которые подмечают у нее человеческие слабости. Они убеждены, что Apple ведет себя вызывающе высокомерно.

Это обвинение преследует Apple с первого появления Macintosh в 1984 году. Когда компания с помощью Apple II передала силу компьютера в руки обыкновенных людей, она была для всех другом. Но с Macintosh она пробила себе дорогу в мир бизнеса, где доминировали PC. Хотя во влиятельных кругах многие видели в Macintosh лишь игрушку с детской графикой и дурацкой мышью.

Apple не удалось разрушить мнение о своем высокомерии ни с помощью вышедшего во время Суперкубка рекламного ролика «1984», в котором IBM предстала в образе Большого брата, ни во время Суперкубка 1985 года, когда вышел ролик «Лемминги», который оскорблял тех самых клиентов, которых Apple хотела привлечь. В «Леммингах» мы видели шеренгу деловых людей, гуськом поднимающихся на скалу, чтобы с нее упасть. И неважно, что PC в конце концов с удовольствием признали и графический интерфейс, и мышь. Культурные разногласия сохраняли силу десятилетиями.

Сегодня недоброжелатели Apple подозревают ее в высокомерии другого рода. Они бранят ее за несгибаемое желание контролировать каждый аспект, касающийся мобильных устройств: комплектующие, системное программное обеспечение, а также то, какие приложения вы будете покупать и где вы их будете покупать. Если начистоту, то Apple иногда сама подливает масла в огонь. Например, один из пользователей iPhone 4 в письме Стиву пожаловался, что телефон в руке теряет сигнал. Стив ответил: «Не держите его больше так».

С одной стороны, Apple должна быть безразлична к тем, кто обвиняет ее в высокомерии. Это не ее клиенты: ни сейчас, ни в перспективе. Волнуют Apple люди, которые разделяют ее ценности — и в последние годы их количество резко растет, что доказывает правоту бизнес-философии компании.

Тем не менее если Apple выстраивает отношения с миром посредством маркетинговой политики, возникает вопрос: как ей активно соперничать с остальными, не подпитывая репутации высокомерной компании?

Apple в рекламных акциях для Mac несколько раз пыталась вторгнуться на территорию PC. В основном последние пятнадцать лет она занимала лишь 10 процентов рынка, поэтому было куда расти. Шедшая в 2002 и 2003 годах ТВ-кампания под кодовым названием «Перебежчики», в которой рассказывались колоритные истории людей, поменявших PC на Macintosh, пользовалась скандальной известностью. Но, к сожалению, большого количества новых перебежчиков она не привлекла.

Однако в 2006 году Apple воспользовалась волной интереса, который вызвала революция, произведенная iPod, и вновь попыталась победить PC. На этот раз результаты превзошли самые смелые мечты.

Кампания «Мас против РС» стала культурным феноменом — шестьдесят шесть роликов, вышедших на экран за четыре года, — и привлекла к Apple столько внимания и интереса, сколько не привлекала к себе ни одна другая корпорация.

Она задевала за живое, потому что Chiat предложила уникальный формат, позволявший Apple превратить дискуссию о наиболее важных характеристиках Macintosh в шоу. В рекламе Мас и РС представлялись в виде реальных людей, каждый с собственным характером, идеально подходящим к платформе, которую он олицетворял. Джастин Лонг играл бесхитростный Мас, у которого все «просто работает», а Джон Ходжмен изображал РС, изо всех сил стараясь излучать уверенность, хотя обстоятельства складывались не в его пользу.

В каждом ролике разыгрывался отдельный эпизод, умная дискуссия подчеркивала разницу между ними. Важно, что кампания «Мас против РС» выражала добродушный взгляд на соперничество, поэтому даже когда Apple наносила РС сокрушительный удар, он выглядел как дружеский пинок. Однако зритель улавливал суть происходящего.

Конкурировать без высокомерия трудно. Провести против своего главного соперника шестьдесят шесть хлестких атак, оставаясь милым и привлекательным — *очень*, очень трудно. Но именно это удалось в кампании «Мас против РС». Благодаря ее остроумию, поведение Apple выглядело безукоризненным, даже когда она рвала РС в клочья.

Не думайте, что столь блистательной рекламной идее сразу дали зеленый свет. В действительности начало было тяжелое: Стив отверг множество сценариев Chiat. Не желая отказываться от идеи, команда Chiat решила, что лучше всего отправиться на съемки и сделать

несколько роликов с участием предлагаемых актеров. Так они и поступили и, интенсивно поработав в выходные, в понедельник показали Стиву готовую рекламу. Увидев ролики на экране, а не на бумаге, Стив их полюбил.

Так возникла крупномасштабная акция — самая эффективная наступательная реклама в истории Apple: в ней было много напора и мало высокомерия.

Младенцы и щенки не требуются

Не забывая, что человечность и Простота давние партнеры, позвольте развеять один из самых распространенных мифов о том, что делает компанию человеческой.

Если вы работаете в сфере маркетинга хотя бы несколько лет, вы сталкивались с требованием клиента сделать рекламу более человеческой. Как правило, клиент подразумевает под этим непременно изображение людей. В конце концов, как же еще быть человеком и человеческим, если не показывать на картинке людей, так ведь?

Вопрос в том, насколько вы задействуете воображение и какую картинку захотите нарисовать. Человечность в рекламном послании определяет его *тон*, который создается сочетанием текста и видеоряда.

Включение в видеоряд образов людей лишь один из способов. Слова могут быть «человечными» ровно в той же степени. Когда вы рассказываете сослуживцу, что вчера плакали, глядя на игру дочери в школьном спектакле, вам не нужно подкреплять свои слова фотографией. Уже то, как вы рассказываете, передает ваши эмоции.

Исторически сложилось, что способность Apple обращаться к людям в человеческом тоне — одно из ее сильнейших умений. Apple не нужно доказывать это, показывая картинку, изображающую мать

с младенцем на коленях. Можно поспорить, что подобные изображения даже снижали бы эффект — с ними послания компании воспринимались бы как постановочные, манипулирующие и не отвечающие ее характеру. Рекламу Apple делает успешной то, что она *не пытается* казаться чем-то, но остается собой, следуя путем Простоты. Так достовернее, естественнее и проще.

Стив не жаловал в рекламе «героев»-людей. Но более или менее примирился с ними после успеха рекламы iPhoto и iMovie. Приложения помогали делиться волнующими моментами семейной жизни, а отразить это, не показывая реальных людей, довольно затруднительно. Стив, как и ожидалось, капризничал, не хотел утверждать актера, считая, что он «отвратит от нас аудиторию из другого сегмента, которую мы тоже хотим привлечь». Нам удавалось выходить из подобных ситуаций, потому что мы намечали сразу несколько вариантов. Молодожены, пожилые пары, гордые родители — у нас был любой материал.

На протяжении многих лет взаимодействие Apple с миром развивалось так же, как ее продукты. Когда устройства Apple стали ориентироваться на жизнь широкого круга, в рекламе стали чаще появляться люди. И дети, и щенки. И все были прекрасны. В руководстве по Простоте нет пункта, который запрещал бы использовать образы людей в рекламе. Суть в том, что это — лишь один из способов добиться ее человечности.

Даже на ранних этапах своей истории Apple по праву числилась среди самых человеческих технологических компаний в мире. Достигалось это в основном благодаря «интеллектуальному юмору». Здесь надо отдать должное бывшему креативному директору Chiat Стиву Хейдену, который возглавлял проект рекламы первого Macintosh. Изучающим рекламу студентам не мешает найти и почитать

Безумно просто

написанные Хейденом тексты ранней эпохи Macintosh. Он дал Apple голос — голос отчетливый, простой и, похоже, бессмертный.

Успех Apple в маркетинге всегда основывался на том, что она говорила обычным языком, приближенно к разговорной речи. Нет, ее речь не несется вскачь, обходясь без прилагательных. Безусловно, слова «волшебный» и «революционный» в последние годы сослужили хорошую службу. Но в целом в общении с нынешними и потенциальными клиентами Apple не употребляет громких, пышных слов. Манера Apple находится в гармонии с ключевыми принципами, а Простота — ее ключевой принцип номер один. Стив Джобс создавал устройства, говорящие на языке людей, и требовал, чтобы Apple всегда пользовалась именно таким языком. В результате в каждом аспекте взаимодействия с покупателями, начиная от рекламы и сайта и заканчивая собственно продуктом, его образом и восприятием, чувствуется «подлинность» компании. Такое постоянство в долгом пути и дает ощущение Простоты. Добиться его — одна из самых трудных задач в маркетинге, и так уж получилось, что Apple решает ее отлично.

Любой успешный бренд обладает такой подлинностью. Если на то пошло, то ею обладает и любой успешный человек. Простота требует собственного набора основных ценностей, и этими ценностями проникнуто все, что вы делаете и говорите.

Благодаря Простоте у людей возникает чувство, что они вас знают, понимают и полностью вам доверяют.

Технология человечности

По любым стандартам восхождение Apple, стоявшей на грани гибели, к положению самой дорогостоящей в мире компании (по оценкам на 2011 год) поразительно. Этот феномен будут изучать

в бизнес-школах еще десятилетия — скорее всего, студенты с iPad вместо тетрадей.

Сегодня Apple занимает места в первых рядах практически всех списков, где присутствуют слова «популярный бренд» или «любимый бренд». «Любимый бренд» — вечная причина мучительной зависти других корпораций. Устойчивая привязанность потребителей выражается в повторных продажах, у компании появляются «евангелисты», которые привлекают друзей, членов семьи и коллег. Лояльность подобного рода кормит себя сама, получая с каждым успешным выходом на рынок нового изделия очередную дозу питательных веществ.

Проще говоря, Apple очень хорошо удается завоевывать человеческие сердца. На каждом этапе этих отношений видна любовь Apple к простоте: от рекламы, пробуждающей покупательский интерес, процесса покупки в магазинах Apple Store — до эксплуатации самого устройства и доступности пользовательской поддержки.

В сущности, Apple создала экосистему Простоты.

За последнее десятилетие Apple совершила революцию в трех категориях изделий: музыкальных плеерах, телефонах и планшетах, с помощью, соответственно, iPod, iPhone и iPad. Это невероятная история, если задуматься о том, что путь Apple начинался с такого простого по нынешним меркам устройства, как настольный компьютер Apple II. Разница между Apple II и iPad едва ли не аналогична разнице между Ford Model-T* и межгалактическим крейсером.

И если цель Apple — развивать возможности человека, делая технологии все более и более человечными, то iPad — это самая важная

* Первый в мире легковой автомобиль, выпускавшийся миллионными сериями.

на сегодня веха на этом пути. iPad более наглядно, чем любое другое изобретение компании, демонстрирует склонность Apple превращать технологии в естественное продолжение нашей жизни.

Поэтому строка из старого текста, посвященного Apple II: «Самый персональный компьютер» — в действительности идеальное описание и для iPad. И правда, это — компьютер, намного более мощный, чем были у нас раньше, и при этом трудно представить себе устройство, которое может быть более личным. Его просто переносить. Его просто освоить. Он делает вас ближе к вашим друзьям и семье. Он управляется простым человеческим прикосновением, а это уже — преобразующий опыт.

Apple активно использовала слово «волшебство», начиная с презентации iPad, которую проводил Стив Джобс. Оно прозвучало в его речи, в официальном видео об iPad, пресс-релизах Apple, печатной и телевизионной рекламе. И хотя некоторым подобная настойчивость пришлось не по вкусу, нетрудно понять, почему Стив считал это слово ключевым.

«Я считаю, что новое прекрасное устройство от Apple с тачскрином способно в корне изменить портативные компьютеры... В итоге это может даже способствовать тому, что пользовательский интерфейс с сенсорной системой ввода мультитач обгонит пользовательский интерфейс с мышью, который доминирует последние десятилетия», — писал Уолт Моссберг, обозреватель *Wall Street Journal*.

Спустя двадцать восемь дней Марк Браун признавался в *Wired UK*: «Я все еще преисполнен к нему нежности и не устаю произносить пылкие речи о том, как просто им пользоваться и как с ним приятно бродить по сети».

Действительно, для большинства пользователей оказалось достаточно первого путешествия по сети посредством iPad, чтобы понять:

они попали в другой мир. Мы использовали мышь для управления компьютером так долго, что многие считали единственно «естественным» управление с помощью внешнего устройства. Но это не так. Естественным — прикоснуться к экрану.

Так iPad выводит нас в новое измерение Простоты. Управление прикосновением к экрану кажется чем-то очевидным, именно так компьютерам следовало бы работать с самого их появления. Теперь использование мыши кажется плохо продуманным решением.

Сделав компьютер, настолько ориентированный на человека, Apple не только предоставила разработчикам платформу для создания новых удивительных приложений — она осветила путь, по которому могут продвигаться технологии. Не только для себя, но и в целом для всей индустрии, которая активно последовала ее примеру.

Для того чтобы быть человеком, настало прекрасное время.

Человечность — для бизнеса и удовольствия

Из всех замечательных отличительных черт iPad одна не так горячо обсуждается прессой, как остальные. Это — уникальная способность iPad становиться другом каждому.

iPad мгновенно очаровывает всех: молодых и пожилых, врачей и ученых, студентов и учителей, музыкантов и бухгалтеров, — решительно любого человека из любой сферы деятельности. И это — сила Простоты, доказательство, что ее привлекательность не имеет границ.

В третьей главе мы уже говорили, что Apple, в отличие от других производящих компьютеры корпораций, не распыляет маркетинговые усилия на разные целевые группы — массового покупателя и бизнес. iPad, как и его предшественник iPhone, предназначен для самой большой группы из всех возможных — просто для людей.

Метод Apple — открыть людям глаза на новые возможности, а затем предоставить им самим решать, как они будут пользоваться этими возможностями в своей жизни. Маркетинговое послание просто — iPad изменит ваш взгляд на мир. И больше ничего. Apple знакомит нас с калейдоскопом приложений, множеством вещей, которые пригодятся самым разным людям. И для бизнеса, и для удовольствия.

Маркетологи, приверженные старым традициям, могут считать, что такое совмещение неправильно. Мол, демонстрируя игры, вы отталкиваете бизнес. Рекламируя бизнес-функциональность, отпускаете обычного пользователя. Apple игнорирует ограничивающие ее советы. Ко всем чудесам iPad она добавляет еще одно: он прекрасно адаптируется к потребностям своего владельца, какой бы образ жизни тот ни вел.

Если вы хотите увидеть Сложность в действии, давайте рассмотрим способ, который выбрала компания Research In Motion, чтобы представить на рынке конкурента iPad — PlayBook. BlackBerry в свое время был оптимальным выбором для бизнес-пользователя. Поэтому, опираясь на его солидную репутацию, PlayBook позиционировали как планшетник для бизнес-кругов. Видимо, дистанцируясь от iPad, PlayBook представляли на рекламных постерах и в интернете под слоганом:

«Время любителей прошло».

Однако поскольку RIM знала, что бизнес-пользователи все же люди, она одновременно демонстрировала и расположенные к человеку возможности своего устройства, показывая, что на нем можно играть, смотреть кино и посещать социальные сети. Итак, ее послание заключалось в следующем: PlayBook предназначен только для

бизнеса, за исключением моментов, когда он используется для игр и развлечений. Не самый прозрачный способ позиционирования изделия. На момент написания этой книги он не был и эффективным. В течение первого квартала после презентации PlayBook, в апреле 2011 года, RIM выставила на продажу (выставила, а не продала) 200 тысяч устройств, в то время как Apple продала 9,25 миллиона iPad. Другими словами, Apple менее чем за два дня продавала больше устройств, чем RIM выставяла на продажу за целый квартал.

Простота требует четкой стратегии, с соответствующим маркетинговым посланием. RIM использовала свои сильные стороны — выпуск устройств для бизнеса, но сопровождала рекламной кампанией, которая не соответствовала стратегии. Забавно: хотя он предназначался деловым кругам, PlayBook первой версии не мог получать электронной почты. Для этого его надо было «привязывать» к телефону BlackBerry. Воистину, время любителей.

Тем временем Apple продолжала следовать своим простым путем, обращаясь через рекламу одновременно к массовому покупателю и к бизнес-пользователю. И угадайте — что в итоге? Она продолжает продавать свое устройство миллионами штук, и пока еще ни одна группа не обиделась, что к ней не обращаются отдельно.

Простота привлекательна для всех.

Рожденный быть человеком

Законы Простоты действуют во всех подразделениях Apple. Но мало где приверженность им столь очевидна, как в тайных залах, где рождается изделие, — в ее конструкторских лабораториях.

Ориентированность на человека — ключевой принцип Простоты — закрепляется в каждом новом устройстве от Apple еще на той

стадии, когда оно представляет собой лишь смутный образ в голове разработчика.

Как всё задумывают и создают, разумеется, секрет. Стив Джобс в интервью сказал, что периодически собирается со своей командой руководителей, чтобы рассмотреть новые идеи. Эта группа определяет, какие из них стоят дальнейших разработок, а какие не заслуживают внимания.

Должно быть, это тот самый момент, когда новая идея оценивается на соответствие принципам Простоты. А также проверяется ее способность к взаимодействию на человеческом уровне.

Естественно, никто из разработчиков Apple не осмелился бы предложить нечто, не соответствующее принципам Простоты. Однако одни идеи могут иметь больший успех, другие — меньший. Совет старейшин выносит после обсуждения свое решение.

Хотелось бы мне, чтобы Apple ради потомков записывала иногда те совещания. Чтобы подробности когда-нибудь стали известны. К примеру, крайне любопытно послушать, как рассматривалась изначальная концепция iPhone. Боюсь, это невозможно. Однако посмотрев на историю изобретений за последнее десятилетие, не нужно быть гением, чтобы понять, какие требования предъявляет Apple к своим продуктам.

Простота — открытая книга.

Концепция должна быть понятной. Покупатель способен уловить ее суть в течение секунды, как это было, например, с «телефон, интернет, iPod — все в одном». Покупатель осваивает устройство сразу — при ознакомлении с ним. Самое главное — оно должно улучшать его жизнь, либо существенно превосходя все, что уже имеется, либо создавая своим появлением абсолютно новую реальность.

Об этом постоянно говорил Стив Джобс еще во времена NeXT. Он подчеркивал, что в бизнесе высоких технологий единственное стоящее нововведение — то, что в десять раз лучше предыдущего. Чтобы продукт был замечен и продажи наращивали обороты — именно такой должна быть степень его важности. Разумеется, многое в оценке субъективно, но если вспомнить хиты от Apple, понятно — они ей соответствуют. Для наглядности сравните первую версию iPhone с популярным тогда BlackBerry. Не просто лучше — качественный скачок.

Если новая идея от Apple не соответствует перечисленным характеристикам, будьте уверены, по ней пройдет Посох Простоты. И либо исправит, либо положит конец ее страданиям.

Битва между числами и людьми

Цифровая революция породила непостижимо огромный объем статистики. Ни одно агентство и ни одна фирма-клиент не чувствуют себя полноценными, пока не укомплектуют штат специалистами, анализирующими цифры, которые генерируются кликами — нашими следами в странствиях по Сети.

Компании наподобие Dell поглощены этими числами. Каждому проекту назначается цель, и если количество полученных кликов до нее не дотягивает, у кого-то возникают проблемы. Нетрудно понять, почему руководители Dell придают такое значение показателям производительности. Бонусы получают только те, у кого высокие цифры.

Для компании это всего лишь умный бизнес. При доступности данных было бы глупо действовать иначе. Цифры — наши друзья. Посмотрите, что сделали бейсболисты Oakland A's в фильме

«Человек, который изменил всё». Используя информацию, почерпнутую из голой статистики, они сумели построить победную команду без такого, как у Yankees, бюджета.

Однако реальность не столь романтична. Чтобы осознать это, достаточно взглянуть, какое место занимает Dell по сравнению с Apple. Dell приоритетом считает анализ и при этом испытывает большие трудности, когда дело доходит до завоевания сердец покупателей. Приоритет Apple — доставлять удовольствие покупателям, что она постоянно и делает. И получает в результате гораздо большую прибыль, чем Dell.

Стив Джобс был одним из самых передовых людей на планете, но вместе с этим оставался старомодным во всем, что касалось аналитических служб. Он требовал всей информации, какую мог получить, и обрабатывал ее до последнего бита. Но рассматривал ее только в полном контексте.

Он никогда не упускал из виду, что технологии в конечном счете предназначены для людей, для того, чтобы пробуждать их воображение, чтобы приносить им удовлетворение, вызывать их улыбку. Он никогда не пожертвовал бы отношениями с людьми в угоду решению, каким-нибудь образом увеличивающему количество кликов на сайте Apple.

Рабскую преданность цифрам Стив считал чертой крупных корпораций. Однако какой бы большой компанией ни стала Apple, он не позволил бы забивать себе этим голову. Стив охотно поглощал сыпавшиеся на него данные, но решение принимал, советуясь со своим сердцем и умом — как должен поступать любой человек. Он следил, чтобы вещи оставались простыми.

Есть тема, которой много раз касался Стив во время публичных презентаций. Он говорил, что Apple находится на пересечении технологий и гуманитарных наук. В этой фразе — суть Стива. В этом духе

он оценивал дизайн изделий и в этом духе принимал маркетинговые решения. Он никогда не стал бы слепо доверять статистике или судить о ценности идеи, исходя из цифр, которые увидел в таблице. Идеи были для Стива всем, и он знал, что самые гениальные из них редко проявляются традиционным способом.

Стив распознавал разницу между фактом и эмоциями. Он понимал, что самым важным в создании бренда часто оказывается нечто неосознаваемое и недоказуемое. Идея управлять бизнесом, основываясь лишь на анализе, казалась Стиву не лучше идеи выйти на улицу и спрашивать людей, какой товар они хотели бы получить от Apple.

Несколько раз при случае Стив приводил знаменитую цитату из Генри Форда: «Если я спрошу людей, чего они хотят, они ответят — лошадь побыстрее». Стив считал: придумывать вещи, которые люди *не могут* себе представить, — это и есть работа Apple. Он знал: когда великое изобретение войдет в их жизнь, люди уже не смогут представить свое существование без него. В 1988 году в интервью *BusinessWeek*, Стив сказал:

«Очень трудно создать изделие, основываясь на мнении фокус-групп. Люди часто не знают, чего они хотят, пока ты им это не покажешь».

Как ни мало интереса проявляла Apple к использованию фокус-групп при разработках нового устройства, еще меньше они интересовали ее в плане маркетинговых решений. Из уважения к Простоте Стив доверял своей маленькой группе умных людей и не считал суждение посторонних веским доводом.

Легко представить, что кого-то аж передергивает: «Это безумие». «Как вы можете инвестировать миллионы долларов без намека на успех?» «Это безответственно».

Безумно просто

Хорошо, повторю: если кому-то нужны доказательства, что методы Apple работают лучше, — все данные с момента возвращения в компанию Стива в 1997 году есть в открытом доступе. В маркетинге Apple постоянно затмевала все остальные корпорации из своей сферы бизнеса и, наверное, 95 процентов компаний из других сфер. Реклама Apple с юмором обращалась к самой широкой аудитории, была хорошо продуманной, ясной и полностью свободной от фокус-групп.

Как и прочие корпорации, Apple имеет все возможности заполнить конференц-зал умными специалистами по маркетингу. Но лишь как немногие, Apple оставляет за ними окончательное решение. Учитывая ее достижения на этом пути за последние пятнадцать лет, ее клиенты и не хотели бы иного.

Apple не интересуют идеи, которые стараются быть приятными каждому. Такие идеи в конечном счете оказываются лишенными собственного характера, воспринимаются как излишне просчитанные и, что хуже всего, — менее человеческие.

ГЛАВА 9

Думайте скептически

Когда я только начинал работать на рекламное агентство Apple, еще при Джоне Скалли, один из наших парней повесил у себя на двери табличку. Надпись гласила:

Когда® юристы™ правят* миром.SM

Можно считать ее забавной — если бы сам я не пал жертвой юридических сил, которые постоянно вьются вокруг агентств и их клиентов. Всего через год или два работы в бизнесе я давал показания суду по поводу написанной мной рекламы, которую Chiat готовило для нью-йоркской авиакомпании. Я был невиновен, клянусь.

В мире маркетинга юристы играют большую роль. Они очень полезны, когда компании предъявляется иск на несколько миллионов долларов. Они также очень полезны, когда нужно отследить, чтобы чокнутые парни из отдела креативных разработок не выкинули чего-нибудь, о чем потом пожалеют все. На самом деле на креативщиков

Безумно просто

часто обрушиваются туманы с двух сторон, потому что обычно юридические службы есть и у агентства, и у заказчика. Любая реклама должна получить одобрение обеих юридических служб, каждая из которых защищает собственные интересы.

И хотя я был хорошо знаком с процессом, все же удивился, получив мейл от юристов Apple касательно газетной рекламы, уходившей в печать через три дня. Юристы Chiat ее одобрили. Стив Джобс ее одобрил. Но в последний момент юристы Apple объявили, что обнаружили некоторые проблемы.

Реклама утверждала, что новый Power Macintosh опережает по скорости самый быстрый PC на основе процессора Intel, и в качестве доказательства предлагала результаты некоего оценочного испытания (тогда Apple еще не перешла на процессоры Intel). У юристов возникли вопросы по четырем пунктам. Они опасались, что у нас могут возникнуть юридические проблемы с Intel.

Выполняя свои обязанности, я написал Стиву письмо о том, что его же собственные юристы вставляют палки в колеса и не дают работать. Вкратце изложил все четыре проблемных пункта и спросил его совета.

К счастью, Стив не дал Сложности сделать ее грязную работу. Уже через пять минут в мой почтовый ящик упало ответное письмо. Не самый многословный мейл из всех, что я получал. Но первый, столь красноречиво расставивший все по местам:

«К черту юристов».

Слушайте советы, а не приказы

Остановимся на минутку и насладимся значением этих слов. Я нахожу их вдохновляющими на многие годы вперед.

В них прекрасно отражается врожденный скептицизм Стива — свойство характера, отлично служащее принципам Простоты. Назову его скептицизм здоровым, поскольку многие советы в мире бизнеса несут ненужные ограничения, и это — факт. Их дают люди, которые не до конца разобрались в ситуации, или же не понимают ее нюансов, или же просто чересчур осмотрительны, — как считал Стив в случае с его юристами.

Многие из вас имеют разочаровывающий опыт работы с лидером, даже близко не обладавшим здоровым скептицизмом — с человеком, который, к примеру, слепо следовал советам юридических служб, воспринимая их скорее как готовое решение суда, а не экспертное суждение.

Впрочем, нельзя сказать, что скептицизм Стива заставлял его полностью игнорировать советы экспертов. Но он всегда рассматривал их в контексте других данных, с учетом больших целей, которые он ставил перед компанией, с учетом Здравого Смысла.

Когда Apple стала успешной компанией, серьезным игроком в конкурентной борьбе, Стив, скорее всего, решил, что юристы нужны так же, как и инженеры. Он полагался на их оценку и суждения, с помощью которых Apple защищала свою интеллектуальную собственность и торговые марки по всему миру.

Однако мы знаем, Стив также опирался на собственное видение и суждения. И даже при большом уважении к мнению юриста не считал, что тот обладает особыми познаниями в маркетинге или разбирается во всех аспектах, которые могут повлиять на конкретное решение. Поэтому он без всяких колебаний отметал консервативные советы, если полагал, что риск себя оправдывает — как сделал в случае, о котором рассказ ниже. Лично меня восхищали его стремительность и стиль.

Приверженец Простоты вместо того чтобы автоматически следовать совету эксперта, всегда оставляет для себя возможность, взвесив остальные факторы, отказаться от него.

Если вам любопытно, к каким последствиям привело решение Стива отвергнуть рекомендации юристов и запустить рекламу анти-Intel без изменений, могу сказать: ни к каким. Реклама вышла, как и было запланировано. Apple достигла своей цели, Intel немного покипятилась, но в тюрьму никто не попал. Стив снова оказался прав.

iPhone против iPhone

Предстоял один из самых важных моментов в истории Apple. Стив с нетерпением ждал, когда выйдет на сцену и скажет: «Это — iPhone».

Изделие готово. Реклама готова. Все идеально, за исключением маленького, но досадного факта — Cisco уже продавала телефон с таким названием. Разумеется, тогда мы мало что слышали об iPhone от Cisco. Но Стив применил всю силу своего скептицизма, узнав, что торговая марка Cisco встала на пути его планов.

iPhone от Cisco назван был метко. Этот интернет-телефон использовал беспроводные домашние сети, позволяя совершать звонки через Skype и посредством сходных сервисов. Он также был способен и на другие штуки, например, проигрывать музыку и делать фото.

Стив, как вы догадываетесь, не впал в восторг от того, что Cisco использует название “iPhone” для своего устройства, которое мало кто видит. Это название идеально подходило его устройству, призванному изменить мир. Неважно, что Cisco делала то же самое, что делали многие другие компании — заимствовала у Apple “i”, чтобы

состричь выгоду с i-волны. Разумеется, в офисе Стива спорили, как быть дальше. С приближением дня запуска мнение тех, кто работал в маркетинге, менялось с «нам нужен iPhone» на «нам быстро нужна альтернатива». По всем признакам выход на презентацию с названием “iPhone” должен был повергнуть Apple в бездну судебных разбирательств.

Опубликованы утверждения источника из Cisco: соглашение с Apple было достигнуто, и бумаги были переданы на подпись за день до презентации iPhone. Но Apple бумаги не подписала. На следующее утро Стив начал свою революцию с премьерного показа нового устройства — так и не уладив проблемы с Cisco.

В Cisco рассказывают эту историю так: они были абсолютно шокированы подобным поворотом и занялись составлением судебных исков. Однако до нас дошла и другая версия: Cisco зарегистрировала торговую марку iPhone в 1999 году, но в 2005 году лишилась права на нее, так как не начала ею пользоваться. То есть — еще до поступления своего телефона в продажу. Возможно, именно из-за неопределенности ситуации Стив, достигший соглашения с Cisco, в последний момент его не подписал. Решил сначала выстрелить, а уже потом задавать вопросы.

Cisco действительно приступила к судебным разбирательствам сразу после выхода iPhone. Но затем заключила с Apple соглашение «конфиденциального характера». Как сообщалось, Apple пошла на некие взаимные с Cisco действия в области маркетинга, хотя никто нигде не заметил, чтобы подобное происходило. Если Стив Джобс на самом деле участвовал в переговорах, было бы очень интересно за ним понаблюдать.

Однако главное здесь в том, что Стив считал название “iPhone” необыкновенно ценным и был готов преодолеть нелегкую дорогу

юридических разбирательств, чтобы сохранить его за собой. Он оценивал, *что* получит, выпустив в продажу устройство под таким названием, а также выгоду от длительного использования суббренда iPhone. Стив проявил твердость и настойчивость там, где большинство предпочло бы безопасный путь, выбрав другое название.

Конец истории хорошо известен. Сегодня ценность названия iPhone практически неисчислима, что позволяет не считаться с издержками на решение юридических вопросов. Суббренд iPhone почти столь же силен, как и бренд Apple, — по тем же причинам, которые побудили Стива остановить на нем выбор. Он прост, очевиден, легко запоминается. И все это благодаря тому, что Стив верил в достижимость цели — даже когда многое говорило об обратном.

А теперь задумайтесь на минуту о своей компании или о компании, где вы работаете. Если она попадет в такое положение накануне презентации ожидаемого многими продукта — без шанса оставить за собой название, не столкнувшись с риском судебных разбирательств, — каково будет решение? Вот именно.

Это был тот самый случай, когда Стив хотел того, чего хотел. Могло ли Chiat или его специалисты придумать менее рискованное название? Разумеется. И действительно предлагалось несколько вариантов. Но для Стива название “iPhone” было идеальным, он не мог от него отказаться, и то, что Apple теперь им владеет, произошло только благодаря волевому решению Стива.

Хотя Apple играет по-крупному, такие принципы применимы и к нашим повседневным решениям. Суть в том, чтобы взвешивать получаемые советы исходя из контекста и иметь в себе силы идти вперед, когда награда превышает риск.

В знак благодарности юристам-скептикам

Творческие люди, работающие в рекламе, не очень любят юристов. Много великих идей загублено (или серьезно покалечено) юридическими умами, и боль от потерь долго не утихает. И все же мы испытываем к ним глубокую благодарность за то, что их скептицизм пускает под откос набирающие обороты плохие идеи.

Примерно через год после запуска iMac проходила одна из регулярных встреч с агентством, на которой Стив появился, пребывая в состоянии восторженного головокружения по поводу новой идеи. Если бы она принадлежала кому-то еще, он не позволил бы отступить от правил. Но на этот раз идеей делился он, а не с ним.

Приближалась продажа миллионного iMac. Великая новость. Вспомните, что Apple пережила трудные времена, и iMac стал первым новым компьютером, выпущенным в продажу с момента возвращения Стива. Миллион проданных iMac за относительно короткий период доказывал, что корпорация на верном пути и заслуживает победных фанфар.

Идея Стива заключалась в том, чтобы устроить празднование в духе Вилли Вонки*. Стив хотел положить золотой сертификат миллионного iMac в одну из компьютерных коробок и придать этот факт огласке — как сделал Вилли Вонка со своим шоколадом. Тому, кто приобретет счастливую коробку с iMac, вернут сумму покупки. Кроме того, его пригласят в Купертино, где для него (и, по-видимому, сопровождающей его семьи) проведут экскурсию по кампусу Apple.

Стив уже дал распоряжение дизайнерской группе Apple разработать прототип золотого сертификата. Задание выполнили, и он делился

* Эксцентричный гений и богач — герой сказки Роальда Даля «Чарли и шоколадная фабрика», а также снятых по ней фильмов.

Безумно просто

с нами результатами. Самое большое впечатление на нас произвело желание Стива самому участвовать во всем: он хотел встречать счастливого человека лично, в полном костюме Вилли Вонки. Да-да, в цилиндре и фраке. Идея вызвала у всех находящихся в комнате усмешку — вероятно, в большой степени из-за того, что Стив был ею совершенно очарован. Он видел в ней огромный потенциал для PR-кампании iMac и Apple и был готов внести личный вклад, надев костюм Вилли Вонки. Однако в отличие от фильма, счастливый обладатель сертификата не становился новым владельцем Apple. Он не получил бы даже должности младшего помощника CEO. Просто забава — сопровожденная броскими газетными заголовками.

Стив поручил нам продумать организационные вопросы и проверить легальность идеи. К счастью, насчет легальности ответ был отрицательный. Законы Калифорнии требовали признать такую акцию рекламной лотереей, а это означало, что покупка какого-либо товара — не обязательное условие участия в ней. По этим нормам использовать золотой сертификат нельзя, все должно быть похоже на вытягивание билетика. А значит, выигрыш мог пасть на любого человека с улицы, и существовала вероятность, что победителем окажется тот, кто никогда не покупал iMac. Ознакомившись с материалами юристов, Стив решил, что дело того не стоит.

Мы вздохнули с облегчением, — а мир лишился возможности посмотреть на Стива в костюме Вилли Вонки.

Под игом юристов

Одна из самых сомнительных рекламных кампаний, в которых я участвовал, превратилась в один из самых прекрасных примеров беспрекословного выполнения рекомендаций юристов.

Когда я работал в агентстве, сотрудничавшем с Intel, нас попросили разработать идею «зонтичной» кампании для поддержания всей линейки процессоров. К тому времени отношения между Intel и агентством обрели признаки напряженности. Ставки росли, а возможностей для маневра у агентства оставалось все меньше, и наш СЕО решил не полагаться на случай. Он расширил нашу маленькую группу, состоящую из умных людей, пригласив одного из своих самых любимых креативщиков. Начался мозговой штурм. Мы предпринимали все возможное, чтобы «на этот раз все сделать правильно».

Спустя неделю лихорадочной работы вся команда — креативные разработчики, менеджеры по работе с клиентом и руководство агентства — собралась за круглым столом в президентском офисе. Поднялся наш приглашенный креативщик, чтобы изложить свой план. Его шотландский акцент ласкал слух и вносил свою лепту в его репутацию ловкого парня. Килта он не надел, хотя известно, что иногда носил.

Он разворачивал свою презентацию так, как видят рекламную презентацию в Голливуде — хотя это редко соответствует действительности. Наш шотландский друг рассказывал историю Intel, описывал ее позитивный подход, ее способность преодолевать трудности и отвечать даже самым трудновыполнимым желаниям своих клиентов и т. д. Логический вывод: предназначение Intel — предоставлять возможности, и она полностью справляется с этим, вопреки любым неблагоприятным обстоятельствам. Дух кампании можно описать одним единственным словом. Это — одно из самых распространенных в английском языке. В нем заключена сила, способная обновить бренд Intel.

И это могущественное, суперубедительное слово... «да».

Присутствовавшие креативщики отреагировали так же, как, возможно, отреагировали вы. Впечатление, будто из воздушного шара выпустили воздух. Однако наш президент и СЕО клюнули. Им очень понравилась идея обладания словом «да», им очень понравилось его графическое изображение. Волшебное слово начертали на большой голубой круглой кремниевой пластине (основе для производства процессоров).

Картинку предполагалось показывать в полный кадр в конце каждого рекламного ролика.

Идею разработали, утвердили и воплотили в серию рекламных телевизионных роликов. К сожалению, в самом начале возникли юридические проблемы в Германии. Некая безвестная компания утверждала, что обладает правами на идею со словом «да». (Что забавно, поскольку многие из нас ради собственной репутации в креативном сообществе делали все возможное, лишь бы *не* признаваться в своей причастности к ней.)

Это, конечно, была одна из проблем, которые возникают у крупных международных корпораций. Intel, как и Apple, притягивала к себе судебные тяжбы. Тот, кто выставляет претензии, часто руководствуется надеждой, что богатая корпорация предпочтет разрешить дело, приоткрыв бумажник.

Intel не разочаровала. Немецкая компания получила свою дань, а Intel продолжила развеселый путь. Рекламная акция шла и в Германии, и по всему миру. Однако теперь обеспокоился юридический отдел самой Intel. Летом нам сообщили, что юристы зарубили проект. По окончании текущего года реклама не должна выходить.

Юристы Intel квалифицировали претензии немецкой компании как безосновательные, но не исключали, что ее примеру могут

последовать другие. Хотя именно они ранее провели комплексную оценку и объявили рекламную кампанию юридически безопасной, неуязвимой для любых притязаний на авторские права.

Решение стало неожиданным как для рекламного агентства, так и для маркетинговой группы Intel. Корпорация столкнулась с юридической проблемой, откупилась малой ценой, получила разрешение продолжать рекламную кампанию, в которую вложила деньги, и испугалась дальнейшего возможного риска.

Стив отверг советы своих юристов, чтобы продолжать кампанию, в которую верил, и взял название “iPhone”, когда права на него были под вопросом. А Intel, наоборот, приняла решение юридической службы не как рекомендацию, а как закон.

Чтобы Простота одержала верх, должен быть человек, готовый ради нее поставить себя под удар. В случае с Intel участники готовы были не рисковать, а потратить еще месяцы на разработку, утверждения и согласования, чтобы подобрать замену. Похоже, никого не волновало, что смена рекламной кампании в течение года вредна бренду Intel. Для публики Intel не выглядела фанатом Простоты.

Здесь Сложность записывает в свой актив два момента. Из-за бесконечных утверждений креативная команда превысила лимит умных людей для маленьких групп. Разработанная акция попала под политическое давление. А потом ее пустили под откос корпоративные юристы, которые могли и не видеть маркетинговой картины в целом. Сложность дала этой кампании жизнь и одновременно стала причиной ее гибели, что большая редкость.

У истории есть и счастливый конец: Intel никогда не будет законным обладателем слова «да». Вы можете свободно пользоваться им в разговоре и не платить Intel за авторские права.

Угроза смерти творит чудеса

Достаточно про «да». Перейдем к «нет».

Человек, продвигающий в бизнесе свою идею, слышит это слово очень часто. Всегда находится тысяча причин, из-за которых что-то нельзя сделать. Впрочем, многие можно обойти с помощью креативного подхода. Поэтому когда ваши коллеги или поставщики говорят «нет», надо принимать их слова с известной долей скепсиса. Чаще всего они имеют в виду, что ваша просьба потребует серьезных усилий, что обычно они не делают дела таким образом, что это слишком дорого или что-нибудь еще в этом роде.

Иногда невозможное — действительно невозможно. В другой же раз — маловероятно. Поэтому стоит внимательно приглядеться к отрицательному ответу, прежде чем признать поражение. Некоторые из нас обладают уникальным даром мгновенно определять в невозможном возможное. Стив Джобс им обладал.

Когда он хотел что-то сделать, то почти не терпел отрицательные ответы. Если только вы бесспорно не доказали наличие непреодолимого препятствия, Стив ждал от вас исполнения работы. Не способны — находил того, кто способен, и ваше будущее в его команде оставляло желать лучшего.

Мы с коллегами иногда отправлились куда-нибудь посидеть, и часто разговор скатывался к импровизированному психоанализу — к попыткам понять, как Стив приобрел хроническую неготовность принимать «нет» в качестве ответа. Одно объяснение кажется очевидным. Стив основал Apple в 1977 году, когда ему было всего двадцать два. До этого он успел немного поработать в HP и Atari. Поэтому, в отличие от большинства людей в нашем мире, Стив мало времени провел, отчитываясь перед начальниками. Практически всю

свою взрослую жизнь он был тем, кто отдает приказы. И ожидал, что все будет выполнено.

Требовательность была ему свойственна всегда, вне зависимости от того, с кем он имел дело. Не потому, что Стив — притеснитель от природы. А потому, что так проявлялся его принцип — никогда не довольствоваться меньшим, непременно добиваться того, что, с его точки зрения, вполне достижимо. Стоило единожды пойти вразрез с его ожиданиями, чтобы понять, чего от тебя ждут в действительности и дать себе зарок больше такого не повторять. Мне повезло: свой урок я получил достаточно рано, и повторять его не пришлось.

Еще на заре iMac мы планировали представить новые модели в шестнадцатистраничном вкладыше журнала Time. Процесс разработки, подбора фотографий и подготовки текста завершился, вкладыш был практически готов. Стив сказал, что хочет увидеть его в Time ровно через две недели. Менеджер по работе с прессой долго смеялась, когда я передал ей это указание. Мы могли повлиять на процесс печати вкладыша, но не более — дальше все было во власти Time. У еженедельников строгий график выпуска, требуются недели для согласования, доставки миллионов вкладышей и включения их в тираж. Обогатившись новыми знаниями, я доложил Стиву, что нет ни единого способа попасть в Time в эти сроки. В лучшем случае уйдет несколько недель.

— Чушь собачья, — сказал Стив. Он не хотел ничего слушать и заявил, что Time каждую неделю выпускает журнал в шестьдесят страниц, имея на подготовку лишь несколько дней.

Я объяснил, что с вкладышами ситуация иная. Хотя чувствовал, что мои аргументы становятся все более шаткими. И тут Стив метнул гранату: «Если вы, ребята, не можете, то могу поспорить, что Arnold разберется с этим достаточно быстро».

Arnold — наши конкуренты, то самое агентство, сотрудничество с которым Стив также рассматривал, вернувшись в Apple. И нам, конечно, меньше всего хотелось пускать их на свое поле. Дать им выполнить эту работу — последнее для нас дело. Именно так агентства и теряют клиентов. Через несколько минут я говорил сотруднице агентства, что ситуация из срочной превратилась в критическую. Надо придумать способ быстро разместить вкладыш в Time, иначе мы проиграем конкурентам из Arnold. Она вышла, чтобы сделать звонок, и я скрестил пальцы.

Искусной комбинации мольбы, угроз и слез оказалось достаточно, чтобы в Time дали нам поблажку. «Быстро сдавайте материалы, и мы напечатаем их через две недели», — велели они.

Отличные новости, но теперь у меня образовалась другая неприятность. Я подорвал доверие Стива к себе — положился на мнение эксперта и, не прислушавшись к собственному Здравому Смыслу, совершил ошибку. Я еще сильнее укрепил в нем веру, что никогда не следует принимать «нет» в качестве ответа. И к тому же дал весомый повод впредь сомневаться в заключениях нашего агентства о том, что возможно, а что — нет.

Мы склонны хранить в памяти моменты эмоциональных травм, и эта история засела во мне на многие годы. Услышав «нет» теперь, я настораживаюсь. Получив негативный ответ, надо тщательно его обдумать, в интересах Простоты. Может, вы просите кого-то выйти за пределы принятых норм, но ведь только так мы получаем результаты, превосходящие принятые нормы. Есть правила, есть и шанс их обойти. Позволяя кому-то избежать сложностей, вы уничтожаете не чью-нибудь, а вашу собственную идею. Через несколько лет историй, очень похожей на мою, поделился со мной один из генеральных конструкторов Dell. Назовем его Мик.

Его рассказ относится ко времени злополучного Dell Adamo, который должен был составить конкуренцию супертонкому MacBook Air. И хотя ему суждено было пару лет отчаянно бороться за свое существование, чтобы в итоге с треском провалиться, в самом начале вокруг него возник настоящий ажиотаж. Dell впервые разработала подобный компьютер.

Я только что вышел с первой презентации Adamo нашему агентству. Ждал такси, чтобы доехать до отеля, но столкнулся с Миком, и мы присели немного поболтать в вестибюле. Заговорили о невозможных рабочих графиках которые, тем не менее успешно выполняются. Я рассказал Мику, как набил себе синяки с размещением вкладыша Apple в Time. «То же самое случилось со мной с Adamo», — ответил Мик. И поведал, как родился в Dell ультратонкий компьютер.

Много месяцев назад Мик встретился с Роном Гаррикесом, тогда — главой подразделения Dell, выпускающего компьютеры для массового пользователя. Как и многие в этом бизнесе, Рон мечтал создать устройство, которое потрясло бы всех. Он решил, что Dell следует разработать ультратонкий лэптоп, поскольку теперь, когда Apple выпустила свой MacBook Air, тонкие устройства стали новой крутой штукой в индустрии. (А у Dell тогда и в мыслях не было лидировать в этой категории.)

Гаррикес попросил Мика составить график для проекта, Мик проконсультировался со своими инженерами. Специалисты знают: от разработки и производства сверхтонкого лэптопа до продажи — путь не менее года. Создать ультратонкий лэптоп гораздо труднее, чем настольный PC. Серьезная миниатюризация требует сложных инженерных решений, а следовательно — времени.

Мик поделился полученным заключением с Гаррикесом, которому эти новости сильно не понравились. Хотя у Гаррикеса и Стива

Джобса было мало общего, Рон так же хотел того, чего хотел, и не любил слышать в ответ «нет». А хотел он получить ультратонкий лэптоп за половину времени, какое обычно для того требовалось. Мику, который сделал все возможное, чтобы поторопить своих инженеров, оставалось только стоять на своем. Он однозначно заявил: сокращение сроков невозможно.

Разочарованный Гаррикес пустился на ухищрения. Раньше он работал в группе Motorola, где миниатюризация — образ жизни. Если инженеры Motorola способны упаковать волшебные технологические штучки в нечто, помещающееся в кармане, то почему бы им не сотворить чудо лэптопа — думал он. И привел в Dell несколько инженеров из Motorola. Они обещали ему лэптоп через полгода.

Когда Гаррикес получил то, что хотел, Мик очутился в хорошо знакомом мне положении. Он стал тем парнем, который утверждал, будто дело сделать нельзя, а оказалось — можно. Но, если Гаррикес справился и заполучил модный лэптоп в желанные сроки, почему же проект Adamo провалился?

Я уже говорил, что Простота предлагает всё или ничего, и с ней вы не можете вести себя, как за шведским столом. Гаррикес не был последователем Простоты, он был лишь руководителем, который хотел того, чего хотел. И захлопнув дверь перед носом Сложности в начале проекта, он все же оставил ей ключ. Проект Adamo утонул в море Сложности, в нем все было не так — от ценовой политики и доступности до маркетинговой кампании и надежности устройства.

Adamо стоил 2500 долларов, при том, что другие лэптопы компании — 800 долларов. Чтобы оценить компьютер по достоинству, его надо подержать в руках — Adamо продавался по интернет-заказу. Реклама ультратонкого и ультрамодного лэптопа смотрелась бы уместнее в журналах типа *Vogue*, а размещалась в бизнес-прессе —

и традиционной, и онлайн. Через месяцы после выпуска Adamo количество продаж измерялось тысячами, тогда как MacBook Air продавался миллионами. Спустя год проект переработали, но это уже не помогло, и в конце концов Dell отказалась от Adamo окончательно.

Однако его сумели разработать быстро.

Борьба за детали

Люди часто рассказывают об особых чувствах, которые испытывают, распаковывая купленные изделия Apple. YouTube заполнен видеороликами, где показан процесс открытия коробки от Apple — шаг за шагом, деталь за деталью. Для человека непосвященного подобное кажется еще одним примером фанатизма. Это всего лишь коробка, так ведь?

Однако для Apple коробка — не «всего лишь коробка». Момент, когда покупатель вскрывает ее, — первый опыт встречи с качеством. И компания прикладывает огромные усилия, чтобы и этот опыт укреплял ее отношения с клиентами.

Сказать, что Apple относится к упаковке серьезно, — ничего не сказать. Группа, ответственная за дизайн, работает в закрытом и защищенном от прослушивания помещении внутри большого офиса. Чем она там занимается — такая же тайна, как и инженерные разработки, ведущиеся в святой святых Apple. Взглянув на упаковку, можно получить столько же информации о спецификациях продукта, что и при беглом взгляде на само изделие.

В прошлом упаковка от Apple пережила нелегкие времена. Некоторые помнят: пока Стив находился в изгнании, расходы на нее сокращались. Исчезли глянцевые белые коробки с полноцветной

печатью, на их место пришли грубые коричневые — в один или два цвета. На моем чердаке есть одна такая, и я не выбрасываю ее — прекрасное напоминание, насколько изменился вкус Apple. Это старая коробка из-под PowerBook, где лежат несколько кусков прессованного картона, похожего на тот, что используют для упаковки яиц. Они предназначены отделять друг от друга различные части устройства. Образец наименее элегантной и наиболее скучной упаковки, какую только можно себе представить.

По мере эволюции ценностей и приоритетов Apple — благодаря возвращению Стива Джобса — такие детали вновь станут важными. Настолько, что люди, рациональные в других ситуациях, испытывают непреодолимое желание снять на видео процесс распечатывания изделия от Apple.

Специалисты, разрабатывающие упаковку от Apple, удивительно талантливы. Но они в своей секретной комнате не занимаются собственно производством и вынуждены полагаться на производителей, которые воплощают их замыслы. Они вынуждены решать вопросы с людьми, которые говорят: «Простите, но это сделать нельзя».

Несколько лет назад главный разработчик упаковки рассказал весьма показательную историю.

Максимализм Apple преследует одну цель — клиент должен ощутить качество продукта с первого прикосновения к коробке. Возможно, специфические детали и не слишком заметны, но у людей возникает чувство, что все «круто», и их желание добраться до содержимого становится еще острее. То есть упаковка работает во многом так же, как дизайн магазина Apple Store. Люди могут не обратить внимание на отдельные моменты, но ощущают общую продуманность и элегантность. Важна каждая деталь, вне зависимости от того, видите вы ее или нет.

С огромной гордостью дизайнер вспоминал, как Apple отказалась принимать «нет» производителя, сообщившего, что часть коробки вызывает проблемы при изготовлении, и потому нужны изменения в конструкции. А упаковка была разработана роскошная, достойная нового устройства от Apple. Устройство помещалось в углубленной ячейке, защищенной тончайшей прослойкой стирофома. Тонкой настолько, что из-за этого возникли проблемы в производственном процессе. Она плавилась под воздействием тепла в формующей машине. Производитель сообщил Apple, что проблема нерешаема — и дизайн следует пересмотреть в соответствии с законами физики.

Дизайнерской команде это не понравилось. Она прекрасно выполняла работу, а внешние силы ее портили. Стив Джобс уже утвердил их проект, как утверждал каждую деталь самого устройства. Теперь кто-то должен либо сообщить Стиву, что упаковку надо переделать, либо вступить в противостояние с производителем.

Оставаясь верными принципам Apple, дизайнеры не пошли на компромисс. В их ответе звучала плохо скрываемая угроза: Apple не будет пересматривать дизайн — пусть изготовитель пересматривает свои машины. Если пресс-формы так сильно нагреваются, почему бы не сделать их из другого металла?

Изготовитель заменил, потратив большие деньги. Вскоре тончайшие прослойки из стирофома начали штамповать без проблем. Владельцы устройства от Apple наслаждались идеальным процессом извлечения своей покупки из коробки — хотя весьма сомнительно, что кто-нибудь из них обратил внимание на маленький кусочек стирофома, спрятанный внутри.

Дизайнеры Apple поняли, что когда производитель говорит: «Это невозможно сделать», — в действительности он имеет в виду, что это

Безумно просто

невозможно сделать без экстраординарных усилий. Поразительно, что способны совершить люди, когда видят, что выгодный клиент готов хлопнуть дверью.

Игнорирование скептиков: создание магазинов Apple Store

Стэнфордская речь Стива Джобса нашла отклик в душах многих. Было понятно, что говорит он искренне, от сердца. Стив рассказывал, как важно найти свой путь, ведущий к полной реализации в жизни. Для него выступление было задачей особенно сложной, потому что его слушали люди, только что закончившие колледж, который сам он бросил, едва начав учиться.

Однако его слова, обращенные к тем, кому еще предстояло войти в бизнес, имеют равную ценность и для тех, кто провел в бизнесе десятилетия:

«Не позволяйте шуму чужих мнений заглушить ваш внутренний голос. А самое главное — имейте смелость следовать собственному сердцу и чутью».

Стив не просто дал рекомендации к выбору пути. Он поделился важным правилом ведения бизнеса, которому всегда следовал сам. Одним из правил, помогавшим ему отгонять злой дух Сложности практически всю жизнь. Нужна особая сила, чтобы прорубать дорогу к цели, когда скептики утверждают, что вы двигаетесь к собственной гибели.

Наглядный пример — магазины Apple Store.

В те дни, когда Apple только выздоравливала от болезни, приведшей ее на грань гибели, впереди высились вершины, которые

предстояло покорить. Стив был уверен: если покупателю дать возможность сесть за Mac, и рядом будет продавец, готовый показать, насколько просто этим компьютером пользоваться, — убеждать клиентов станет гораздо легче. Вопрос в том, как реализовать идею. Очень мало магазинов, куда можно зайти и познакомиться с Mac поближе, и еще меньше магазинов, где продавцы грамотно покажут Mac. Компания только что открыла интернет-магазин Apple Store, вполне удобный для покупателя, но процесс покупки в нем не был персонифицирован. Он не позволял Apple вступить в непосредственное общение с покупателем.

Поэтому в 1997 году Стив объявил о заключении соглашения с CompUSA, по которому эта национальная торговая сеть обязалась создавать для Apple «магазины внутри магазинов». Покупатели встретили весть с энтузиазмом, поскольку теперь у них появилась возможность познакомиться с продуктами Apple в любой точке страны, в магазинах, удобно расположенных для клиента.

Но, увы, не получилось, как планировалось. В магазинах CompUSA продукты Apple обычно размещали в дальнем углу. Вам надо было их еще разыскать и, чтобы добраться туда, пройти сквозь лабиринты PC и их комплектующих. И если бы вы спросили продавца CompUSA, чем отличается iMac от PC, он был бы счастлив показать вам новый компьютер HP, стоящий гораздо дешевле, чем iMac. У продавцов отсутствовал стимул продавать iMac.

CompUSA не собиралась решать проблем Apple. В мире компьютеров PC, управляемых Windows, Apple держали за гадкого утенка. Для демонстрации покупателям высшего качества изделий от Apple требовалось нечто большее, чем место в углу CompUSA и безразличный торговый персонал. Чтобы вернуть долю рынка, утерянную в тяжелые времена, надо было серьезно «подумать иначе».

Так родилась идея магазинов Apple Store. Стив нанял Рона Джонсона, известного тем, что превратил Target в классное место для совершения покупок. Рон возглавил департамент Apple по розничной торговле и разработал концепцию магазинов Apple Store.

Сегодня надо хорошенько поискать, чтобы найти хоть одного человека, который не видит достоинств магазинов Apple Store. Эта сеть признана одним из самых значительных успехов в истории ритейла. Она стала золотым стандартом в розничных продажах, получая с квадратного метра денег больше, чем Tiffany. Сегодня все очевидно, а тогда была лишь теория.

Стервятники, кружащие в небе над миром розничных продаж, существовали всегда. В то время они готовились попить за счет сети магазинов Gateway Country, которая открылась в 1996 году. Нетрудно представить, как их взоры переключатся на магазины Apple при первом приступе голода. Требовались стальные нервы, чтобы с энтузиазмом устремиться в путь, когда у всех на глазах рушилась другая сеть компьютерных магазинов.

У Apple был нулевой опыт в сфере розничных продаж и лишь около 3 процентов рынка компьютеров (столько же, сколько у Gateway). Поэтому неудивительно, что такой человек, как Дэвид Голдштейн, президент Channel Marketing, в интервью *BusinessWeek* предрек:

«Я даю им два года, прежде чем они погасят свет, признав свою ошибку, крайне болезненную и дорогую».

Эта широко разошедшаяся цитата стала образцом чудовищной ошибки прогнозирования.

У *Bloomberg Businessweek* получилось не лучше. Они опубликовали статью под заголовком: «Прости, Стив: вот почему идея с Apple Stores не сработает».

Теперь Apple имеет более 350 магазинов, расположенных в самых дорогих точках по всему миру. Уму непостижимо, но количество людей, ежегодно входящих в двери Apple Store во всех концах света, превышает количество ежегодных посещений четырех крупнейших парков Walt Disney в совокупности. К середине 2011 года годовой доход магазинов превышал 3 миллиарда долларов. Дополнительный факт: почти половина посетителей Apple Store впервые знакомится с Mac, поэтому розничная сеть стала мощнейшим оружием расширения доли Apple на рынке. Всего два года назад мысль о том, что Apple может как-то подвинуть PC в продажах, вызывала только улыбку. Однако в середине 2011 года наблюдалось двадцатое последовательное превышение — на четверть — отгрузки компьютеров Mac над отгрузкой компьютеров PC.

Apple была уверена: если она построит свои храмы Простоты в местах с высокой посещаемостью, то обретет тот индивидуальный подход к клиенту, которого раньше недоставало. Целью было обеспечить для совершения покупок условия, отвечающие качеству продукта.

И если вы убедились, что создание розничной сети стало верным шагом, то методы осуществления все же показались бы вам удивительными и рискованными. Вместо того чтобы последовать примеру Gateway и строить магазины, недвусмысленно напоминающие Sears*, Apple сразу пошла по пути создания магазинов высшего класса.

Были наняты блестящие архитекторы и дизайнеры. Использовались только высококачественные материалы, даже если их требовалось доставлять из отдаленных стран. Apple была последовательна. Появились десятки новых магазинов, построенных по высочайшим

* Основанная в конце XIX века американская международная торговая сеть.

стандартам, а флагманы этой эскадры потрясали воображение. К примеру, магазин Apple на Пятой авеню в Нью-Йорке заметен и известен даже в городе небоскребов, хотя и поднимается ввысь всего на десять метров.

Здесь пол выложен плиткой из материала, который можно найти только в одном месте на планете — в каменоломнях Италии. Нержавеющая сталь опорных колонн — продукт технологического процесса, который применяется только в Токио. Стекланные компоненты — творения дизайнерской фирмы из Германии.

Критики Apple в ужасе закатывали глаза: компания столько инвестирует в проект, несущий очевидные риски! Они не понимали, что делает Apple, а Apple возводила физическое воплощение своего бренда. Бренда, фундамент которого Качество, Дизайн и Простота. В магазинах Apple Store реализованы все три основы. Оформление и устройство магазинов лаконичны и притягательны, каждая деталь тщательно продумана.

Если Apple ставит в центр внимания нечто неосязаемое, перевешивающее все остальное, то это — впечатления, которые остаются у клиентов от взаимодействия с компанией. Цель — сделать так, чтобы каждый раз, когда человек встречается с Apple, у него возникали только самые лучшие ощущения. И телевизионная реклама, и сайт, и продажа, и упаковка, и ежедневная эксплуатация, и службы поддержки — все подчинено общему плану: транслировать одни и те же ценности и говорить в одной тональности.

До появления сети Apple Store из этого перечня выпадало единственное звено — условия совершения покупки. Не только выпадало — полностью выходило из-под контроля Apple, что ставило компанию в неприятную зависимость от усердия продавцов. Система поддержки также оказывалась неидеальной, поскольку клиенты могли

общаться с Apple только посредством телефона или же через независимых поставщиков услуг.

Раз Apple хотела дать своим клиентам лучшие условия для совершения покупок и эксплуатации устройств, следовало взять решение вопроса в свои руки. Apple Store были призваны восполнить то, чего не хватало компании. Apple пренебрегла мнением скептически оценивших ее шансы на успех — ни одна сила на земле не могла пошатнуть ее веру в план организации розничных продаж.

В бизнесе редкая идея не сталкивается с тем или иным противодействием — из самой корпорации или извне. Стив Джобс рано пришел к убеждению: если у тебя есть великая идея, надо игнорировать негатив и сконцентрироваться на движении вперед.

Вы тоже должны идти на крайние меры, чтобы обеспечить выживание своей великой идеи.

ГЛАВА 10

Думайте, как на войне

— **Знаешь**, на нас действительно могут подать за это в суд, — сказал Стив Джобс. — И, возможно, это не так уж плохо.

Шел 1998 год. В зале заседаний совета директоров на столе перед Стивом лежала новая реклама, она, по расчетам, должна была вызывать нечто большее, чем вопросы. Две полные газетные полосы занимало гигантское изображение улитки, которая несла на своей спине самый быстрый на то время процессор от Intel для PC. За рекламой в газетах выходила обвальная реклама на ТВ — в эфире крупнейших телекомпаний. Тридцатисекундные ролики в основном показывали крупным планом ту же улитку, нагруженную тем же процессором от Intel, — ползущую через весь экран.

Каждая из реклам содержала беззастенчивое утверждение, будто процессор нового Mac вдвое быстрее, чем процессор от Intel.

Стив был прав. Intel восприняла рекламу, разумеется, без восторга — в этом и состоял план. Простота находится в состоянии постоянной войны со Сложностью, и бывают моменты, когда она

должна действовать агрессивно. Примите во внимание: события происходили всего через несколько месяцев после возвращения Стива в Apple, задолго до того, как Apple решила перевести все свои компьютеры на процессоры производства Intel.

В то время на долю PC приходилось 97 процентов мирового рынка компьютеров. Практически все PC работали на процессорах от Intel, тогда как в Mac использовался процессор PowerPC совместного производства IBM и Motorola. Кроме публичного заявления Apple и факта, что предыдущие PowerPC по скорости и близко не подходили к процессору от Intel, еще присутствовало и общее мнение: PC по скорости на десять очков впереди любого Mac. Однако инженеры Apple только что дали нам в руки могущественное оружие — процессор нового Power Mac G3 превосходил по скорости процессоры от Intel.

Мы четко осознавали: если Intel решит ответить, у нее для этого масса возможностей, и номер один из них — обращение в суд. «Представляешь себе эту историю в BusinessWeek?» — спрашивал Стив. Он рисовал в воображении журнальную статью: посередине, в центре разворота, большая фотография процессора от Intel на улитке и к ней — рассказ о том, что Intel подает на Apple в суд. Стив это любил. Он понимал также, что Intel с осторожностью отнесется к запугиванию бедной маленькой Apple, которая изо всех сил цепляется за жизнь. Долго и тщательно будет думать Intel, прежде чем начнет любое юридическое преследование, поскольку это привлечет к Apple еще больше внимания.

«Улитка» стала первым залпом войны против Intel, объявленной в одностороннем порядке. Креативная команда — арт-директор Майкл Риландер и автор текстов Том Витт — обдумывала еще две атаки. Вскоре появилась реклама «Горящий кролик», в которой мы в буквальном

Безумно просто

смысле подпалили одного из «людей-кроликов» Intel — колоритный образ человека в белом спецкостюме, напоминающем костюм кролика, который Intel использовала в своей рекламе. В этом ролике Apple извинялся перед Intel за «публичное поджаривание» с предварительной оценкой производительности. И завершал трилогию ролик «Паровой каток», где паровой каток проходил по выложенным в ряд ноутбукам, символизируя мощь ноутбука PowerBook от Apple, сокрушающего PC.

Поклонники PC, разумеется, разозлились. «Как Apple осмеливается на подобные утверждения?» «Все знают, что Mac не такой быстрый, как PC!» «Они, должно быть, подделали результаты!» Intel все же ответила, но лишь тем, что опубликовала на сайте свою оценку производительности, опровергающую данные Apple. Обращений в суд не последовало. Споры, поднявшиеся вокруг, только помогли Apple достичь цели. Даже если люди не верили данным, они теперь воспринимали Mac как полноправного участника обсуждений. Просто так осмеять Mac больше никогда не удастся.

Задача выполнена. По крайней мере, для Стива. Он продемонстрировал техническое совершенство Apple и показал миру, что его компания остается такой же дерзкой, какой была всегда. Впереди ждала великая революция, которую начнет iMac.

Однако развязанная война с Intel теперь, когда у руля компании снова встал Стив, была только легкой разминкой. Предстояло еще множество славных сражений.

Иметь врагов — это хорошо

Простота позволяет людям сосредоточиться на чем-то одном. Или, наоборот, концентрация на чем-то одном помогает достичь Простоты. Развязывание войны против Intel заставило людей обратить все

внимание на одно — на Mac как альтернативу PC. У Apple богатая история ведения прицельного огня по особому противнику. Одни ее атаки оказывались эффективными, другие — нет. Из последних примеров — акция, о которой я рассказывал выше. Тогда Apple нападала на Microsoft, сравнивая «простой путь» Macintosh и «сложный путь» Windows. Однако переманить пользователей было трудно, и, несмотря на все попытки, в стане Apple не наблюдалось нашествия перебежчиков из лагеря поклонников Windows.

В 1997 году, вернувшись в Apple, Стив Джобс сказал сотрудникам, что они должны изменить образ мышления. В другой великий для Простоты момент Стив подытожил сказанное ранее: «Мы должны выбросить из головы мысль, что условием нашего выигрыша должен быть проигрыш Microsoft... Битва за настольные компьютеры закончена. Мы проиграли».

Главным врагом Apple в то время была она сама. Ей нужно было сосредоточить всю энергию на создании великого компьютера и не беспокоиться о том, что делают другие. Возможно, впереди для этого найдется время, но только если Apple выживет.

Вычеркнув компанию Microsoft из списка врагов, Стив приложил все усилия, чтобы заключить ее в дружеские объятия. На первой же выставке Macworld, проходившей после возвращения Стива, он объявил о новом партнерстве Apple и Microsoft. В качестве ответного шага в сторону Apple, которая прекратила текущее судебное разбирательство против Microsoft, Билл Гейтс торжественно пообещал выпускать Microsoft Office для Mac в течение пяти лет и инвестировать в Apple 50 миллионов долларов. Некоторых шокировал сопровождающий это заявление видеоряд (они даже громко стонали): Стив Джобс говорил, стоя перед огромным экраном, на который выводилась картинка видеосвязи с Биллом Гейтсом, из Сиэтла.

Билл выглядел как Большой брат в знаменитом видеоролике Apple «1984», а Стив радостно заключал с ним сделку. Многие сочли их договор капитуляцией Apple. Действительно, в биографии Стива Джобса, написанной Уолтером Айзексоном*, Стив характеризует это как самую грубую ошибку в презентации — из всех, которые он допускал. Огромный лик Гейтса, мерцающий над Стивом, создавал впечатление, что Microsoft гораздо весомее, чем Apple.

В дни после возвращения Стива в Apple, многие сомневались, что даже ему удастся изменить положение к лучшему. Среди них и был Майкл Делл. Когда его спросили, что бы он делал, окажись на месте CEO Apple, Майкл ответил: «Я бы закрыл компанию и раздал деньги акционерам». Apple не было нужды искать врага — своим высказыванием Майкл сам поставил себя под прицел. Всего месяц спустя во время большого совещания в Apple Стив вывел на проекционный экран большую фотографию Делла и наложил на нее мишень с кругами. «Мы идем за тобой, дружок», — заявил Стив. Войско Apple воодушевилось.

Выбрать во враги Intel было несложно. Процессоры Intel — основа компьютеров для большинства производителей PC. Шло огромное количество рекламы в рамках кампании Intel Inside. В ней Intel эффектно представляла себя уполномоченным лицом всей индустрии PC. Атака на Intel позволяла нам поставить под огонь всех производителей PC разом, даже не упоминая конкретных имен. И она привлекала внимание к Apple, в чьи утверждения на первый взгляд невозможно было поверить.

Дальнейшие события показали, что в выборе врагом Intel присутствовала изрядная доля иронии судьбы. Ведь через несколько

* Айзексон У. Стив Джобс. М. : АСТ, Corpus, 2012.

лет Стив отказался от платформы PowerPC и перешел в лагерь Intel. Когда он объявил о решении, кстати, одном из самых драматичных, к нему на сцене присоединился CEO Intel Пол Отеллини. В том самом костюме, напоминающем костюм кролика. Так он показал, как изменились обе компании со времен той едкой рекламной серии. И доказал: у Intel тоже есть чувство юмора.

И хотя война против Intel была требованием Простоты, переход Мас на процессоры Intel стал колоссальным упрощением для самого Стива. Внезапно между Мас и PC установился паритет на уровне процессоров. И Apple сосредоточилась на рекламе своих сильных сторон — инноваций, дизайна и Простоты.

Позднее Apple выйдет на охоту еще на одного врага, на этот раз — старого. Точно так же как Intel, которая раньше была образом, воплощавшим всю индустрию PC, теперь в эти рамки идеально вписывалась Microsoft. В конце концов, сделка между Биллом Гейтсом и Стивом Джобсом утратила силу много лет назад.

Новая война против Microsoft приняла конкретные очертания в кампании «Мас против PC», стартовавшей в 2006 году. Слабые места Windows, а затем и Vista, выкладывались одно за другим в прекрасно проработанных диалогах двух героев — Мас и PC. Вирусы, системные сбои, проблемы с апгрейдом — Apple не знала жалости. Кампания приобрела невероятную популярность, каждый эпизод превращался в тему для обсуждений в офисах и на дружеских посиделках. Популярность «Мас против PC» так раздражала Microsoft, что та откликнулась своей серией роликов: самые разные люди с экранов бодро восклицали: «Я — PC!» Сегодня о них помнят немногие, а «Мас против PC» все еще притягивает новых зрителей на YouTube.

Apple за эти годы поняла: когда есть враги — это весело. А если поставить дело правильно — то и выгодно.

Используйте любое доступное оружие

Однажды субботним вечером я позвонил Стиву Джобсу, чтобы обсудить рекламу, находящуюся в разработке. Стив был дома, и во время нашего разговора его вызвали по другой линии. Он попросил меня подождать, затем вернулся и сказал: «Давай я перезвоню тебе через десять минут».

Ровно через десять минут я снова услышал его.

— Знаешь, кто это был? — спросил Стив.

По его тону было ясно, что а) я никогда не догадаюсь, и б) ему не терпится мне сказать.

Я вежливо подыграл.

— Нет, а кто?

— Билл Клинтон.

Даже сегодня это было бы круто, а тогда — Клинтон был действующим президентом Соединенных Штатов. Стив и Клинтон поддерживали хорошие отношения. И хотя семья Джобсов жила в довольно скромном доме, у Стива было и большое имение, где Клинтон останавливался, приезжая в город на какое-нибудь мероприятие. Имение располагалось на вершине холма, окруженное открытым пространством, — удобное место сильно облегчало работу службы безопасности.

В тот день Клинтон перезвонил Стиву в ответ на его просьбу. Однако чтобы по достоинству оценить участие Клинтона в наших делах, вернемся назад, к ситуации, которая сложилась за несколько недель до той субботы.

Кампания «Думай иначе» в самом разгаре, наша реклама повсюду на щитах, во множестве журналов. Каждая реклама в отдельности посвящалась одному герою. Встречаясь со Стивом, мы часто

обсуждали, кого еще привлечь, чтобы добавить в нашу кампанию свежую струю. Предложения о новых героях появлялись с разных сторон. Агентство находилось в постоянном поиске. А когда кампания приобрела известность, на нас стали выходить знаменитости, которые хотели участвовать в ней. Но на одной из встреч Стив выложил на стол свою идею: Нельсон Мандела. Стив говорил о его неординарной личности и о том, какой честью было бы для нас заполнить его в качестве героя кампании. Стив искренне желал воздать должное человеку, которым восхищался. В то же время никакой другой хитрый тактический ход не создал бы больше шума вокруг Apple.

Одна маленькая проблема. На тот момент Мандела был президентом Южно-Африканской Республики. Как ни напрягали мы воображение, но не могли представить, что лидер какой-нибудь страны появится в рекламе Apple. Однако пообещали Стиву навести справки и узнать, попадает ли вообще эта затея в пределы возможного. На то, чтобы получить «нет, спасибо» из штаба Манделы, много времени не ушло, ответ мы немедленно передали Стиву.

Оснований злиться не было, но Стив явно разочаровался. Оставаясь верным законам Простоты, он отказывался принимать «нет» и придумал ход.

— Попробую спросить Билла Клинтона, не поможет ли он нам, — сказал Стив.

Отлично. Президент. Разумеется. Как мы сами об этом не подумали? Стив хотел узнать, не обратится ли Клинтон к Манделе от лица Apple. И это было последнее, что мы слышали по данному вопросу, — на многие дни вперед.

А теперь вернемся в тот субботний вечер, когда мы со Стивом говорили по телефону, а по другой линии ему звонил лидер свободного мира, чтобы отчитаться о выполнении задания.

Не знаю, обращался ли Клинтон к Манделе напрямую или же только связался с «его людьми», — но ответ вновь был отрицательный. Как объяснил Стив, Мандела, возможно, когда-нибудь и рассмотрит наше предложение, но не раньше, чем через полгода после того, как сложит президентские полномочия. О намерении оставить пост он уже объявил публично, до конца его президентского срока оставалось несколько месяцев.

Таким образом, кампания «Думай иначе» продолжалась без Нельсона Манделы. Бедному Нельсону предстояло быть замененным кем-нибудь вроде Чарли Чаплина. Разочарованный Стив мог утешаться тем, что совершил воистину президентскую попытку.

А главное, он выполнил одно из важнейших требований Простоты — не колебался. Чтобы достичь цели, пустил в ход все орудия своего арсенала. Да, не добился успеха, но не потому, что не использовал все возможности.

Полагайтесь на превосходящие силы

Если мои догадки верны, то вы доступа к президенту не имеете. К сожалению, скорее всего, вы не можете позвонить с просьбой об одолжении и спикеру Палаты представителей.

Однако того, что вы *можете* сделать, обычно бывает вполне достаточно. Вы способны не пускать ничего на самотек, начиная продвигать свою идею. А это значит, вы должны действовать с предельной силой. Не сдерживая себя, применяя самое мощное оружие из вашего арсенала, вы обеспечите своей идее шансы на выживание. Думайте об этом, как о войне (а это и есть война), и наступайте по законам военного искусства — полагаясь на превосходящие силы.

Когда вы имеете дело с армией Сложности, не рассчитывайте на равную борьбу. Полный разгром противника гораздо убедительнее победы с небольшим преимуществом. Кроме того, победа открывает новые горизонты. Подведем итог: никогда не пользуйтесь винтовкой, если у вас есть гаубица.

Обстоятельства у всех разные, потому только вы знаете, какие ресурсы подключаете. Возможно, перед важной встречей привлечете на свою сторону серьезных союзников, и ваш голос не будет звучать одиноко, а сольется с мощным хором. Возможно, вы располагаете результатами солидных исследований или доказательствами, подкрепляющими вашу точку зрения, — достаточными, чтобы блокировать аргументы противника. Возможно, у вас есть прямой контакт с СЕО, и его утвердительный кивок устранил заторы еще до их образования. Возможно, чтобы увеличить свою огневую мощь и повысить доверие к себе, вы приведете с собой эксперта.

Но самое необходимое — делать все, что в ваших силах, самому представлять и защищать свою работу на всех этапах пути, до самого верха. Вряд ли кто-то другой, представляя вашу работу — на высшем уровне компании-клиента или на высшем уровне вашей собственной компании, — продемонстрирует ту же страсть, что есть у вас. Если люди, защищающие вашу работу, наталкиваются на противодействие, обычно они сдаются значительно легче, чем сдались бы вы, или же идут на компромисс, на который вы никогда не согласились бы. Такова человеческая природа.

Поэтому правило «никогда не уступать» должно стать частью вашего характера. Вы не захотите равенства в силах с противником — игра вничью ведет к появлению Сложности. Вы не захотите втягиваться в ружейную перестрелку. Сложность нельзя брать в плен, ее

Безумно просто

нужно сметать мощным огнем. На кону стоит и идея, которую вы представляете, и ваше положение в компании.

Если вы не воспользуетесь своими превосходящими силами, то столкнетесь с двумя последствиями, ни одно из которых нельзя назвать приятным. Прежде всего, велик риск провала. А затем придут бессонные ночи, когда вы будете представлять, как бы все обернулось, примени вы тяжелую артиллерию.

Каждый новый план и новая идея вынуждены пробиваться сквозь препятствия. Это могут быть скептики, не желающие менять устоявшееся положение вещей, те, кто не верит, что новое — осуществимо, или те, кто просто не тратит на воплощение идеи необходимые усилия.

Преодолевать сопротивление легче, если вы полагаетесь на превосходящие силы. Не стесняйтесь признать, что вы не можете сделать что-либо самостоятельно. Даже Стив Джобс осознавал пределы своей власти. Когда он хотел добиться желаемого, он без проблем брал телефонную трубку — даже если ему приходилось звонить парню, вечно занятому управлением страной.

Простота — абсолютное оружие в войне

Мы знаем: Простота — хрупкая штука. Чтобы она невредимой прошла через процессы, лежащие в основании любого проекта в любой сфере деятельности, ей нужен паладин.

Несколько военизированный подход сильно помогает, с его помощью вы преодолеете преграды, которые на вашем пути возводит Сложность. Определение противника и использование превосходящей силы — эффективные орудия вашего арсенала. Цель, ради которой вы будете использовать все это, одна — дать Простоте воссиять,

поскольку сегодня она сама по себе — самое могущественное оружие в мире бизнеса.

Чтобы доказать это, обращаю внимание высокого суда на историю первого iPhone.

iPhone, буквально вложивший в наши пальцы новые технические возможности, стал материальным воплощением Простоты. Его изобрела компания, которая только что прекрасно зарекомендовала себя благодаря другому революционному портативному устройству. К тому времени в этой категории давно установился статус-кво, которым, кстати, покупатели были сыты по горло.

То есть iPhone был настоящим «девятым валом» Простоты.

Все могло сложиться иначе, если бы Apple годами штамповала Mac, а потом вдруг переключилась бы на смартфоны. Но за шесть лет до появления iPhone компания не только добилась успеха с iPod и iTunes — она фактически изменила мир. Она завоевала сердца и пользователей Mac, и пользователей PC своим мастерством в создании портативных устройств, которые пробуждали желание ими обладать. Вместе iPod и iTunes изменили жизнь и открыли миллионам людей глаза, на что способна Apple.

Технологически Apple утвердила себя в качестве компании, искусной в сфере миниатюризации. С философской точки зрения, она утвердила себя в качестве мастера Простоты.

Поэтому, когда пошли слухи, что Apple работает над смартфоном, поднялся шум, подпитывающий сам себя. Но это был не обычный шум. Он усиливался в несколько раз в силу отношения покупателей к своим телефонам и компаниям, их выпускающим. По большей части модели были неэлегантными или скучными, а их изготовители казались закаменевшими и мало

заботящимися о своих клиентах. Люди жили со своими телефонами, но не любили их.

Шум нарастал, и iPhone уже не воспринимали как очередную модель, выходящую на рынок. Его ждали как спасение от угнетающей серости. В мире, куда Apple готовилась вторгнуться с iPhone, доминировал BlackBerry. Этот телефон достиг высокого статуса, потому что одно делал действительно хорошо: он обеспечивал доступ к электронной почте в любом месте и в любое время. В компании Apple, как и повсеместно, очень многие зависели от своего BlackBerry, который позволял оставаться в курсе дел.

Однако команда Apple, состоящая из истинных последователей Простоты, видела как на ладони эти слабые места BlackBerry. Он был чересчур сложен. Да, многофункционален, но все его возможности были так глубоко запрятаны в разветвленном меню, что даже технически грамотные люди не слишком часто ими пользовались.

Идея Apple — безупречная Простота. Создать телефон, который будет принимать звонки и электронные письма, работать как iPod, а также обеспечивать полноценный доступ в интернет. Самое главное — сделать так, чтобы пользоваться им было невероятно просто, настолько удобно, чтобы он стал чем-то вроде второго «я» своего владельца. Типичный образчик продукции Apple, которому даже не нужно руководство.

Apple уже доказала свой профессионализм и искусность, дав людям iPod и iTunes. Мировой рынок исчисляется миллиардами потенциальных покупателей, разочарованных или недовольных своими телефонами. На таком фоне грядущее появление устройства, превосходившего любой из смартфонов по любым параметрам, предвещало бурю в мире бытовой электроники.

И iPhone явился.

Эффективным его сделала технология, но располагающим к себе — Простота. Apple сумела достичь прекрасного сочетания — и обрела супермощное оружие.

Мощь пришлась кстати, потому что Apple собиралась сразиться не только с гигантом под названием BlackBerry. Она готовилась объявить войну титанам, вложившим огромные средства, чтобы добиться нынешнего статус-кво. В их число входили Motorola, LG и Nokia, а также телефонные сети.

Вскоре после выхода iPhone мы увидели, насколько сокрушительное оружие — Простота. Даже слово «революция» полностью не отражало происшедшего. iPhone с восторгом приняли не только фанаты техники — он покориł и людей, боявшихся компьютеров. Возможно потому, что они понимали, как им пользоваться, еще не взяв его в руки. Работа iPhone, рожденного любовью к Простоте, воспринималась не как функционирование компьютера, хотя именно компьютером он по сути и был. Его просто полюбили. Он сочетал изумительный дизайн и удивительную функциональность. Это было то самое устройство, которое заставляет вас улыбаться, когда вы к нему прикасаетесь.

Разумеется, iPhone — лишь продолжение того, что делала Apple на протяжении всей своей истории. В 2006 году, за два года до появления iPhone, Стив говорил в интервью *Newsweek*:

«Когда вы только беретесь за какую-то задачу, первые решения, которые приходят вам в голову, оказываются слишком сложными, и большинство людей на этом останавливается. Но если вы продолжаете, если сживаетесь с задачей, слой за слоем снимая шелуху, вы зачастую находите очень элегантные и простые решения».

Безумно просто

Всего несколькими словами Стив обозначил разницу между Apple и множеством других компаний. Когда Apple находит решение, это скорее начало, а не конец. Apple способна творить «волшебство», потому что слой за слоем снимает шелуху Сложности.

Этот принцип применим ко всему, а не только к выпуску некоего продукта. Например, при подготовке презентаций. Я еще не встречал текста, из которого нельзя было бы выбросить пару лишних слов, даже если он уже неоднократно редактировался. Если вы будете усердны и внимательны, то всегда найдете, от чего можно избавиться.

И когда дойдете до сути своей идеи, у вас непременно появится то, чем можно гордиться.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Думайте иначе

Если вы верите в силу Простоты, то по определению «думаете иначе». Вы — в меньшинстве. Простота, возможно, одна из самых могущественных сил на Земле, но она — оружие немногих.

С точки зрения бизнеса это хорошая новость. Будучи редким товаром, Простота обладает большой ценностью. Компании, которые используют ее силу, выделяются на фоне конкурентов. Люди, овладевшие искусством Простоты, — важное достояние своих организаций.

Простота всегда оригинальна

Прежде чем начать практиковать принципы Простоты в работе и в жизни, необходимо запомнить: самая простая идея — не обязательно самая лучшая. Качество имеет значение.

Если вы начинаете что-то действительно новое, захватывающее, — применение принципов Простоты вознесет вас на фантастические

высоты. Однако плохая идея останется плохой, как бы вы ни пытались ее упростить. И к сожалению, вера в Простоту — не гарантия от появления плохих идей.

Даже сама Apple, которая доказала, что является бастионом Интеллекта, допускала грубые ошибки. Некоторые из них — следствие изначально плохих идей. Другие произошли из-за того, что изначально хорошие идеи переродились в плохие. К счастью для Apple, компания разумно боится: в ее резервах находится более 80 миллиардов долларов (по состоянию на октябрь 2011 года). Как я однажды слышал, Стив объяснял, что именно это обеспечивает Apple свободу для творческих рывков. Обнадеживает, когда знаешь, что в случае неудачи всегда есть на что опереться.

Поскольку у большинства из нас в банке нет и одного миллиона, приятно осознавать, что Простота предлагает собственный запасной план. Соблюдая ее принципы, вы поймете, насколько легче справиться от ошибок, иногда даже становясь сильнее.

Мышь, которая не ревела*

Один из самых известных проколов Apple — мыш-шайба, которая продавалась вместе с первым iMac и следовавшим за ним Power Mac G3. Ее ненавидели даже негибкие фанаты Apple. Она была круглой, а с круглой мышью вы никогда не знаете, на что она направлена. Поэтому, берясь за работу, мы видели, что курсор бродит в самых неожиданных направлениях. Почему Apple не выявила недостаток на ранних стадиях, — большая загадка. Мышь-шайба дала критикам повод утверждать, что Apple одержима формой больше, чем

* Автор обыгрывает название романа Леонарда Вибберли и снятого по нему фильма — *The Mouse That Roared* (в отечественном прокате «Рев мыши»).

функциональностью. Прошло несколько месяцев, и перед началом выставки Macworld Стив Джобс пригласил меня в отель Manhattan, где он остановился. Он хотел обсудить рекламу, находящуюся в разработке. Затем мы переключились на другие темы, и я не удержался — заговорил о мыши. Она засела у меня в голове, потому что и пресса постоянно над ней измывалась, и сам я, пользуясь iMac, от этой мыши отказался — купил более удобную.

Я был абсолютно честен и ничего не смягчал. Сказал, что из-за авантюры с мышью страдает бренд. Больше всего беспокоило меня отношение к пользователям-профессионалам. Она доставляла неудобство и владельцам iMac, но они по большей части пользовались компьютером дома, а вот Power Mac G3 покупали профессионалы. Для них работать с такой мышью — дохлый номер. Неуклюжая мышь — не инструмент для людей, которые проводят дни в работе.

— Эта мышь — уже просто надругательство над профессионалами, — сказал я.

Повисло молчание. Стив сидел, не улыбаясь. На секунду я подумал, что переступил черту. Затем, безо всякого выражения на лице, он посмотрел мне прямо в глаза и сказал: «Да пошли они!»

Он дал мне секунду, другую, чтобы переварить услышанное, — а затем начал смеяться. Он любил своих покупателей, и профессионалов, и всех остальных, его просто развеселило мое замешательство. Он чертовски хорошо знал, что Apple допустила ошибку — компания немедленно начала работать над заменой. Повеселевший, оживленный Стив вытянул ноги и стал рассказывать мне о новой мыши. Это должна была быть роскошная прозрачная оптическая мышь особо высокой точности. Профессионалы — и все остальные — будут ею восхищены. Apple уже давно преодолела ошибку, хотя и не делала публичных заявлений.

Безумно просто

Однажды в интервью Стив сказал:

«Иногда, занимаясь инновациями, допускаешь ошибки. Лучшие всего их быстро признать и двигаться дальше, исправляя и другие свои инновации».

Простота не любит путаться в старых проблемах. Она предпочитает смотреть вперед. И хотя признавать ошибки болезненно, клиенты заслуживают честности. С появлением новой мыши мышь-шайба стала всего лишь далеким воспоминанием.

Еще одним классическим проколом Apple был компьютер Power Mac G4 Cube. Несмотря на его изумительный дизайн и на то, что он попал в постоянную экспозицию Музея современного искусства. Проблема с Power Cube состояла в чрезмерно высокой цене. Как ни старались инженеры Apple, они не могли снизить ее до приемлемой. Стив узнал о неудаче перед одним из наших заседаний, и было заметно, что он удручен. В G4 Cube он вложил всю душу, надеясь, что компьютер станет доступен для массового покупателя. А в итоге — цена как для профессиональных машин. Он был расстроен и понимал, что провал на рынке более чем вероятен. Так и случилось. Стив прекратил выпуск G4 Cube уже через год.

Apple действует быстро, смело исправляет ошибки и движется дальше. G4 Cube промелькнул в ее истории и исчез, а его место мгновенно заняли инновационные разработки компании.

Как деньги в бренд-банке

Стив Джобс твердо верил в концепцию «бренд-банка». Потому что компании переживают как взлеты, так и падения, следуя по своей траектории. Он считал, что бренд работает как банковское вложение

капитала. Когда корпорация добивается успеха, запуская отличный продукт, или проводит отличную рекламную кампанию, она увеличивает вклад в бренд-банк. Когда же терпит неудачу, вроде нелепой мыши или же слишком дорогого компьютера, ее счет уменьшается. Если в бренд-банке хороший баланс, то клиенты с большей готовностью переживут тяжелые времена вместе с корпорацией. При плохом балансе клиенты склонны уходить к другим.

Стив не устал напоминать нам о важности создания сильного бренда. Одной из неприятных историй последних лет был «Антеннагейт»*. После выпуска iPhone 4 Apple подверглась жесткой критике журналистов и видных блогеров. Повод — недостаток в конструкции антенны. Тем не менее, несмотря на нелюбимые статьи и высмеивание в ночных телепрограммах, клиенты Apple сохранили ей верность. Теперь эпизод воспринимается как раздутая реакция прессы, не оказавшая на корпорацию долгосрочного влияния.

Хороший баланс в бренд-банке — в этом все дело.

Укрощение силы Простоты

Трудно даже осознать, чего достигла Apple за последние десять лет.

Сегодня Apple — это отряд блестящих инженеров, дизайнеров, изготовителей и специалистов по маркетингу. Они творят чудеса с помощью редкостного сочетания высокой технологии, художественного чутья и чистой бравады. Они удерживают высочайшие стандарты, добиваясь совершенства в каждой детали.

* Назван по аналогии с «Уотергейтом», политическим скандалом, приведшим к отставке президента Никсона.

Итак, поможет ли вам Простота построить еще одну Apple? Нет. Или да, если у вас есть несколько тысяч лучших в индустрии специалистов, готовых откликнуться на первый зов. Поможет ли Простота достигнуть впечатляющих результатов в вашем бизнесе? Без всяких сомнений. Потому что Простота — не цель, она — путеводный свет, который помогает решать задачи. Когда вы начнете применять принципы Простоты и интегрировать их в рабочие процессы, вы оцените ее силу.

Так поступает Apple. Она воспользовалась концепцией, обладающей почти стихийной силой, и успешно внедрила ее во все подразделения и направления компании. То, что делает Apple, — за пределами трудности в обычном понимании. Однако она преуспевает — благодаря неуклонному следованию Простоте.

Ваши цели, цели человека, исповедующего принципы Простоты, должны быть высокими. Нет причин, по которым Простота не смогла бы поднять вашу компанию к вершинам и помочь вам приобрести навыки, позволяющие стать востребованным профессионалом.

Поскольку люди по природе своей предрасположены к Простоте, каждый из нас способен воспользоваться ее силой. Теперь, когда вы узнали, как Apple удастся придерживаться ее принципов, настало время с практической точки зрения посмотреть на элементы Простоты, чтобы поступать так же.

Думайте жестко. Нет никакой необходимости становиться плохим человеком — надо быть только абсолютно честным. Попросите людей, с которыми взаимодействуете, поступать так же. Они сосредоточатся на деле, будут позитивно настроены и достигнут лучших результатов, если им не придется гадать, что вы имеете в виду. Вы же избежите потери драгоценного времени и сил.

Думайте о малом. Поклянитесь в верности маленьким группам, состоящим из умных людей. Твердо помните об этом, формируя команду для нового проекта. Это — ключевой компонент Простоты, и вам нужно стать ее паладином. Маленькие группы, состоящие из умных людей, добиваются лучших результатов, работают эффективнее и обладают высоким боевым духом. Кроме того, подвергайте сомнению любой рабочий план, который не включает регулярного участия человека, принимающего окончательные решения. Это очень важно. Появление такого человека лишь в конце проекта с целью сказать «ага» или «неа» — верный предвестник разочаровывающего, жалкого результата.

Думайте минималистично. Не забывайте: каждый раз, когда вы пытаетесь затронуть больше чем одну тему, вы распыляете внимание слушателей — неважно, коллеги это или клиенты. Если необходимо раскрыть сразу несколько вопросов, найдите объединяющую их тему и придерживайтесь ее. Однако чем больше моментов вы затронете, тем сильнее затрудните слушателям запоминание необходимой вам информации.

Помните, море выбора — все равно что полное его отсутствие. Чем минималистичнее ваше предложение, тем оно привлекательнее.

Думайте в движении. Идеальный график — на практике вещь столь же труднодоступная, как Святой Грааль. Чтобы определиться с ним, нужно приложить много усилий, но сделав это, вы получите эталонную схему движения к успеху. Возможно, в ваши задачи не входит назначение сроков, но вы должны влиять на того, кто их определяет. Большинство признает график как данность (иногда не следовало бы). Правильные сроки так же важны, как правильные люди.

Безумно просто

Всегда остерегайтесь «комфортных графиков»: некоторое давление способствует результативному продвижению вперед, и это — факт. Имея избыток времени в запасе, вы рискуете запутаться во мнениях и получить свою идею обглоданной до неузнаваемости. Постоянно поддерживайте движение.

Думайте образами. Даже если вы не имеете отношения к маркетингу, использование образов, символизирующих вашу идею или ее характер, отточит вашу мысль. Если же вы работаете в области маркетинга, думать образами — требование профессии. Какую бы презентацию вы ни устраивали, какой бы товар ни продавали, кого бы ни пытались убедить — никогда не забывайте о силе образов, способных возбудить интерес аудитории.

Обратите внимание на огромную разницу между точно выбранным великим образом и иллюстрацией для украшения презентации PowerPoint. В этом мире и так хватает украшений, и по большей части — совершенно бессмысленных. Найдите концептуальный образ, который действительно передает суть вашей идеи. Будьте проще и сильнее.

Это применимо везде — говорите ли вы с коллегами или с публикой. Со временем концептуальный образ становится для людей самым простым способом идентифицировать вашу идею или продукт. Запоминающийся образ всегда воздействует на людей сильнее, чем слова, — вот почему те, кто ценит Простоту, доверяют образам.

Думайте над фразой. Здесь практически любому бизнесу нужно хорошо поработать. Слово — сила, но увеличение числа слов увеличивает не силу, а путаницу. Нет необходимости при обсуждении внутренних дел компании или в общении с клиентами пускаться

в пространные рассуждения, доказывая свой ум. Этим вы только оттолкнете людей.

Пусть многие авторы текстов никогда не говорят четко и строго по делу, не старайтесь походить на них. Использование умных слов не обязательно сделает вас умнее в глазах других. Лучший способ показать ум — выражать идею просто, с предельной прозрачностью. Неважно, кто ваша аудитория. Самый эффективный метод взаимодействия с ней — общаться так, как это обычно делают люди. Простыми фразами. Простыми словами. Простота имеет собственную формулу ума — высказывать больше, говоря меньше.

Сайт Apple — азбука умного общения. Размещенные здесь тексты умны сами по себе, но больше всего ум Apple чувствуется в их краткости и прямоте. В мире, где так много людей пытаются пересудствовать, Простота удивительно освежает.

То же самое относится и к названию изделий. Простые и естественные запоминаются, а специальные термины и модельные номера — нет. Если вы хотите, чтобы люди пустили ваши продукты в свою жизнь, им нужны названия, с которыми эти продукты ассоциируются естественным образом. Выбор названий — единственная область, где Простота окупается немедленно.

Думайте неформально. Поступайте так, как поступал Стив Джобс: избегайте ловушек большого бизнеса. Маленькая компания без жесткой иерархии будет эффективна — и есть вероятность, что она станет большой компанией. Встречи, расписанные как театральная постановка, и формализованные презентации, может, и послужат передаче информации, но никогда не вдохновят и не сблизят коллектив. Вы будете более убедительны, если станете общаться с людьми, а не выступать перед ними. У вас еще возникнет немало

Безумно просто

возможностей официально одеться и сделать все в доброй старой манере. Но внутри компании и при повседневном общении с клиентами отбросьте формальности.

Множество гениальных креативных идей родилось на встречах, когда ключевые слова или фразы всплывали в ходе разговора. Один из лучших слоганов для Apple от нашего агентства возник именно так. Если вы хотите пожинать плоды Простоты, думайте масштабно, но действуйте иным образом. Как доказал Стив Джобс, самый эффективный способ построить большой бизнес — поддерживать культуру малого бизнеса.

Думайте человечно. Если только в сферу ваших занятий не входит обеспечение стерильности, бизнес — не то место, где стерильность нужно сохранять. Не бойтесь заглянуть за цифры, статистические таблицы и позвольте высказаться своему сердцу. Помните, что неосознанные активы точно так же реальны, как и количественные показатели, и часто они гораздо важнее. Самый простой и самый эффективный способ взаимодействия с людьми — говорить с ними человеческим языком. Возможно, в вашем бизнесе необходимо продвигать товар для особой целевой группы, однако помните, что любая целевая группа состоит из людей, а люди откликаются на Простоту.

Хороший совет: будьте верны себе подобным.

Думайте скептически. Ожидайте, что первая реакция будет негативной. Силы Сложности станут неминуемо убеждать вас, что то или иное сделать невозможно. Хотя иногда для выполнения этого просто требуется больше усилий. Вы достигнете лучших результатов, если будете полагаться на людей, которые способны творить чудеса, а не на тех, которые скоры на негативные ответы.

Не позволяйте принуждать вас к компромиссу в реализации вашей идеи. Боритесь. Если вы не в силах добиться удовлетворительного решения от какого-либо человека или компании-производителя, переключайтесь на других. Именно здесь Стив Джобс вполне заслуженно пользовался репутацией невыносимого человека — он был непреклонен во всем, что касалось реализации идей.

Гордитесь своей независимостью и объективностью. Рассматривайте факты и мнения в контексте. Обязательно принимайте их во внимание, но оценивайте, учитывая моменты, скрытые от взора экспертов, например ваши долгосрочные цели. Стив Джобс знал, что немедленные траты, даже значительные, могут окупиться в будущем. Настоящий лидер должен учитывать все обстоятельства и выносить решение в соответствии с ними. Простота не боится действовать на основании Здравых Смыслов, даже если он идет вразрез с мнением экспертов.

Думайте, как на войне. Суровые времена требуют суровых мер. Когда ваша идея находится между жизнью и смертью, это — суровые времена. Как и солдат на поле сражения, вы не можете пропустить даже один удар — поэтому бейте первым. Ни перед чем не останавливайтесь. Помните: когда ваша идея в опасности, не до равной борьбы. Используйте любое доступное оружие. Если возможно, используйте даже нечестное преимущество. И никогда не забывайте о вашем самом серьезном оружии — о страсти, которую вы вкладываете в свою идею.

Распространение религии Простоты

Людям естественно противиться изменениям, маленьким ли, большим ли, поэтому переменить положение вещей внутри компании трудно. Однако опыт Стива Джобса облегчит ваши усилия.

Стив создал столь выдающуюся организацию и добился столь поразительного успеха, что заслужил уважение даже своих злейших конкурентов. Его достижения приводят в восторг не только тех, кто работает в области высоких технологий или маркетинга, но практически всех, чем бы они ни занимались. Так происходит потому, что инновации от Apple повлияли на множество людей в мире, и жизнь Стива была выдающейся сама по себе.

Поэтому когда вы несете людям слово о важности Простоты, вы не пропагандируете эксцентричную теорию какого-то безвестного гуру от менеджмента — вы говорите о могущественном инструменте, которым владел один из самых успешных и значительных людей в истории бизнеса. Если вы сошлетесь на выгоды, которые получила Apple, приняв принципы Простоты, и выстроите уместные параллели со своим бизнесом, вы создадите систему веских доказательств.

Вы можете распространять религию Простоты проект за проектом, взаимодействуя с конкретными людьми или группами. Еще лучше — провести коллективные встречи или рабочие совещания и обсудить, каким образом ваша организация воспользуется силой Простоты. Собрать свой отряд и попросить его выдвигать любые идеи упрощения организации — любым путем, начиная от офисной политики и заканчивая формированием и укреплением групп, работающих над проектом. От разработки продукта — до взаимодействия с клиентами. Убеждать людей следовать новым правилам — всегда скачка с препятствиями. Но если удастся их настроить, воодушевить, чтобы они сами начали вносить идеи, — вы создадите движение внутри организации.

Простота заразительна. Когда вы приобщите к ней людей, осознание преимуществ Простоты способно привести к одержимости ею. Так случилось с Apple, что и стало залогом ее успешных результатов, вошедших в историю.

Монумент Простоте

Как показала Apple, Простота может принимать самые разные формы. Она может воплощаться в идее или финальном продукте. Она — вдохновляющая сила, процесс, конечный результат.

Концепция Простоты шире чего-то одного. Это способ взглянуть и на часть своей работы, и на работу, происходящую вокруг вас, и на то, как функционирует система в целом. Когда вы начнете видеть мир через призму Простоты, вы изумитесь, сколько возможностей откроется для улучшения дела.

В некоторых случаях прикладывайте к вашему бизнесу Посох Простоты. Однако настоящая мощь проявляется, когда Простота становится религией компании, и придает ей силы, как это случилось с Apple, чудесным образом восставшей из пепла. Возникает эффект совместного действия, при котором все подразделения начинают руководствоваться Простотой. Стив внедрил принципы Простоты в душу корпорации, и Apple может процветать еще долгие годы.

В этом смысле величайшим достижением Стива является не Mac, iPod, iPhone или iPad. Стив Джобс совершил нечто, что никто раньше даже не задумывал. Он возвел монумент Простоте.

Этот монумент — сама Apple.

Apple — свидетельство силы Простоты. И — одновременно — образец для тех, кто пожелает за ней следовать. Простота требует от вас только понимания, преданности и страсти — хотя немного жесткости в стиле Стива Джобса тоже не помешает.

Это серьезная задача, поскольку вы живете и работаете в сложном мире. Но по этой же самой причине решение ее приносит свои плоды. В мире, оккупированном Сложностью, всегда будет выделяться тот, кто борется за Простоту.

Безумно просто

Счастливого упрощения.

«Простота может быть труднее сложности. Нужно упорно работать, чтобы очистить свои мысли, чтобы сделать их проще. Но в конечном счете это того стоит, потому что добившись своего, вы сможете сдвигать горы».

Стив Джобс

Благодарности

Эта книга складывалась одно или два десятилетия, хотя я даже не подозревал об этом. Я должен поблагодарить тех, кто открыл мне путь и открыл мне глаза.

Первый в моем списке — Стив Джобс. Благодарю его за то, что он не выкинул меня из зала заседаний при первой встрече. Если бы все пошло иначе, книга была бы посвящена моим захватывающим приключениям при написании рекламы для страховых компаний.

Огромное спасибо Ли Клоу, шефу TBWA\Chiat\Day, который дал мне возможность работать у Стива креативным директором. Это была моя четвертая командировка от агентства в горячие точки, и если бы Ли решил, что моих приключений с него достаточно, книга тоже не состоялась бы.

Но у меня не было бы возможности поблагодарить Стива Джобса и Ли Клоу, если бы не Стив Хейден. Он первым дал мне шанс поработать на Apple, когда перешел из Chiat в BBDO в эпоху Джона Скалли. Через несколько лет он ввел меня в мир IBM с агентством

Ogilvy. Стив Хейден — подлинный голос Apple и мой бог в искусстве копирайтинга.

Обстоятельства, которые привели меня к написанию этой книги, сложились воедино в более близкие к нам времена.

Валери Хаусладен, моя коллега по службе в Austin, попросила помочь ей с созданием блога — что побудило меня начать свой блог. Затем попросила отредактировать ее книгу «Профессиональная судьба» — что вдохновило меня написать свою книгу. Именно она посоветовала мне посетить Book Expo в Нью-Йорке, после чего события развивались по нарастающей.

Моя прекрасная и прозорливая соседка Сара Шнейдер, которая оказалась там по делам издательского бизнеса (однако образумилась и переключилась на кексы), попросила меня зайти на экспозицию ее компании. По чистой случайности она представила меня эксперту в области литературы для бизнеса Тодду Саттерстону, которого заинтересовала моя идея, и он предложил мне помощь. Тодд так много знает об этом бизнесе, что это просто пугает.

Знает он, например, огромное количество агентов. Он повел меня к Кристи Флетчер, которая была полна энтузиазма и готова оказать всяческую поддержку с первой нашей встречи. Хотя я мало что помню из-за отбойных молотков, работавших под окнами ее офиса.

Именно Кристи связала меня с командой Portfolio, начиная с издателя Адриана Закгейма. Адриан воодушевился моей идеей, я немедленно почувствовал, что Portfolio — мое место, и оказался прав.

Я приношу огромную, огромную благодарность редактору Кортни Янг. Ее способность выделять и облагораживать мысль, скрытую в десятках тысяч слов, просто удивительна. Кроме того, она обладает неоценимой способностью спасать меня от меня самого.

Спасибо команде Portfolio: Аманде Прицкер из рекламного отдела, Эрику Мейеру и всем дизайнерам — они оказывали мне удивительную поддержку.

Большое спасибо также моему специалисту по связям с общественностью, всегда преисполненной энтузиазма Анджеле Хейз и ее товарищам по Goldberg McDuffie.

Есть и другие люди, без чьей помощи, терпения и руководства эта книга не состоялась бы.

Майкл Риландер и Том Витт — мои креативные партнеры, близкие друзья, моя совесть вот уже двадцать лет, начиная с совместной работы в NeXT. Майкл сыграл важную роль в оформлении книги, а Том посвятил много дней своей жизни ее чтению, давая мудрые советы. Они помогли реконструировать самые смутные воспоминания, нашедшие свое место на этих страницах.

Стефан Зонненфилд был моим коллегой на протяжении многих лет — мы вместе сражались в окопах IBM, Intel и Dell. Я благодарю его за анализ книги и за воспоминания, которыми он поделился со мной.

Моя сестра Зита Сигал-Нето, лингвист в Португалии, — моя личная круглосуточная поддержка. Мой брат Норм возглавлял юридическую команду книги — он всегда будет на связи, чтобы вытащить меня из тюрьмы.

Аллен Оливо, глава службы маркетинга Apple во времена кампании «Думай иначе», мой собрат по оружию в ту беспокойную и прекрасную эпоху, помог встряхнуть воспоминания.

Роб Келл, дизайнер из Austin с лос-анджелесской душой, был моей креативной группой, парой незамысленных глаз и жилеткой для слез.

Стэн Слэп, автор книги «Похороните меня в конференц-зале В», благосклонно уделил мне время, чтобы посвятить в темное искусство написания и продвижения книг.

Безумно просто

И наконец, суперспасибо моей жене Сьюзан и моему сыну Джереми, у которого были причины верить, что я нахожусь за закрытой дверью, но было мало тому доказательств на протяжении последнего года. Однако они оба отправились на отдых без меня, поэтому, возможно, мы квиты. Примечание для них: вы обладаете ангельским терпением, а я с нетерпением жду, когда мы снова познакомимся поближе.

Есть еще много людей, чья дружеская поддержка и помощь сделали мою книгу возможной, и я за это им искренне признателен.

Кен