

# Содержание

Предисловие.....	7
Введение	
Спасибо, что вы с нами!.....	13

## **ЧАСТЬ ПЕРВАЯ** **Что такое впечатление**

ГЛАВА 1	
Изучаем впечатления и дизайн впечатлений .....	21
ГЛАВА 2	
Что делает впечатление выдающимся? .....	43
ГЛАВА 3	
Концептуальная модель видов впечатлений....	69

## **ЧАСТЬ ВТОРАЯ** **Инструментарий дизайнера впечатлений**

ГЛАВА 4	
Ландшафт впечатления.....	107
ГЛАВА 5	
Дизайн-мышление и дизайн впечатлений.....	137
ГЛАВА 6	
Дизайн впечатления и его карта.....	159
ГЛАВА 7	
Точки контакта и переходы.....	185

**ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ**  
**Как создаются великолепные впечатления:**  
**доработки и примеры**

ГЛАВА 8	
Истории, которые мы рассказываем: добавьте драматизма впечатлению.....	219
ГЛАВА 9	
Методы доработки впечатления.....	239
ГЛАВА 10	
Дизайн впечатлений в разработке продукта и корпоративной стратегии.....	279
В заключение.....	302
Примечания.....	306

# Предисловие

С Мэтом Дюрденем я познакомился в 2017 году на мероприятии под названием thinkAbout, которое мы с моим партнером Джимом Гилмором ежегодно устраивали на протяжении предыдущих 20 лет. Годом раньше в нем принимали участие несколько наших коллег из Университета Бригама Янга (BYU) — один из них и пригласил Мэта в Кливленд на очередное мероприятие. Именно Мэт и сообщил нам чудесную новость: благодаря их усилиям, целенаправленным и согласованным, в BYU решили изменить название кафедры менеджмента досуга на «Кафедра управления дизайном впечатлений»! Насколько мне известно, это первый университет в США, где полностью осознали важность впечатлений клиента в менеджменте досуга.

И, насколько мне известно, в этой книге, написанной Мэтом и его коллегой Бобом Россманом, впервые всесторонне рассматривается совокупность идей, принципов и структурных решений, результатом применения которых станут захватывающие впечатления, тщательно спроектированные и продуманные.

Честно говоря, я пока еще не знаком лично с ведущим автором, но, судя по книге, Боб блестяще

разбирается в дизайне впечатлений. Любопытно: читая самую первую главу, где Боб и Мэт пишут о дизайне пользовательских впечатлений, дизайне клиентского опыта и дизайне ощущений от сервиса, я был почти уверен, что они поведут читателя в сторону разработки дизайна ощущений, поскольку это, строго говоря, главное: сконструировать фактические ощущения людей. Мы с Джимом в нашей книге «Экономика впечатлений»\* ставили перед собой цель доказать, что ощущения — особый вид экономического предложения, настолько же отличающийся от сервиса (услуги), насколько услуга отличается от товара. Именно ощущения — через товары как театральный реквизит, через сервис как сцену — вовлекают любого человека в спектакль, причем так, как свойственно именно ему, и так, чтобы создать у него необходимое воспоминание, то есть центральное звено впечатления.

Направляя «дизайнеров впечатлений» на этом пути — воплощения идей в реальность, Боб и Мэт выделяют три главных фактора, которые я считаю основополагающими для данной области: целенаправленность, согласованность и планирование времени.

В первую очередь авторы рассматривают идею целенаправленности. Чаще всего те впечатления, которые люди получают в быту, не планируются заранее, а многое из того, что компании предлагают им в качестве впечатлений, сляпано на авось или вообще пущено на самотек. Но для успеха в современной экономике впечатлений

---

\* Пайн П Дж. Б., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. — М.: Альпина Паблшер, 2019.

нужно очень тщательно подходить к тому, что именно вы собираетесь устроить для своих гостей — потребителей ощущений, — чтобы у них появились соответствующие воспоминания и ощущение вовлеченности.

Здесь авторы умело оперируют понятиями «микроощущения» и «макроопыт». Тщательно продуманные микроощущения — последовательно сменяющие друг друга элементы вовлечения — дополняют собой макроопыт, включающий в себя этапы ожидания (до), участия (во время) и осмысления (после).

Этот акцент на целенаправленности явным образом выражен в определении дизайна впечатлений по Мэту и Бобу — «процесс целенаправленного согласования элементов впечатления, подразумевающий приглашение к сотрудничеству и взаимодействию в рамках достижения желаемых целей участников и дизайнера». Как видим, здесь же присутствует и второй вышеупомянутый фактор — согласование. Хотя мы с Джимом Гилмором обычно используем термин «организация», в этом случае можно сказать и «согласование», и даже «режиссура»: все эти термины означают целенаправленные действия, результатом которых становится ощущение во всей его полноте — от окружающей обстановки до вмонтированных в нее позитивных сигналов (или же подчеркнутое отсутствие негативных сигналов). Так сотрудники компании помогают гостю полностью отдаться своим ощущениям и получить воспоминание. Весь этот комплекс Боб и Мэт удачно назвали *ландшафтом впечатления*.

Значимость третьего фактора я осознал лишь долгое время спустя, в 1999 году, после публикации нашей книги: суть в том, что дизайн впечатлений в сущности

и является планированием времени. Каждое микроощущение занимает свой собственный отрезок времени, а все вместе эти микроощущения — в организованной продолжительности и продуманной последовательности — нарастают и подводят гостя к макроопыту. И все эти целенаправленные усилия в совокупности порождают нужный эффект — сродни драматическому, театральному.

Особенно интересно, что в главе 8 авторы, говоря о структуре театральной постановки, приводят диаграмму Фрейтага: собственно, мы и сами добавили ее в переиздание «Экономики впечатлений» в 2011 году. Дело в том, что эту диаграмму, придуманную еще в XIX веке немецким теоретиком искусств Густавом Фрейтагом, и по сей день изучают студенты-театроведы, чтобы понять и усвоить структуру драматургического произведения. На ее основе можно спланировать время, выстроить последовательность событий, достигающих кульминации, а затем идущих по ниспадающей к развязке. Без нужного драматизма последовательность событий, не представляющих собой ничего особенного, не производит должного впечатления. А вот при наличии элемента драмы целенаправленно сконструированное впечатление заставит каждого гостя запечатлеть в своей памяти сухой остаток пережитого. Драматизм — грамотно спланированное время событий.

Кстати говоря, именно поэтому я невзлюбил термин «клиентский опыт» (customer experience). В подавляющем большинстве случаев под ним подразумевают создание приятных, простых и удобных взаимоотношений с потребителем. Однако по-настоящему неповторимое впечатление должно быть запоминающимся, глубоко

личным и ярким, не выцветающим со временем: иными словами, иметь драматический эффект.

«Удобство» клиентского опыта противопоставляется «впечатлению» как самостоятельному виду экономического предложения: цель подобного взаимодействия — уменьшить количество времени, потраченного на работу с потребителем, а не заставить потребителя ценить время, проведенное с вами, и стремиться увеличить это время. «Приятно», «просто» и «удобно» — характеристики самой услуги, самого сервиса, а не впечатления. Они хороши и желательны, если ваша единственная задача — предоставить потребителю услугу, которая сэкономит его время. Но «впечатления» подразумевают хорошо проведенное время, а для этого вы должны тщательно распределить микровпечатления по всему диапазону времени, которое гости проводят с вами (поддать драматизма), чтобы получить в результате тот самый макроопыт сопереживания.

Чтобы достичь успеха, рекомендую вам рецепты, которые приводят на страницах этой книги Боб и Мэт. Это окупится сторицей — для создаваемых вами впечатлений, для вашего бизнеса, для всей вашей жизни.

Б. ДЖОЗЕФ ПАЙН II,  
сооснователь компании *Strategic Horizons LLP*,  
автор книг «*Экономика впечатлений*», *Authenticity*  
(«Подлинность»), *Mass Customization* («Массовая персона-  
лизация») и *Infinite Possibility: Creating Customer Value on*  
*the Digital Frontier* («Безграничные возможности: Создание  
потребительской ценности на цифровом поле»)





# Введение

Спасибо, что вы с нами!

В последние двадцать лет часто говорится о значении впечатлений для людей и компаний. Задумайтесь, почему впечатления важны для вас лично — и насколько они важны. Вы наверняка стараетесь наполнить свою жизнь позитивным опытом. И, по всей видимости, вам хочется, чтобы компании не только обеспечивали вас товарами и услугами, но и оставляли чудесные впечатления. Мэт, когда жил в Техасе, всегда делал крюк в несколько миль, чтобы заехать в свой любимый продуктовый магазин H-E-B, хотя рядом с домом тоже были магазины. И он ни о чем не жалел — прекрасные впечатления от захода в H-E-B перевешивали неудобство.

Экономика все в большей степени зависит от качества производимых на потребителя впечатлений, и компании, которые успешно справляются с этой задачей, живут и здравствуют, а неудачники постепенно сходят со сцены. Хорошие впечатления привлекают и удерживают лояльных потребителей (и сотрудников), плохие же, напротив, отталкивают покупателей сразу или мешают им стать постоянными клиентами.

В современном бизнесе это бесспорный факт: термин «впечатление» теперь взяли на вооружение самые разные компании. Все только и говорят, что о впечатлениях: Adobe призывает потребителя «сделать впечатления своим бизнесом», а авиакомпания Delta расхваливает «уникальные впечатления от полета с Delta». На фоне столь частых повторений представляется удивительным, что до сих пор крайне мало методических рекомендаций по планомерному и целенаправленному дизайну впечатлений.

Мы уверены, что потребность в книге, максимально четко описывающей весь процесс дизайна впечатлений от начала и до конца, очевидна. Мало просто указывать на окупаемость впечатлений или их огромную пользу для человека и общества в целом: для того, чтобы работать в этой области, нужно уметь проектировать впечатления. Книга «Дизайн впечатлений», которую вы держите в руках, представляет собой попытку восполнить существующий пробел.

## **Почему нам интересны впечатления**

Авторы этой книги Боб и Мэт занимаются дизайном досуговых и образовательных впечатлений уже более сорока лет — в общей сложности, на двоих. У нас обоих есть ученая степень (PhD) в области социологии досуга и опыт руководящей работы в организациях, специализирующихся на досуговых впечатлениях. Досуг — эталонный пример дизайна впечатлений, поскольку досуговые впечатления человек получает добровольно и внутренне на это мотивирован. Занимаясь

дизайном досуговых впечатлений, вскоре начинаешь чувствовать, что делаешь общее дело с участниками мероприятия. Если впечатления, которые ты для них спроектировал, не совпадают с их представлениями о досуге, участники просто уйдут куда-то еще. И наши выводы по результатам проектирования досуговых впечатлений, и инструментарий, разработанный для этих целей, будут востребованы и в любых других областях дизайна впечатлений — мы в этом твердо убеждены. Мы счастливы быть частью этой бурно развивающейся отрасли и осознавать, что дело, столько лет приносившее нам радость, получает все большее распространение.

Боб получил высшее образование в области рекреологии в Индианском университете. На своей первой работе в пригороде Чикаго Оук-Парке он отвечал за проведение торжественных мероприятий. Планы уже прошедших мероприятий, полученные им в наследство от предшественников, выглядели в основном как расписания и списки необходимых закупок. О том, как должны воспринять мероприятия их участники, в планах не говорилось ничего. Он задумался, какие уникальные ощущения он сам хотел бы испытать на подобных мероприятиях и что нужно, чтобы обеспечить такие ощущения. Затем он предложил проделать такое же упражнение своим сотрудникам. Такой подход им понравился, и впоследствии это превратилось в стандартную рабочую процедуру. Сначала они учились определять желаемые ощущения, а затем продумывать встречи, контакты и сценарий мероприятия — все, что необходимо для проектирования таких ощущений. С тех пор главным направлением деятельности Боба

стало создание и совершенствование методов решения этой базовой задачи.

Мэт задумался над дизайном впечатлений во время сплавов по рекам центрального Айдахо. В старших классах школы и в университете Мэт подрабатывал в компании у своего отца, исполняя роль гида на пяти- или семидневных рафтингах по рекам с порогами. Мэт не раз замечал, как сильно меняются отношения между участниками и само их поведение в ходе таких путешествий. Напряжение спадало, люди шутили, больше общались друг с другом, и те, кто впервые увидел друг друга в начале путешествия, быстро превращались в закадычных друзей. Наблюдая и за этими, и за другими позитивными изменениями, Мэт задавался вопросом: откуда они берутся, эти изменения, какие особенности многодневного сплава по реке порождают их? Восхитительные виды природы? Тяготы путешествия? Пребывание вдали от социума и технологий? В конечном счете эти размышления на реке привели его на путь научных исследований, преподавания и практической работы, заставили сосредоточиться на впечатлениях и их дизайне.

Не существует общепризнанного научного труда, где предлагался бы удобный и полезный инструментарий, где рассказывалось бы о фундаментальных основах дизайна впечатлений и о том, как он связан с достижениями социологии. Создавая эту книгу, мы постарались рассказать хотя бы о некоторых инструментах дизайна впечатлений, основанных на идеях и подходах ряда наиболее известных современных теоретиков ощущений, среди них Джо Пайн, Джим Гилмор, Мартин Селигман, Том и Дэвид Келли, Чип Хиз и Дэн Хиз, Михай Чиксентмихайи, Даниэль Канеман и даже Уолт Дисней.

Надежные методы, представленные в этой книге, научат вас и конструировать новые ощущения, и реконструировать, проанализировав, уже существующие.

Более удачному дизайну впечатлений будет способствовать также понимание социальных и психологических явлений, которые их стимулируют. Не беспокойтесь, мы не собираемся загружать вас теорией — лишь настолько, насколько это необходимо для более ясного понимания, какие впечатления кажутся публике наиболее увлекательными. Большая часть книги посвящена конкретным методам, которые мы применяем уже больше четверти века и которым мы обучаем студентов. Мы уверены, что вы как дизайнер впечатлений найдете им нужное применение в своей повседневной работе.

Появлением этой книги мы обязаны огромному количеству людей, которые нам так или иначе помогали. В первую очередь мы хотим поблагодарить наши семьи и особенно наших жен — Линду Россман и Чинэй Дюрден — за их помощь в написании этой книги и в нашей работе в целом. Спасибо нашим замечательным студентам-старшекурсникам, в том числе Сидни Бёрджесс, Кэтрин Гардинер и Мэди Смит — за их отзывы на первые наброски книги. Многие наши коллеги из академической среды — доктор Гэри Эллис из Техасского университета A&M, доктор Барбара Шлаттер из Иллинойского университета, сотрудники кафедры дизайна и управления впечатлениями Университета Бригама Янга и другие — повлияли на наши представления о впечатлениях и высказали немало полезных замечаний по содержанию книги. Мы уверены, что они найдут в книге отражение кое-каких своих мыслей, которыми

они делились с нами в дискуссионном порядке. Их щедрый вклад сделал книгу намного лучше.

Хотим поблагодарить Б. Джозефа Пайна II как за его новаторскую работу по привлечению внимания к экономике впечатлений, так и за любезное согласие написать предисловие к этой книге. Кроме того, мы признательны редактору издательства Columbia Business School Publishing Майлзу Томпсону, который с самого начала верил и в нас, и в нашу книгу. Они с Брайаном Смитом оказали неоценимую помощь в доведении книги до ума. И, наконец, мы благодарим вас, наших читателей, за то, что уделили время этой книге, и желаем вам удачи во всех ваших начинаниях в области дизайна впечатлений.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

# **Что такое впечатление**

Сегодня в экономику впечатлений ринулись все подряд. Термин «впечатление» и его производные употребляются применительно едва ли не к любому опыту взаимодействия потребителя или сотрудника и компании — скажем, «впечатляющий ресторан», «впечатления на стойке регистрации» или «впечатления сотрудников-новичков от процесса адаптации». Но просто размахивать термином как флагом еще не означает сделать нечто впечатляющим — в хорошем смысле. В этом разделе мы рассмотрим сами понятия — «впечатление» и «дизайн впечатлений» — и разработаем научно обоснованную и вместе с тем практически применимую понятийную базу, на основе которой дизайнеры впечатлений смогут строить свою работу. Наш анализ психологии впечатления поможет вам разобраться в его поведенческой природе и понять, как создавать незабываемые впечатления. Наконец, мы предложим некую общую классификацию типов впечатлений — от будничных до преобразующих, что поможет вам как дизайнеру впечатлений придать своей работе более всесторонний характер. Этот раздел углубит ваше понимание впечатлений и вооружит знаниями, необходимыми для проектирования захватывающих и увлекательных впечатлений.



## Глава 1

# Изучаем впечатления и дизайн впечатлений

Что общего у компаний из списка ниже?

- USAA
- Costco
- Ritz Carlton
- JetBlue
- H-E-B
- Amazon
- Apple
- Netflix

Как видим, это крайне разномастные организации. Одни производят продукцию, другие оказывают услуги. Причина, по которой они попали в один список, состоит в том, что каждая из них является отраслевым лидером по уровню лояльности клиентов (Net Promoter Score, NPS) за 2018 год<sup>1</sup>. NPS — индекс лояльности клиентов,

инструмент измерения уровня лояльности потребителей, созданный Фредом Райчелдом из консалтинговой фирмы Bain&Company<sup>2</sup>. Индекс измеряется согласно опросам потребителей, которые по шкале от 0 до 10 оценивают вероятность того, что порекомендуют ту или иную компанию кому-то из друзей или коллег. Те, кто дает оценку 9 или 10, — сторонники компании, а поставившие оценку от 0 до 6 — ее критики. Результат рассчитывается по формуле «процент сторонников минус процент критиков». При подсчете итоговой оценки баллы конвертируются в проценты, поэтому итоговые баллы — двузначные. Хотя в зависимости от отрасли критерии оценки могут различаться, NPS более 50 пунктов считается отличным показателем<sup>3</sup>. Но следует заметить, что NPS скорее указывает, чем диагностирует: низкий балл (для вашей отрасли) сигнализирует, что у вас имеются определенные проблемы, но, чтобы выяснить, что именно работает не так, как надо, нужен серьезный анализ.

Вот как выглядит вышеприведенный список с показателями NPS:

- USAA: 79
- Costco: 79
- Ritz Carlton: 75
- JetBlue: 74
- H-E-B: 72
- Amazon: 68
- Apple: 63
- Netflix: 62

Эти организации неизменно превращают своих потребителей в преданных поклонников — так называемых «амбассадоров бренда». Как им это удается? Мы считаем, что главным фактором их успеха, говоря об NPS, стали впечатления, которые получают их потребители. Будь то продажа развлекательного контента, как в случае Netflix, или торговля товарами повседневного спроса (Costco), все эти компании придумали, как спроектировать и постоянно доставлять потребителю мощный заряд положительных впечатлений. Впечатления важны для всех без исключения отраслей. Компании, производящие прекрасное впечатление на потребителей и сотрудников, процветают, а те, у кого это не получается, терпят крах. Впечатления имеют значение и в частной жизни человека. Они формируют нашу личность, влияют на отношения с родными и друзьями. Цель этой книги — помочь вам разобраться с внутренним устройством впечатлений, а также с тем, как их конструируют. «Произвести хорошее впечатление» нельзя случайно — это требует целенаправленной и тщательной подготовки. Мы познакомим вас с идеями и инструментами, которые вам понадобятся, чтобы стать хорошим дизайнером впечатлений.

Осознаете вы это или нет, но в определенном смысле вы уже дизайнер впечатлений. Вы — автор впечатлений, которые постоянно производите на своих клиентов, коллег, друзей и родных. Возникает закономерный вопрос: а сознательно ли вы это делаете? Сознательное и целенаправленное проектирование производимых впечатлений — ключ к личному и профессиональному успеху. Да, может показаться, что некоторые личности (например, Уолт Дисней) и компании (например, сеть

отелей Ritz Carlton) от природы способны производить прекрасное впечатление, но на самом деле это основано на тщательном проектировании. Мы, конечно, не обещаем, что вы, прочитав эту книгу, станете новым Уолтом Диснеем, зато твердо уверены: умелым дизайнером впечатлений может стать каждый.

### **Важность впечатлений**

Если вы решили прочесть эту книгу, то, скорее всего, уже согласны с тем, что впечатления чрезвычайно важны. И все же разрешите нам сделать краткий обзор основных причин, позволяющих считать, что впечатлениям следует уделять больше внимания. Впечатления — двигатель современной экономики. Еще в середине 1990-х Б. Джозеф Пайн II и Джеймс Х. Гилмор впервые выдвинули и начали пропагандировать идею экономики впечатлений<sup>4</sup>. В последние 150 лет общество развивалось поэтапно: от аграрной экономики, в основе которой лежало производство аграрно-сырьевых товаров вроде кукурузы или каменного угля, к индустриальной, основанной на производстве продукции, а затем к сервисной экономике (ее суть — предоставление услуг) и, наконец, к сегодняшней экономике впечатлений, где центральная экономическая роль принадлежит дизайну впечатлений. Это экономика, при которой потребитель принимает решение о покупке, основываясь не только на характеристиках продукта, но и на впечатлении, которое он производит.

Компании, упомянутые в начале этой главы, превращают своих потребителей в сторонников-пропаган-

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)