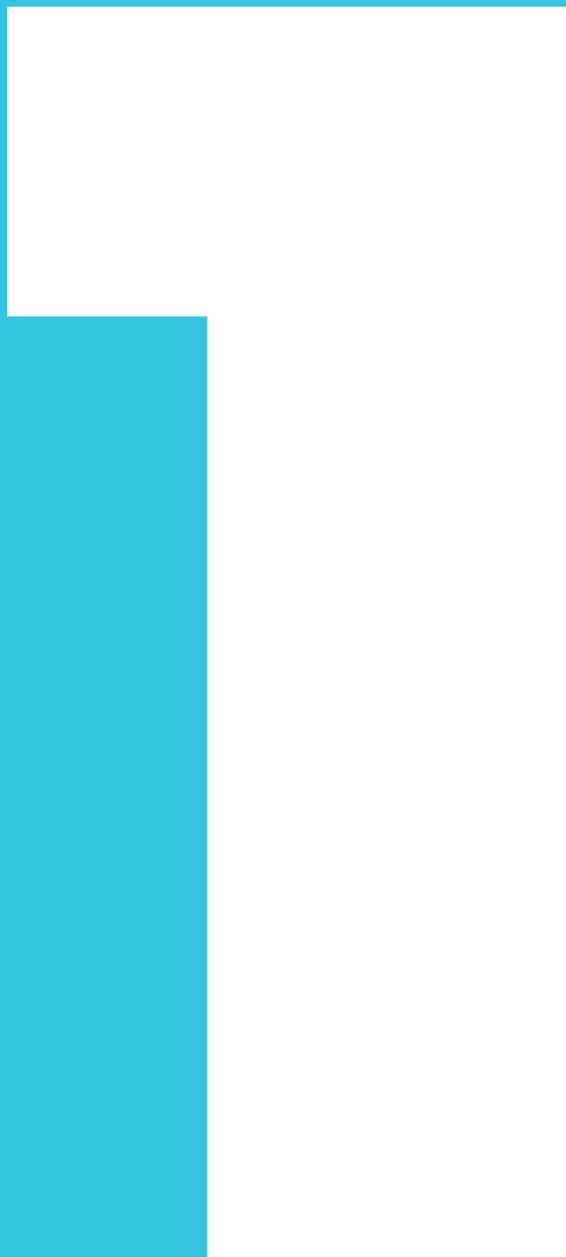




[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Все дело в дизайне

Красота, изобретательность и харизма создают уникальное конкурентное преимущество.

Урок, который можно извлечь из подхода компании Apple к дизайну и его интеграции в корпоративную культуру, заключается в том, что дизайн имеет значение для бизнеса. Apple — одна из немногих публичных компаний, которые с энтузиазмом приняли дизайн и инвестируют в него, сделав его самой важной отличительной характеристикой своих товаров и услуг. Дизайн Apple означает, что продукты компании уникальны и выделяются в массе других, и это проявляется во всем: от минималистского стиля, металлических и стеклянных корпусов до плавного функционирования программного обеспечения.

Что же мы имеем в виду, когда произносим слово *дизайн*? Оно используется для описания многих понятий. Я называю дизайном и процесс, и результат. Как процесс дизайн — это действие, то есть то, как создается предмет. Как результат дизайн — это сам предмет, например компьютер, лампа или диван. Я хотел бы добавить еще одно значение: дизайн — это экспериментальный образ мышления, кульминацией которого является или свежий подход к теме, или что-то уже инновационное. Поскольку Apple практикует всесторонний подход к дизайну при создании своих удивительных продуктов, я хочу поговорить и о процессе, и о его результатах, чтобы помочь вам

понять, как использовать дизайн в работе. Для начала давайте разделим результат дизайна Apple и процесс разработки на три элемента: красоту, изобретательность и харизму — и будем использовать их как увеличительное стекло, через которое рассмотрим и оценим товары и услуги вашей компании.

Нет лучшей отрасли для иллюстрации значения дизайна, чем динамичный сектор сотовых телефонов с взлетами и падениями трех титанов рынка: Motorola, Nokia и Apple. Дизайнеры понимают меня, когда я рассказываю историю о разных подходах к дизайну этих компаний. Этот рассказ — отличный способ заставить и вас задуматься о важной роли дизайна в выпуске успешных на рынке товаров.

«Хорошие новости,— с гордостью сказал технический менеджер компании Motorola в конце 1990-х годов, когда моя фирма сотрудничала с Motorola в создании нового семейства мобильных телефонов.— Мы будем использовать одну и ту же нижнюю часть для обоих телефонов. Мы сможем сэкономить миллионы на производстве». Услышав эти слова, я тут же подумал — да, это хорошая новость для него, отвечающего за технику. Но мне она еще раз напомнила, как мало Motorola ценит дизайн. Компания приняла очередное решение о разработке товара исходя из технических соображений и экономии затрат, а не дизайна и стремления к результату, который соблазнял бы и восхищал клиентов.

Но давайте вернемся назад и посмотрим, как же получилось, что мы пришли к этому роковому моменту.

Тогда мы работали с Motorola над дизайном новых мобильных телефонов на основе удачной платформы StarTAC, которая представляла собой тонкий, легкий раскладной мобильный телефон для профессионалов. Motorola хотела дальше развить этот успех и привлечь к своему брэнду новую группу клиентов. Создание телефонных дизайнов разного внешнего вида — то, что мы в отрасли называем «эстетическим выражением»,—



Телефон Talkabout был одним из первых шагов компании Motorola к дизайну более привлекательных для потребителя товаров, хотя ей и не хватило настойчивости Apple, чтобы сделать более заметное заявление. *Изображение: LUNAR*

это способ охватить брэндом более широкую аудиторию. Такова была задумка в то время.

Эта инициатива была заключительным звеном крупного стратегического дизайнерского проекта, который привел к созданию четырех уникальных брэндов, ориентированных на разные потребительские сегменты.

Компания LUNAR собрала команду исследователей для изучения образа жизни и предпочтений массового потребителя, и на основе этих данных мы разработали набор принципов дизайна для четырех потребительских сегментов, которые и пыталась охватить Motorola. Это один из важных аспектов работы дизайнера: определение совместно с компаниями стратегии выпуска основных продуктов до того, как заняться непосредственно их дизайном в студии.

В результате этого процесса родился набор концептуальных дизайнов с разными принципами, или язык дизайна, которому предстояло определить под-бренды. Это были ранние прототипы дизайна, и позднее они вдохновили команду дизайнеров на создание самих телефонов в соответствии с четырьмя языками дизайна. Такая стратегия дизайна позволяет координировать внешний вид и характеристики всего семейства продуктов, вроде линейки StarTAC компании Motorola.

После того как был определен язык дизайна, мы применили эти атрибуты в версии телефона типа StarTAC под названием Talkabout — она предназначалась группе потребителей, которых мы называли «активно общающиеся». Эти люди нуждались в телефоне для связи с друзьями, но не были особенно заинтересованы в дополнительных функциях. Мы придали этому телефону простой и современный вид и веселые цвета вроде ярко-синего, цвета океана. Параллельно с нашими усилиями внутренняя команда компании Motorola разработала версию телефона для другого брэнда под названием Timeport, который имел аккуратный вид,

отделку в серебристых тонах и был предназначен для более требовательных профессиональных пользователей.

Поскольку начинка всех телефонов была одинаковой, технический менеджер, с которым я говорил, понял, что может сэкономить компании Motorola кучу денег, создав единую версию нижней части раскладного телефона. Эта часть будет комплектоваться либо с верхом Talkabout, либо с верхом Timerport. Нижняя часть оставалась одинаковой, а верхняя менялась. У телефона было одно туловище с разными головами, именно поэтому я называю этот подход к дизайну подходом Франкенштейна. Подобно монстру Франкенштейну некоторые телефоны выглядели, мягко говоря, ненормально: голова не подходила туловищу.

Motorola создала телефон Франкенштейна, поскольку рассматривала дизайн как некое маркетинговое дополнение. Ее культура диктовала, чтобы приоритет отдавался инженерным решениям, иногда за счет возможности поразить потребителей. Они хотели телефоны, которые были бы просты в использовании, отражали бы их индивидуальность и имели бы важные для них характеристики. Даже изменение наружных признаков или корпуса лишь смутно отвечало стремлению к индивидуальному стилю.

Apple, напротив, создает проекты, которые имеют глубокую и бескомпромиссную эстетическую составляющую, что в корне отличается от способности компании Motorola в последний момент собрать товар-попурри.

Не думайте, что я пребываю в неведении о том, с какими сложностями сталкивалась Motorola и сталкивается любой современный бизнес. Я знаю, что четыре его элемента — стоимость, конкуренция, потребители и возможности — неизменно грузом лежат на плечах компаний. С этой точки зрения решение технического менеджера Motorola было чрезвычайно разумным в том, что касалось параметра стоимости. А что же произошло с таким параметром, как потребитель? Технократическая культура компании Motorola поддержала анали-

тическое решение, которое ставило прибыльность превыше всего. К сожалению, такая ориентация сама по себе не может производить товары, которые восхищают потребителей.

В отличие от такого типа практики, Apple ориентирована на общую сумму поступлений от реализации продукции (валовую выручку), что приводит к созданию товаров отменного качества с высокой долей прибыли, дизайн которых можно продолжать совершенствовать. Я говорил об этом с Тони Фаделлом, бывшим топ-менеджером компании Apple, который руководил разработкой iPad и iPhone. «Все гонятся за долей рынка, а Apple интересуется размером прибыли,— сказал мне Фаделл.— Нас устраивала меньшая доля рынка мобильных телефонов с iPhone, потому что мы получали более высокую прибыль. И все эти деньги можно инвестировать в создание следующего замечательного продукта».

Из многолетнего опыта работы с Apple в качестве внешнего консультанта по дизайну и в результате бесед с бывшими инженерами компании я понял, что в Apple дизайн — всему голова. Создание товаров, которые поднимаются до уровня безумно замечательных, имеет первостепенное значение на фоне всего остального. Вы можете увидеть это в телефоне, который на ощупь напоминает кусок стекла, или в портативном компьютере, который имеет подсветку клавиш, или в мыши с сенсорной поверхностью. При создании всех этих товаров не допускается, чтобы стоимостные показатели оказывались важнее соображений дизайна. Как сказал мне инженер Apple: «Вопросами стоимости занимается операционный отдел. Наша работа заключается в создании правильного продукта».

ТЕХНОЛОГИЯ. ПЕСНЬ СИРЕНЬ

Существует еще один аспект этого эпоса о гигантах сотовых телефонов, который проливает свет на дизайн и технологию и на их влияние друг на друга.



[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

Изобретения техники и изобретательность были основными залогами успеха компании Motorola с самого ее основания в 1928 году под названием Galvin Manufacturing Corporation. В 1930 году Galvin представила радио Motorola, один из первых коммерчески успешных автомобильных радиоприемников. Это стало началом компании, чьи талантливые инженеры позже среди многих других инноваций начали производить первые в мире коммерческие сотовые устройства. Креативный инжиниринг также привел компанию к StarTAC — телефону, который с точки зрения размера и веса опережал свое время. Хотя я не согласен с инженером, принявшим решение о создании телефонов Франкенштейна, инженерное мастерство компании Motorola признано одним из самых впечатляющих в бизнесе, и именно оно сделало возможным создание многих выдающихся товаров. Одним из них стал RAZR V3 — полное переосмысление формата раскладного телефона. Этот выпущенный в 2004 году телефон имел тонкий профиль и матовый металлический корпус, что создавало чувственный и утонченный вид, который так понравился потребителям.

Но в красивой оболочке RAZR V3 была скрыта проблема: Motorola не сделала дизайн частью процесса разработки, и основной пользовательский интерфейс не был изменен. Я всегда находил это странным, поскольку такая ситуация создала противоречие между отличным внешним видом телефона и тем, как он функционировал. Чтобы понять, как реальные люди оценивают внешний вид телефона по сравнению с удобством его использования (то, что дизайнеры называют *юзабилити*), я провел неформальное специальное исследование.

«Нравится ли вам ваш телефон?» — такой вопрос я задавал каждому, у кого в руках видел RAZR V3. Подавляющее большинство людей смотрели на свой телефон, вертели его в руках и отвечали: «Мне очень нравится!» Тогда я спрашивал: «А каково им пользоваться?» Реакция была совершенно иной. Люди хмурились и жаловались. Несколько человек вдруг сами

Телефон RAZR V3 компании Motorola произвел эффект своим изяществом и оригинальным использованием материалов, но не сумел создать неизгладимое впечатление из-за неуклюжего интерфейса.

продемонстрировали мне, как трудно найти номер телефона. Что же пошло не так? По-моему, при создании RAZR V3 компания Motorola с большим успехом использовала дизайн для корпуса, но не пошла глубже, чтобы усовершенствовать дизайн на всех уровнях. Компания по-прежнему принимает важные решения на основании инженерных соображений и эксплуатационных ограничений. Дизайнерам интерфейса была навязана старая операционная система, так как руководство не захотело инвестировать перестройку мозга телефона в соответствии с его замечательным корпусом.

Параллельно с проблемами сотовых телефонов компании Motorola финская компания Nokia приобрела известность и вышла на мировой рынок с телефонами, которые понравились потребителям во всем. В отличие от аппаратов Motorola, в пользовательских интерфейсах телефонов Nokia было легко ориентироваться. Более того, компания предлагала стильные телефоны, которые напоминали скорее аксессуар, чем электронное устройство. Излишне говорить, что потребителям очень нравилось все в телефонах Nokia.

За кулисами действовала и другая сила. Nokia создавала телефоны на базе новой цифровой технологии, в то время как Motorola придерживалась старой аналоговой. Техническое руководство компании Motorola утверждало, что следует двигаться вперед, используя аналоговую технологию, потому что она предполагает низкую стоимость производства и поэтому выигрышна. Но Nokia справедливо считала, что цифровая технология в конце концов сделает возможным предоставление разнообразных услуг по телефону, что в конечном счете приведет к более насыщенному опыту работы с телефоном — именно такому, какой сегодня предлагают смартфоны с доступом в интернет. Nokia также знала, что на начальном этапе цифровая технология обеспечивает более длительное время автономной работы, что очень значимо для конечного пользователя. Nokia была права и в краткосрочной перспективе,

и в долгосрочных прогнозах. Сейчас это решение кажется очевидным, к тому же у него была прочная основа: Nokia инвестировала из расчета того, что было важно клиентам, а не того, какая технология доминировала. Правильный подход к дизайну — поставить клиента, а не технологию или оперативные возможности компании в центр разработки. Всегда используйте клиентов как руководство и аудиторию. Nokia отвечала своему девизу: Connecting People (соединяя людей).

Apple использовал дизайн, чтобы создать товар, обладающий красотой, изобретательностью и харизмой. Три этих качества могут появиться, только если вы полны решимости создать крепкую эмоциональную связь при помощи дизайна ваших продуктов.

Слишком часто такие компании как Motorola рассматривают свою технологическую базу в качестве основы того, что они могут создать еще. Другими словами, в технологии они следуют за песней сирен* и лишь изредка используют дизайн. В результате имеют только частичный успех — я бы назвал это всплесками успеха. StarTAC был гениальным в своем использовании технологий. Всплеск. RAZR V3 проявил изобретательность и добавил изящество. Всплеск, всплеск. Применение компанией Motorola операционной системы Android на телефо-

нах для усиления их технических возможностей указывает на то, что компания научилась использовать дизайн для установления взаимопонимания с потребителями.

iPhone от Apple делал все это с самого начала. Это один из тех товаров, которые появляются очень редко и меняют и отрасль, и наш образ жизни. В основе изменения лежало то, как именно Apple использовала дизайн для переосмысления того, чем является телефон, и что он может предложить. Сначала

* Сирены в греч. мифологии — полуптицы-полуженщины, завлекавшие моряков своим пением и губившие их. Перен. — нечто соблазнительное, чарующее и нередко приносящее вред. *Прим. ред.*

инженеры Apple создали привлекательный физический дизайн. Затем привели технологию в соответствие с тем, как (по их мнению) потребители будут использовать ее. Благодаря простому программному обеспечению, модели добавления полезных приложений и опыту взаимодействия с брэндом Apple iPhone установил и закрепил связь с потребителями. В целом я вижу, как Apple использовал дизайн, чтобы создать товар, обладающий красотой, изобретательностью и харизмой. Три этих качества могут появиться, только если вы полны решимости создать крепкую эмоциональную связь при помощи дизайна вашей продукции.

Можно подумать, что крепкая эмоциональная связь наступает спонтанно или случайно, как влюбленность. Можно ли намеренно разработать такой предмет, как сотовый телефон, чтобы он вызвал эмоциональный отклик? Когнитивный ученый Дональд Норман* пишет в своей книге *«Эмоциональный дизайн»*, что когда мы сталкиваемся с окружающим миром, в работу включаются три эмоциональных процесса: поведенческий, интуитивный и мыслительный.

Мы всегда оцениваем окружающие нас объекты, чтобы определить, могут ли они быть полезны, удобны, вкусны, желанны, загадочны, смешны, могут ли они отвечать любому другому из тысяч возможных описаний.

Мы постоянно переключаемся между тремя разными эмоциональными моделями во взаимодействии с вещами и ситуациями, с которыми сталкиваемся Норман утверждает, что товар вызывает эмоциональную реакцию, а обратим мы на это внимание или нет, зависит от наших рефлексов в экстремальной ситуации — «драться или убежать». Если вы знаете об этой закономерности и умело используете дизайн, вы можете вызывать у людей нужные реакции.

* «Дизайн привычных вещей» Дональда Нормана выйдет в свет в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» в 2013 году. *Прим. ред.*

Мусорная дыра обыгрывает идею
обычной мусорной корзины за счет
вертикального расположения входного
отверстия. *Изображение: LUNAR*



[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



Эта концепция затычки для раковины использует дизайн, чтобы удивить нас, превращая обычный бытовой предмет в скульптуру. *Изображение: LUNAR*

Стул-вешалка напоминает прикроватный стул, который есть у всех нас в спальне, но демонстрирует свою истинную цель: временно хранить одежду. *Изображение: LUNAR*

В своей компании мы иногда упражняемся, желая убедиться, что наши творческие силы не исчерпаны. Мы называем это муншайн, хотя упражнение не подразумевает нелегальную выпивку*. Мы считаем, что творческим людям важно иногда иметь время и место для тренировки своих творческих мышц за пределами задач, поставленных нашими клиентами, и развивать собственные идеи. Таким образом у них появляется стимул рассмотреть любое количество новых способов применения дизайна. Очарованные научным описанием Нормана того, как дизайн вещи может вызвать эмоциональный отклик, мы обратились к традиции муншайн, чтобы дать свой ответ его книге.

Наши дизайнеры сформулировали несколько вопросов, чтобы попробовать свои силы в вызове у людей трех изолированных реакций. **1** Что, если мы признаем — стул у нас в спальне на самом деле не для сидения на нем, а для складывания грязной одежды? **2** Как должна выглядеть урна, чтобы ее дизайн вызывал у вас желание бросить в нее мусор? **3** Как можно преобразовать самый обычный бытовой предмет в скульптуру?

Наш эксперимент в муншайн привел к интересным результатам, которые, на наш взгляд, подтверждают верность когнитивной системы Нормана. Стул-вешалка, как мы его называем, напоминает стул, но очевидно, что он гораздо больше подходит для развешивания одежды. Обыгрывая внешний вид стула и проволочной вешалки, конструкция заставляет зрителя погрузиться в мыслительный процесс. Мусорная дыра — это урна, которая представляет собой привлекательную цель и приглашает вас бросить скомканную бумагу, целясь в корзину. Затычка для раковины, которую мы в шутку назвали «вода, останавливающая воду», переосмысливает обычный бытовой предмет, который выполнен в форме капли воды, застывшей в полувсплеске.

* Игра слов: moonshine по-английски означает: 1) фантазии, 2) самогон.
Прим. перев.

Мы задали себе несколько вопросов об этих товарах. Какие эмоциональные реакции возникают у вас, когда вы смотрите на эти концепции? Вызывает ли стул-вешалка у вас смех, потому что он визуально высмеивает вашу привычку все разбрасывать? Вызывает ли мусорная дыра у вас желание поиграть и бросить в нее что-то, стараясь попасть в цель? Вызывает ли у вас улыбку «вода, останавливающая воду», потому что ей удалось заморозить воду в полувсплеске? Вот такие вопросы и реакции может вызвать дизайн.

Все эти идеи поразительны, потому что выделяются из обычных и находят нестандартный подход к клиенту. Нэнси Дуарте — консультант, помогающий корпоративным лидерам создавать привлекательные и убедительные презентации через призму повествования,— пишет в своей книге *Resonate**, что так как многие продукты схожи, «побеждает тот, кто устанавливает эмоциональную связь». Давайте посмотрим, как крепкая эмоциональная связь проявляется в дизайне Apple.

КРАСОТА

Это старое выражение, но оно по-прежнему верно: у вас есть только один шанс произвести хорошее первое впечатление. Когда клиенты впервые сталкиваются с вашим товаром, услугой или процессом, то первым делом оценивают их эстетическую привлекательность. Найдут ли они их красивыми, изысканными, милыми, оригинальными или серьезными только по внешнему виду и ощущению? Это не исчерпывающий список эстетических атрибутов товара, но дело в том, что все они имеют значение для нашего восприятия. Нравится это вам или нет, но *эстетическое выражение* ваших товаров будет вызывать эмоциональный отклик у людей, которых вы пытаетесь при-

* Издана на русском языке: Дуарте Н. *Resonate*. Захвати аудиторию своей яркой историей. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

влекать. Термин *красота* можно использовать для названия любой крепкой эмоциональной связи, вызванной эстетической привлекательностью товара.

Однажды я встретил знакомую и заметил у нее новый ноутбук Hewlett-Packard с графическими узорами, в дизайне которых принимала участие LUNAR. Я поделился с ней некоторыми закулисными историями о том, как эти красивые узоры попали на компьютер — месяцы работы над их созданием, работа с производителем над точным и красивым воспроизведением, внесение корректив в узоры, принимая во внимание технические аспекты их тиснения. Она была поражена.

**Нравится это вам или нет,
но эстетическое выражение
ваших товаров будет
вызывать эмоциональный
отклик у людей, которых
вы пытаетесь привлечь.**

«Зачем так беспокоиться из-за компьютера, который я покупаю исключительно ради его функций?» — спросила она. Когда я поинтересовался, что входит в перечень ее требований при покупке компьютера, разговор перешел на технические потребности. Но когда я спросил ее, почему она выбрала HP, ответ был коротким и по существу: «Потому что он классно выглядит».

Очевидно, что HP не зря инвестировала в разработку узоров, потому что она создала крепкую эмоциональную связь в мире чрезвычайно схожих предложений. Телефон RAZR V3 компании Motorola сделал то же самое: он был красив. Он обратился к этой человеческой реакции и таким образом стал неповторимым мобильным телефоном. Удивительная тонкость и необычная металлическая отделка RAZR V3 поразили нас.

Мы восхищались поверхностью и задумывались над тем, как вся эта технология умещается в таком тонком корпусе. Не могли удержаться, чтобы не коснуться его и не проверить

на ощупь, не изучить, как же этим кнопкам удастся передавать сигналы, несмотря на невероятную тонкость.

Apple понимает эти принципы и использует дизайн, чтобы вызвать у нас эмоциональные реакции десятками способов. Рассмотрим эти три доминирующих сигнала дизайна в товарах Apple, которые вы видели и, возможно, даже имеете в своем распоряжении.

Тонкость. Во всех товарах (и особенно в технике) тонкость профиля там, где мы ожидали увидеть толстый, удивляет и привлекает нас. Инженеры упорно трудятся над тем, чтобы упаковать электронику в очень тонкие корпуса, и дизайнеры поддерживают этот эффект при помощи иллюзий в дизайне. Яркая металлическая полоса вокруг iPhone4 и 4S маскирует истинную толщину телефона. Точно так же плоские края на MacBook Pro создают впечатление, что представляют собой толщину компьютера, хотя сам он даже выпирает, чтобы вместить в себя всю электронику. Спинки iPad 2 и его преемника используют эффект сужения, становясь тонкими, как лезвие ножа, чтобы добиться того же впечатления.

Осязаемость. Apple уделяет большое внимание тому, какое ощущение вызывают ее продукты как физически, так и виртуально. Широкое использование стекла и металла закрепляет ощущение твердости, которое создает впечатление одного монолитного предмета, а не каркаса, надетого на кучу компонентов. На экране нас восхищает дизайн пользовательского интерфейса, позволяющего перемещать и преобразовывать объекты словно в реальном мире. Например, когда приложение сворачивается, оно плавно меняет форму и как бы всасывается значком в нижней части экрана. Это дает нам визуальную подсказку, где потом найти его. Так как люди чувствительны, подобные свойства дизайна помогают нам понять технологию при помощи красоты.

Простота. Самой характерной чертой дизайна Apple является простота. Формы каждого изделия Apple геометрически

Эти ноутбуки HP используют красивые графические узоры, чтобы отличаться от своих конкурентов, умело поднимая техническую продукцию до уровня эмоциональной покупки.

Изображение: LUNAR



[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

правильны, симметричны и выровнены, что создает безукоризненность, которую трудно скопировать. Мышь с одной-единственной кнопкой. Трекпад без видимых кнопок. Нижняя часть ноутбука свободна от тех беспорядочных деталей, которые так часто встречаются в изделиях конкурентов. Даже этикетки на товарах, необходимые по закону, отпечатаны на корпусе трафаретной печатью так слабо, что их трудно прочитать невооруженным глазом. На моем MacBook Pro края клавиатуры совпадают с шириной экранной петли, а также, что удивительно, и с шириной страницы в программе для обработки текстов. Эта простота есть во всем, что создает Apple, в том числе и магазинах, которые вызывают у меня ощущение, что я зашел в музей современного искусства. В 2011 году я был в магазине — Apple Store в торговом центре Стэнфорда, — где на потолке был создан невероятно ровный эффект освещения. Я не мог понять, как свет так чисто отражается на поверхности, пока не рассмотрел, что потолок представляет собой полупрозрачную панель, а источник света находится над ней. Вы можете сказать: «Ну зачем же беспокоиться из-за таких мелочей дизайна, когда вы всего лишь продаете компьютеры?» Но как раз это внимание ко всем деталям в совокупности и поддерживает верность компании Apple красоте.

ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ

iPhone 4S от Apple — красивый предмет. Вы держите его в руке и восхищаетесь ощущением твердости и глянцевой поверхностью. Включив его, вы знакомитесь еще и с его изобретательностью. Вы видите встроенную систему распознавания голоса Siri, которая готова помочь вам в любом вопросе, — это все равно что всегда иметь в распоряжении консьержа из отеля Four Seasons в собственном кармане. Понятие изобретательности выходит за рамки простого изобретения. Это то, как смекалка — и техническая, и естественная — применяется для решения задач таким образом, чтобы оно нас поражало,

Дизайнеры Apple добиваются максимально тонкого визуального впечатления для MacBook Pro, подчеркивая тонкий алюминиевый ободок и скрывая толщину при помощи конической формы внизу.

Изображение: LUNAR



[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

удивляло и восхищало. Это решение, при котором сложность становится простой элегантностью в руках потребителя и способствует созданию крепкой эмоциональной связи.

Множество компаний вкладывает деньги в научные исследования и разработки точно так же, как это делает Apple. Но есть некоторые отличительные особенности подхода Apple, которые позволяют технологии играть действительно важную роль. Изобретения, которые использует Apple, можно считать гениальной инновацией. Она представляет для людей ценность и помогает компании использовать это. В большом и малом товары компании Apple воплощают в себе изобретательность.

Изобретательность не всегда зависит от новых вспомогательных технологий. Иногда гениальные решения заключаются в использовании по-новому уже существующих компонентов. Прорывом iPod стало то, что Apple просто собрала вместе кусочки того, что использовали другие MP3-плееры, в понятную людям систему.

Рассмотрим некоторые средства, с помощью которых компания Apple внесла элемент изобретательности в свои продукты.

Очеловечивание. Apple высоко ценит способность сложных технологий соответствовать тому, как люди естественным образом взаимодействуют с окружающим миром. Технология распознавания рукописного ввода, лежащая в основе (неудачного) персонального цифрового помощника Newton и (более успешного) распознающего голос консьержа Siri, прекрасный тому пример. Siri представляет собой сложную незримо функционирующую систему, которая делает взаимодействие с телефоном больше похожим на общение с человеком, более легким и даже веселым. Управление жестами, которому учит нас Apple в iPhone и других устройствах, вовлекает в процесс наши чрезвычайно сложно устроенные руки. Как сказал Стив Джобс, обратившись в 1997 году к участникам Всемирной конференции разработчиков на платформе Apple (WWDC), «нужно начинать с опыта клиента и затем идти назад к технологии»¹.

**Никогда не влюбляйтесь
в технологию ради
технологии. Технология
является лишь средством
для создания потрясающей
и полезной вещи, которая
понравится людям.**

Мастерство. Большая часть изобретательности Apple проявляется в исполнении и производстве красиво сделанного конечного продукта. Большинство производителей пытаются создать дизайн, который позволит использовать инструменты производства. Apple же, наоборот, всегда рассматривала инструменты производства как средство достижения нужного результата. Традиционно боковые поверхности пластиковых корпусов для электроники сходятся под небольшим углом. Этот угол получается из-за пресс-формы для пластмассовых деталей, производить которые дешевле всего. Но опытному глазу этот малый угол заметен. Когда Apple захотела получить пластиковый корпус компьютера с перпендикулярными сторонами, потребовались более дорогие инструменты. Приоритет Apple — создавать конечный продукт, который воплощает в себе определенное видение. Компания не подгоняет свое видение дизайна под удобство производственного процесса.

Элегантность. На каждом шагу Apple решает проблемы просто. Или решения только кажутся простыми, но реальность такова, что для создания подобного впечатления прилагается немало усилий. Это и есть элегантность: простые решения сложных проблем. Другие производители компьютеров делают на своих ноутбуках защелки, чтобы удерживать экран в закрытом положении, но Apple стала первой компанией, создавшей сложную петлю, которая использует выступы и пружины, чтобы удерживать экран закрытым. Эти механизмы идеально настроены — достаточно крепки для удержания экрана закрытым, но и достаточно слабы, чтобы вы могли открыть его, не поднимая при этом нижнюю часть ноутбука.

Урок состоит в том, что вы должны стремиться к большему, чем просто техническое совершенство и изобретательность.

Никогда не влюбляйтесь в технологию ради технологии. Технология является лишь средством для создания потрясающей и полезной вещи, которая понравится людям. Это типичная проблема в Кремниевой Долине: предприниматели создают новые технологии и верят, что для них моментально появится рынок. Эти истории наводят на мысль, что когда технология сочетается с инновациями и отличным дизайном, результатом являются выигрышные продукты.

Еще одна компания, которая эффективно использует дизайн и изобретательность,— это компания Method Products, находящийся в Сан-Франциско производитель средств ухода за домом и личной гигиены: от стиральных порошков до мыла для рук и дезинфицирующих средств.

Это, конечно, не высокотехнологичная компания, но Method всегда ищет способы совместить технологию, дизайн и инновации, чтобы побудить потребителя попробовать свои товары. В данном случае это моющие средства, где инновация ненавязчива и направлена непосредственно на удовлетворение основных потребностей человека содержать одежду и собственное тело в чистоте.

Рассмотрим средство для стирки. С момента своего основания десять лет назад Method добилась успеха в этой категории, поставив под сомнение типичные предложения своей отрасли. В 2004 году Method выпустила жидкое средство для стирки, которое было концентрировано в три раза больше, чем обычно. Это дало компании возможность сократить упаковку на треть, что в свою очередь позволило сэкономить на использовании пластика, транспортных расходах и воде, которая является основным ингредиентом большинства моющих средств.

Концентрированное средство для стирки также было частью политики устойчивого развития компании Method и попало в розничную продажу потому, что занимало меньше места на полке.

Бутылка средства для стирки от компании Method вносит элемент изобретательности в ежедневную домашнюю работу. Высококонцентрированное средство для стирки означает уменьшение упаковочных отходов, а возможность оперировать встроенным насосом одной рукой исключает грязные подтеки. *Изображение: LUNAR*



Но с таким же как у Apple стремлением к изобретательности компания Method хотела идти еще дальше в своей концепции этого продукта. Она разработала средство, концентрированное в восемь раз. Проблема заключалась в том, как упаковывать это средство на заводе — существующие формы выпуска не соответствовали техническому прогрессу. Компания Method экспериментировала и с растворимыми гранулами — способом, который обычно был неблагосклонен к производителям моющих средств потому, что гранулы не всегда полностью растворяются. «У нас была концентрированная форма, но не было способа ее доставки», — вспоминает Джошуа Хенди, вице-президент по промышленному дизайну и инновациям компании Method.

Несколько лет спустя, после многочисленных изделий и экспериментов, всплыла идея бутылки-насоса. Она дает потребителям простой и точный способ отмерять дозу средства для стирки «даже с завязанными глазами и с ребенком на руках» — шутит Хенди. Это решало и серьезную проблему передозировки, гарантируя, что средство попадет именно куда надо и как следует растворится. Гениально.

Теперь позвольте мне рассказать историю о том, как изобретательность иногда не срабатывает. Новая технология не всегда означает гениальное произведение. То, что у вас есть патент на отличную новую технологию, еще не означает, что у вас есть товар. Возьмите, к примеру, роботов.

В 1999 году изобретатель, создавший прототип домашнего робота, обратился в LUNAR за помощью. Он хотел, чтобы робот, который, по его словам, мог заниматься домашними делами и даже приносить пиво из холодильника, был подготовлен к коммерческим поставкам.

Все любят роботов. С тех пор как Айзек Азимов писал о них в 1950-х годах, роботы захватили наше воображение картинами того, что ждет нас в будущем. И этот изобретатель,



[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

безусловно, захватил мое внимание. Тем не менее у меня возникли важные вопросы, которые я всегда задаю потенциальным клиентам в начале совместной деятельности — фактические данные, который помогают мне понять, как наша фирма может быть наиболее полезна. Работает ли ваш прототип? Каковы предполагаемые расходы, кто ваш целевой покупатель? Какова ваша бизнес-модель, в чем заключается ценностное предложение? Когда мы дошли до последнего вопроса, изобретатель робота был страшно недоволен. У него не было нужных ответов, и он прервал беседу. «Я ищу фирму, которая просто поймет меня», — кипятился он.

Как и многие другие изобретатели, он, мне кажется, был сбит с толку песнью сирен технологии. Но как и многие другие технологии, которые легко можно представить в роли очередного большого прорыва, работы близки к этому. Изобретатель злился, потому что не мог ответить на вопросы о его продукте. Я подозреваю, что он воспринял мои вопросы просто как препятствие в его стремлении оснастить каждый дом в Америке ходящим и говорящим бытовым помощником. А на самом деле я надеялся помочь направить его страсть на то, что стало бы не простой новинкой, а имеющей смысл для людей.

Willow Garage — еще одна компания с командой технологов, которые гоняются за призрачными роботами будущего. Основанная в 2006 году в городе Менло-Парк, в самом сердце Кремниевой Долины, Willow Garage прибегает к методу краудсорсинга в развитии технологий. Эта компания создала персонального робота, который передвигается на колесах, наполнен датчиками и имеет руки со сменными «кистями» для выполнения разных задач. Звучит многообещающе. Но Willow Garage четко не определила, для чего именно хорош этот робот, и не программирует его для решения каких-либо конкретных задач. Идея компании заключается просто в создании сообщества исследователей и разработчиков, которые будут составлять программы — или приложения, если хотите,—

В поисках великолепных приложений для роботов Willow Garage открывает эту задачу широкому сообществу, представляя своего Персонального Робота 2 — платформу для экспериментов и инноваций.
Изображение: Willow Garage

для робота. Это метод платформы открытых исходников в развитии технологий, который может запросто обнаружить великолепное приложение для домашнего робота.

В 2011 году Willow Garage создала компанию под названием Suitable Technologies специально для создания роботов, которые будут служить удаленными аватарами для людей, работающих вне офисов, но желающих получить больше нематериальных преимуществ, доступных при личном присутствии в офисе. Оснащенные камерой, экраном, динамиками и микрофоном, эти роботы по сути являются передвижными установками для видеоконференции, которыми управляют сотрудники, работающие в удаленном режиме. Предпосылкой для создания такого робота стало то, что, находясь вне офиса, вы упускаете возможность общаться с людьми лицом к лицу, даже сталкиваясь с ними в коридоре. Не находясь в комнате, не можете повернуться к ним во время разговора. Этот робот обещает быть суррогатным телом, которое будет носить на себе нашу голову, глаза и уши всюду, куда мы захотим пойти.

Занятно представить себе рабочее место будущего с такой технологией, но мне интересно, останутся ли эти изобретения актуальными после того, как уйдет их новизна? Более того, я думаю, как мы могли бы использовать разные технологии, возможно не роботизированные, для установления между людьми еще более тесной связи, чем это позволяет имитация человеческих движений при помощи суррогатного робота. Например, если в здании, и особенно в конференц-залах, будет достаточно экранов и камер, я смогу «присутствовать» более чем на одном «заседании» одновременно без необходимости передвижения робота между ними.

У товаров и услуг есть харизма, когда они постоянно демонстрируют интерес ко мне и моим потребностям и в то же время проявляют то, что я называю характером лидера.

Поиск гениального применения робототехники для дома или офиса продолжается, и метод платформы открытых исходников Willow Garage расширяет поиск. Но само по себе изобретение не является решением проблемы, которое положительно повлияет на ситуацию. Настоящая изобретательность — это умное и блестящее решение, которое поражает нас тем, насколько просто и естественно обслуживает наши потребности.

ХАРИЗМА

Мы часто говорим, что политики пользуются популярностью, потому что у них есть харизма, некий шарм и привлекательность.

Мы также знаем, когда этой харизмы нет, потому что видим, что они не могут найти общий язык или наладить контакты с общественностью простым и естественным путем. Чего-то не хватает. Можно сказать, что харизма — это совокупность впечатлений, которое производит политик. Это его прическа и аура, его биография и семья, и, конечно, проводимая им политика. Харизма — это чувства, которые вызывает у вас человек. То же самое касается товаров и компаний.

Харизма — это положительная характеристика лучших компаний, которая способствует созданию крепкой эмоциональной связи с потребителем. У товаров и услуг есть харизма, когда они постоянно демонстрируют интерес ко мне и моим потребностям и в то же время проявляют то, что я называю характером лидера. Это может выражаться в мелочах — например, когда мой банкомат Wells Fargo изучает мое поведение и делает соответствующие ему предложения для улучшения качества предоставляемых банковских услуг. Или же более значимый пример, когда я призываю друзей останавливаться в Ace Hotels, потому что эти отели своей харизмой превратили меня из клиента компании в адвоката брэнда. Такова сила харизмы.

Политики могут заставить вас чувствовать себя центром Вселенной, и такое же ощущение дают вам отличные товары. Но компаниям бывает сложно исправить ситуацию с недостатком харизмы, даже если у них отличный товар. Именно это случилось с компанией Microsoft в 2006 году, когда она наконец выпустила свою версию портативного музыкального плеера Zune — через целых шесть лет после того, как Apple устроила революцию отрасли, выпустив свой iPod. Неудивительно, что так сильно опоздавшая к началу праздника Microsoft позволила Zune постепенно исчезнуть как самостоятельному продукту и включила его в операционную систему своего смартфона: операционная система Windows Phone была запущена в 2011 году.

Оба этих продукта компании Microsoft (Zune и Windows Phone) были сильными и получили высокую оценку многих потребителей и поклонников. Мой однокурсник из Стэнфорда Альберт Шум, который руководил разработкой операционной системы Windows Phone, прислал мне для пробы демонстрационный образец телефона. На мой взгляд, Шум и его команда создали красивый, продуманный интерфейс, который может быть конкурентоспособен. Но даже имея перспективный продукт, которым настолько удобно пользоваться, Microsoft опять столкнулась со сложностью выхода на рынок портативных музыкальных плееров и мобильных смартфонов. В чем же проблема?

Я считаю, что компании Microsoft не хватает харизмы, которая нужна ей для преодоления сложности, вызванной выходом на эти рынки с опозданием. После того как в течение почти 40 лет Microsoft показывала миру, что она недостаточно классная, нелегко убедить его в том, что компания вдруг стала «секси».

Отсутствие харизмы — столь же мощный импульс, как и ее наличие. Даже технически превосходные продукты не могут противодействовать дефициту харизмы.

На фоне проблемы с харизмой на протяжении последних десятилетий идет постоянная битва между Apple и Microsoft, то

есть битва между харизматичным Стивом Джобсом и недостаточно харизматичным Биллом Гейтсом. Эта почти комичная битва выливается в неприятные комментарии с обеих сторон и в рекламу. Так, в «Мас против РС» Apple прекрасно выразила суть ауры, окружающей каждую компанию. По-видимому, ясным образом Джобс выразил свою точку зрения, отметив в документальном фильме 1996 года «Триумф ботаников», что «у Microsoft абсолютно нет вкуса»². И добавил, что имеет это в виду не по мелочам, а глобально — в том смысле, что им не приходят в головы оригинальные идеи и они не привносят с свои товары никакую культуру. На самом деле Джобс говорил именно о харизме.

У некоторых компаний и брэндов (и у людей) есть естественная харизма, встроенное очарование, которое является частью их ДНК. Но гораздо чаще, чтобы создать и поддерживать такую харизму, как у Apple, требуются время, ресурсы, смекалка и решительное руководство. Преданность Apple дизайну в течение такого длительного времени создала прочный кокон харизмы вокруг компании. Дисциплина и целеустремленность способствуют укреплению этого образа. Каждый раз, увидев или взяв в руки товар Apple, вы чувствуете эту уверенность компании в себе, ее классность и ауру непобедимости.

Помните, что Apple является одной из самых дорогостоящих компаний в мире, хотя продает лишь несколько товаров. Как сказал в 2010 году на технической конференции Goldman Sachs Тим Кук, CEO* компании Apple после смерти Джобса в 2011 году: «Все наши товары можно поставить на стол, за которым вы сидите. Суммарные продажи этих товаров дают 40 миллиардов долларов в год. Никакая другая компания не может сделать подобного заявления кроме, возможно, нефтяной компании. Мы наиболее целеустремленная из всех компаний, о которых я слышал, читал или знаю что-либо.

* Chief Executive Officer — главное должностное лицо компании, соответствует нашей должности генерального директора. *Прим. ред.*

Мы ежедневно говорим «нет» хорошим идеям. Мы говорим «нет» отличным идеям, чтобы иметь возможность сосредоточиться на небольшом количестве разработок»³.

Зайдите в магазин Apple в любой точке мира, и вы поймете, как именно эта интенсивная целеустремленность проявляет себя, когда товар находит покупателя. Этот магазин не просто место, где вам продадут компьютер или iPod. Вы можете купить эти вещи в интернете или в других магазинах. Apple Store — прекрасное олицетворение брэнда Apple и страна чудес, где пользователи могут испытать продукцию, получить помощь и даже посетить занятия и другие мероприятия в открытом, просторном и красиво оформленном помещении. Apple признаёт, что будущее розничной торговли заключается в использовании трех элементов: пространства, людей и товаров — таким способом, который не могут воспроизвести конкуренты или даже собственный интернет-магазин.

Genius Bar в каждом таком магазине отвечает своему названию, потому что он действительно гениален*. Клиентов заманивают в магазин бесплатной помощью, и в ее процессе они сталкиваются с другими замечательными новыми товарами, аксессуарами и услугами, которые предлагает Apple. Кроме того, гении из Genius Bar имеют возможность общаться с клиентом один на один, создавая этим идеальную ситуацию для продажи технических продуктов, которые многие сначала находят сложной. Кто сможет лучше порекомендовать подходящий товар от Apple, чем «гений» — вот действительно самая ненавязчивая продажа из всех возможных.

Apple Store максимально подчеркивает все лучшее в магазине и сводит к минимуму незначительные мелочи. Товары — ведь это все-таки самое главное — выложены на белых столах, как экспонаты в музее. Вы можете ходить, рассматривать их и трогать,

* Интеллект-бар — отдел в сети магазинов Apple Store, отведенный для бесплатных консультаций и технической поддержки пользователей. *Прим. ред.*



чтобы чувствовать, что они представляют из себя. Молодые продавцы доброжелательны, хорошо осведомлены и не назойливы. У них есть портативные сканеры, чтобы помочь вам совершить покупку, и вот уже можно уходить. Как насчет чека за покупку по электронной почте? Пожалуйста! Apple хочет завлечь вас в магазин, чтобы вы купили ее продукт, а затем скорее отправить вас домой, чтобы вы как можно быстрее начинали его использовать. Это часть процесса, который помогает создавать харизму.

Apple использовала эту формулу при выходе на рынок портативных музыкальных плееров, но, конечно, собственным уникальным способом. В отличие от конкурентов, Apple не сосредоточивалась только на музыкальном плеере и его возможностях и функциях. Как обычно, она приняла во внимание дизайн всего процесса управления цифровой музыкой — от загрузки мелодий до доступа к ним на ходу. Более того, поскольку ваш компьютер Apple станет центром системы, компания решила сдвинуть часть нагрузки и задач на ПК, где большой экран, клавиатура и мышь помогли упростить несколько традиционно проблематичных моментов этого процесса.

Задача программного обеспечения iPod свелась к минимуму и сосредоточилась на воспроизведении музыки, в то время как iTunes на компьютере стал центральным пунктом управления и местом, где клиенты могли купить музыку. Затем последовали версии iTunes и iTunes Store для Windows.

Используя накопленный опыт, Apple смогла извлечь выгоду из созданной ею системы, основанной на изначальном наблюдении, что цифровую музыку можно улучшить. И она действительно стала лучше. В конце концов вы действительно могли получить «1000 песен у вас в кармане», как справедливо обещала реклама Apple, сведя суть ощущения от использования iPod к простому, ясному и харизматичному лозунгу.

Есть еще и секретность. Она создает таинственность вокруг компании и ее продуктов, особенно когда разрабатываются

Apple Store на Пятой Авеню в Нью-Йорке так же тщательно продуман и выполнен, как и любой продукт Apple. *Изображение: Apple*

новые. Apple по сути является корпоративной машиной, с абсолютной секретностью которой могут соперничать только спецслужбы и шоколадная фабрика Вилли Вонка*. Не позволяет ни малейшая утечка информации из штаб-квартиры компании Apple в Купертино, и сотрудники компании принимают обет культа секретности подобно сопранос. В условиях малого количества наименований товаров и большого количества людей (от клиентов до финансовых аналитиков), желающих знать, что компания будет делать дальше, Apple идет на крайние меры защиты информации об инициативах в планировании и разработке продуктов.

Бывший инженер Apple сказал мне, что инженеры получают доступ только к той части продукта, над которой работают. И лишь небольшая горстка людей видит его целиком. Сотрудники службы глобальной безопасности Apple поставляют новый товар в магазины в закрытых кейсах. Один человек в Apple, который, конечно, обязался хранить тайну и не мог назвать даже свое имя, обобщил для меня основные ценности компании так: «Секретность, командная работа, качество». Секретность — первостепенная ценность, которая добавляет Apple харизмы.

Это особенно важно для создания предвкушения при запуске нового продукта. Для легионов поклонников и преданных Apple людей, а также для наблюдателей фондового рынка жизнь вращается вокруг постоянных разговоров и догадок по поводу следующих шагов компании. Когда продукт дебютирует на рынке, Apple делает все возможное, чтобы максимально

Конечно, это всего лишь телефон, но с харизматичным эффектом компании, брэнда, товара и знаменитого логотипа — не говоря уже о самом Джобсе — телефон сразу стал звездой.

* Герой романа-сказки Роальда Даля «Чарли и шоколадная фабрика». *Прим. ред.*

увеличить это возбуждение. Стив Джобс, специалист по само-рекламе, был мастером организации таких шоу и выжимания максимального признания у толпы. Одетый в свой фирменный наряд в Apple — синие джинсы и черную водолазку Issey Miyake — он знал, как работать с толпой и как представить ей новейший продукт Apple. Конечно, это всего лишь телефон, но с харизматичным эффектом компании, брэнда, товара и знаменитого логотипа — не говоря уже о самом Джобсе — телефон сразу стал звездой.

РЕЗЮМЕ

Дизайн может значительным образом повлиять и на прибыль, и на доход вашей компании, если вы воспользуетесь возможностями дизайна для создания крепкой эмоциональной связи.

Для достижения этой цели красота, изобретательность и харизма должны стать частью любого товара, услуги и точками соприкосновения с потребителями. Как только это будет достигнуто, ваши товары и услуги будут выделяться даже в самой насыщенной среде.

СТРОИТЕЛЬНЫЕ БЛОКИ

Красота создает замечательное и неизгладимое первое впечатление благодаря эстетической привлекательности. Apple достигает этого, сосредоточив внимание на таких принципах, как тонкость и приятные тактильные ощущения продукта, а также крайне важная простота с акцентом на геометрических и симметричных формах.

Изобретательность — путь, который ведет к эмоциональной технологии. Новые технологии всегда должны быть ориентированы на человека, должны быть доступны и естественны для людей, чтобы те могли их понять и использовать. Технологии могут удивлять и радовать пользователей, но песнь

сирен технологии (роботы никому не нужны?) может сбить нас с пути и увести в сторону от непосредственного желания (побольше планшетных компьютеров!).

Харизма появится, если вы обратите серьезное внимание на отношения с вашими клиентами в каждой точке соприкосновения. У товара с харизмой есть загадочность и шарм, а немного секретности добавляет компании привлекательности и рождает определенные ожидания. Харизматичный продукт заставляет пользователя чувствовать себя центром Вселенной.

НА ПОВЕСТКЕ ДИЗАЙН КАК У APPLE

Прежде чем перейти ко второму принципу дизайна в главе 2, уделите немного времени ответам на следующие вопросы о проектах и продуктах вашей компании:

1. Как бы вы оценили свои товары и услуги по шкале от 1 до 10 в том, что касается эмоциональной связи? 10 по всем параметрам даст вам красоту, изобретательность и харизму. Будьте искренни в оценке того, где вы сильны, и что можно улучшить.
2. Знают ли в вашей компании, что значит красота для вашего брэнда и ваших клиентов? Есть ли у вас общая четкая направленность, вроде приверженности компании Apple простоте?
3. Присутствует ли в товарах вашей компании изобретательность, или же технология не соответствует потребностям клиентов? Какова цель этих товаров? Как бы вы оценили их с точки зрения харизмы?
4. Где находятся слабые места в товаре, услуге, рекламе, розничной торговле и технической поддержке?
5. Важен ли дизайн в вашей организации, или это показная деятельность? Если вы дизайнер, вспомните примеры,

как дизайн оказал значительное влияние. Примените их к вашей организации с учетом того, что дизайн поможет создать ценность.

Теперь обратим наше внимание на разработку гибкой организации, которая будет служить основой для ценности, созданной с помощью дизайна.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



издательство

МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги