

ДЭВИД БАТЛЕР

# ПРОЕКТИРУЯ БИЗНЕС

КАК ЗАХВАТИТЬ  
РЫНОК, АДАПТИРУЯСЬ  
К ПЕРЕМЕНАМ

ОПЫТ *Coca-Cola*



 альпина  
ПАБЛИШЕР

**Линда Тишлер  
Дэвид Батлер**

# **Проектируя бизнес: Как захватить рынок, адаптируясь к переменам. Опыт Coca-Cola**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=19189306](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=19189306)*

*Проектируя бизнес: Как захватить рынок, адаптируясь к переменам.*

*Опыт Coca-Cola / Дэвид Батлер, Линда Тишлер: Альпина Паблишер;*

*Москва; 2016*

*ISBN 978-5-9614-4260-1*

## **Аннотация**

Далеко не каждый бизнес умеет масштабироваться, сохраняя при этом гибкость. Тем не менее, чтобы быть успешным в наше время, компаниям приходится учиться сочетать эти два, казалось бы, несочетаемых процесса. Автор книги, главный дизайнер Coca-Cola, рассказывает о том, как он и его команда смогли преобразовать эту огромную компанию, «научив» ее сочетать рост, продуктовую диверсификацию и гибкость, необходимые для учета нюансов разных рынков. Основой всех преобразований стал дизайн, понимаемый как гармоничное единство всех элементов бизнеса, будь это внешний вид

бутылки кока-колы, управленческие процедуры или интерфейсы, при помощи которых покупатели взаимодействуют с компанией. Книга будет интересна не только руководителям больших компаний. Умение быть гибкими должно сохраняться в любом бизнесе, и руководителям всегда надо быть начеку и ловить момент, когда компания стала слишком бюрократичной и сложной: это может помешать росту.

# Содержание

Предисловие	7
Путеводитель по книге	11
Часть I	15
Введение	15
Масштабирование и быстрая адаптируемость	17
Coca-Cola и дизайн	19
Скрытое как причина очевидного	21
Джерри Магуайер и я	28
Как мы перестраивали подход к дизайну	33
Глава 1	36
Что такое дизайн?	40
Конец ознакомительного фрагмента.	44
Комментарии	

**Дэвид Батлер,  
Линда Тишлер**

**Проектируя бизнес:  
Как захватить рынок,  
адаптируясь к переменам.  
Опыт Coca-Cola**

Переводчик *Е. Лалаян*

Редактор *С. Бобко*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Корректоры *М. Смирнова, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

© David Butler and Linda Tischler, 2015

© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Паблишер», 2016

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то*

ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

\* \* \*

Аллену, Клаудии, Стэлл и Руби. Я счастливый человек.

Дэвид

Хэнку, Мелиссе и Бену. Я трижды благословенна.

Линда

Если хочешь построить корабль, не надо созывать людей на заготовку древесины, не надо распределять работы и раздавать указания. Лучшие зарази их тягой к бескрайним морским просторам.  
Антуан де Сент-Экзюпери

# Предисловие

Масштабирование и быстрота адаптации. В современном мире с его непостоянством и стремительными переменами это два жизненно важных качества, необходимые любой компании для того, чтобы развиваться и сохранять дееспособность.

Крупная, устоявшаяся компания, как правило, обладает способностью масштабирования, что позволяет ей, почти не прикладывая усилий, расширять территориальные границы своего бизнеса от Бостона до Бангалора. Такая компания со временем наращивает серьезные ресурсы, о которых большинству компаний-стартапов остается только мечтать: практические знания и опыт, бренды, клиентура, каналы распределения, деловые связи. В таком случае у компании нет проблем с масштабированием. Настоящую проблему представляет быстрота реагирования: нужно быть умнее, подвижнее и бережливее, чем молодая компания, которая вторглась в вашу отрасль и замышляет переворот.

Как развивать свой бизнес (увеличивать долю рынка, повышать соответствие бренда запросам потребителей, создавать условия для роста доходов), не уступая в скорости и гибкости начинающей, энергичной компании? Любой крупной, сформировавшейся компании, организации и даже такой структуре, как правительство, может грозить крах, когда

в один переломный момент отрасль в корне изменится и конкурентные преимущества – крепостные рвы, на протяжении десятков лет надежно ограждавшие их от всех бед, – в одночасье исчезнут.

Компанию-стартап одолевают заботы совсем иного свойства. Ей не занимать быстроты и маневренности, поскольку, в сущности, это единственное, что у нее есть. Ей ничего не стоит буквально в считанные дни опробовать новую бизнес-модель, изменить модель позиционирования на рынке, поменять характеристики или свойства своей продукции, а то и разработать совершенно новые товары, что, как правило, не под силу компании-тяжеловесу. На первый план выходят другие проблемы: как собрать хорошую команду, на каких показателях сосредоточиться, как привлечь клиентов и найти финансирование. Масштабирование бизнеса – вот настоящая головная боль: компании во что бы то ни стало нужно завоевать новые территории, включая области с высокой доходностью. Вот главный вызов и основная трудность для молодой компании. Именно это оказывается камнем преткновения для большинства новичков – как ни печально, из десяти новообразованных компаний настоящего успеха добивается только одна.

Существует ли средство, которое поможет фирме развиваться, избегать краха и даже делать гигантские шаги вперед? Нечто, что помогло бы приобрести масштаб и способность к быстрой адаптации?



Такое средство существует, это *дизайн*<sup>1</sup>.

Именно этому посвящена данная книга, в ней описывается, как компания Coca-Cola использует дизайн для развития бизнеса и как извлеченные из ее опыта уроки помогут добиться таких же высоких результатов другим компаниям, независимо от их размера, сферы деятельности и географического положения.

На протяжении более 100 лет компания Coca-Cola, используя возможности дизайна, смогла придать своему бизнесу колоссальный масштаб и распространить свое присутствие более чем на двести стран мира, создать 17 брендов стоимостью миллиард долларов каждый, установить сотрудничество с более чем 20 млн предприятий розничной торговли и довести объем ежедневных продаж почти до 2 млрд единиц продукции. Тем не менее компания и по сей день учится. Последние десять лет она сосредоточена на освоении способов применения дизайна для развития адаптивности, качества, которое у многих сложившихся компаний, не исключая и Coca-Cola, в большом дефиците.

Мы детально разберем основные этапы этого пути, срывая покров таинственности с непостижимого для многих язы-

---

<sup>1</sup> Дизайн в данном случае трактуется очень широко и оказывается применим не только к предметам, но и в равной степени – вторя Тому Питерсу – к услугам и событиям: к финансовому отчету, письму, отделу кадров, производственному процессу. Пониманию дизайна, в том смысле, в каком он используется в этой книге, может способствовать название произведения Ричарда Фарсона: «Мощь дизайна: сила, которая преобразует все». – *Прим. ред.*

ка дизайна и переводя его в плоскость четко сформулированных и понятных принципов. Попутно мы анализируем примеры из практики компании Coca-Cola, относящиеся к разным участкам ее деятельности и разным географическим точкам: как компания выращивает манго в Кении, как решает проблемы с упаковкой в Токио, а также вопросы, связанные с розничными продажами в Боготе, проведением рекламных кампаний в Кейптауне и функциональностью аппаратов по продаже газированных напитков в США. На этих примерах будет проще понять, какую роль может сыграть дизайн в решении задачи, стоящей перед одной из крупнейших компаний планеты: стать более гибкой и лучше адаптироваться к сложному многогранному и быстро меняющемуся миру. Примеры из жизнедеятельности компании Coca-Cola достаточно уникальны, зато проблемы и трудности, которые они высвечивают, имеют универсальный характер.

# Путеводитель по книге

Несколько слов о том, как построена эта книга. В части I мы объясняем, как разрабатывать дизайн с прицелом на масштабирование, и показываем, как компания Coca-Cola применяла дизайн на всех этапах своей деятельности, чтобы выстроить глобальный бренд стоимостью \$170 млрд.

Глава 1 отвечает на вопрос «*Что такое дизайн?*» и показывает, как дизайн создает ценность и что представляет собой проектирование дизайна с определенной целью.

В главе 2 мы анализируем, как компания Coca-Cola использовала дизайн на уровне стратегии, чтобы масштабировать бизнес и превратиться в один из самых распространенных, а то и в самый распространенный на планете бренд.

В главе 3 мы исследуем три аспекта, которые сформировали новое представление о стандартах современного рынка: «коварные» проблемы, связанные с современным развитием бизнеса; перемены, спровоцированные наступлением постинтернетовской эпохи; необходимость создания разделяемой всеми ценности. Разумеется, существуют и другие факторы, но именно три перечисленные перевели внешние условия на новый уровень сложности, испытывая каждую компанию на прочность.

В части II мы обсудим, сколько стоит входной билет в Клуб брендов-миллиардеров, и выясним, почему крупным,

сформировавшимся компаниям все труднее сохранять членство в этой элитарной группе. Мы также узнаем, как компании-стартапы благодаря дизайну становятся гибкими и легко адаптируемыми и каким образом большие компании могут достичь того же самого.

В главе 4 разъясняется, как именно дизайн может помочь любой компании быстро оправляться от неудач, адаптироваться и использовать ситуацию, чтобы обойти конкурентов. Мы покажем, как компания Coca-Cola благодаря дизайну добивается высокого уровня адаптированности к новым условиям, на целой гамме примеров, начиная с фирменной мелодии из пяти нот и систем микродистрибуции и заканчивая разработкой нового дизайна для сотен местных лавок и магазинов шаговой доступности в Латинской Америке.

Из главы 5 станет понятно, почему проектирование модульных систем является одним из способов, позволяющих компании стать гибкой и легко адаптируемой, и как за счет этого выживать и преуспевать. Чтобы показать, как в реальности работает метод проектирования модульных систем, мы рассмотрим три примера из практики Coca-Cola: внедрение глобальной системы визуальной идентичности производимых компанией соков; использование метода уплотненных посадок для выращивания манго и разработку аппарата для розлива газированных напитков.

В главе 6 рассказывается, почему проектирование открытых систем, таких как Википедия, помогает укреплять со-

трудничество как внутри компании, так и вовне, то есть со всеми, кто так или иначе принимает участие в ее судьбе. А это, в свою очередь, не только помогает открывать таланты и генерировать идеи, но и может параллельно способствовать сокращению затрат. Мы рассмотрим открытые системы в действии на таких примерах, как разработка фирменной системы проектирования Coca-Cola Design Machine; программу 5by20, реализующую цель предоставить к 2020 г. возможность заняться предпринимательством пяти миллионам женщин по всему миру, а также инициативы компании в области водных ресурсов.

И, наконец, в эпилоге мы обсудим, какой облик может принять мир в будущем, когда проектирование станет делом повсеместным. Мы также поразмышляем о том, чему крупные компании могли бы поучиться у стартапов, чтобы избежать серьезных потрясений, и какие уроки из опыта крупных компаний могли бы извлечь для себя новообразованные компании, чтобы выжить. Станет ли новая волна инноваций – а именно построение скейлапов<sup>2</sup> – решением, одинаково пригодным как для малого, так и для крупного бизнеса?

В каждой главе содержатся уроки, пользуясь которыми любая компания сможет добиться роста и процветания. Мы также показываем читателям, как они могли бы применить наши проверенные жизнью идеи для того, чтобы заин-

---

<sup>2</sup> Англ.: scale-up, по аналогии со стартапом. – *Прим. ред.*

тересовать, приобщить к общему делу и сплотить всех сотрудников компании.

В разделе «Для дальнейшего изучения» мы поместили ссылки на литературу для тех, кто желает глубже вникнуть в суть описанных в книге идей, а также ранее нигде не публиковавшийся манифест «Целенаправленный дизайн» – результат внезапного озарения, снизошедшего на меня (как на Джерри Магуайера), который стал основополагающим для данной книги.

В ходе повествования мы заглянем за кулисы Coca-Cola, чтобы изнутри посмотреть, как она работает, – начиная с истории о том, как был выбран нужный оттенок синего цвета для бутылки питьевой воды Dasani, и заканчивая рассказом о том, как компания превращает биологические отходы местного происхождения (от стеблей сахарного тростника в Бразилии до древесной коры в России) в экологически дружественную тару PlantBottle.

Большинство описанных в книге проблем, естественно, относятся к специфике работы компании Coca-Cola, но при этом любой бизнес может на ее опыте поучиться, как с помощью дизайна решать проблемы подобного рода.

# **Часть I**

## **Дизайн как средство масштабирования**

### **Введение**

Первая неделя ноября 2013 г. была урожайной с точки зрения новостей из жизни бизнеса. Компания Tesla понесла ущерб из-за очередного возгорания зарядных устройств к электромобилям, вызвав опасения в связи с возможным отзывом продукции. Федеральная резервная система обвинила крупный хедж-фонд в неумеренном пристрастии к инсайдерской торговле. Но даже на фоне подобных скандальных заголовков особо выделялись два события: закрытие когда-то очень могущественной розничной империи и головокружительный дебют на фондовом рынке интернет-компании с семилетней историей.

Крупная сеть видеопроката Blockbuster, знававшая гигантские очереди из желающих взять видео в прокат, поскольку занимала верхнюю строчку в воскресных планах многих поклонников кино, испустила дух. Днем позже сервис микроблогов Twitter, любимая игрушка знаменитостей, революционеров и одного по недоразумению затесавшегося

ся в ряды пользователей политика, завершил свой первый день на бирже с капитализацией в \$30 млрд – больше, чем у Kellogg's, Whole Foods и доброй половины избранных компаний, входящих в корзину фондового индекса S&P 500.

Так что неделя выдалась из ряда вон выходящая, хотя, с другой стороны, она являла собой прекрасный моментальный снимок сегодняшнего рынка – где риски соседствуют с возможностями, которые открываются в период слома прежних устоев. В современном мире, с его гиперсвязанностью и экспоненциальным ростом, каждая компания делает шаг назад, чтобы выявить свои слабые стороны или поразмышлять о том, как получить конкурентное преимущество и совершить переворот в своей отрасли.

Сегодня компании уже недостаточно быть крупной. Сеть Blockbuster на пике популярности имела порядка 9000 розничных магазинов по всей стране. Масштаб был, а вот способности адаптироваться, чтобы идти в ногу с рынком, не было. Притом что каждый, основывая компанию, мечтает создать очередной Twitter или Instagram, 90 % новоиспеченных компаний не доживают до второй годовщины. Все они спроектированы так, чтобы быстро приспособляться, а с масштабом у большинства из них ничего не получается<sup>[1]</sup>.

Каждая компания, чтобы стать успешной, нуждается как в масштабировании, так и в способности быстро адаптироваться.



Масштабирование и способность быстро приспособляться — два качества, жизненно важные для успеха любой компании, от едва оперившегося стартапа в Непале до транснационального гиганта со столетней историей в Нью-Йорке.

## **Масштабирование и быстрая адаптируемость**

Если вы работаете в компании-стартапе, то хорошо *знаете*, что такое адаптируемость. Возможно, вы ежедневно совершенствуете и улучшаете свою продукцию, стремясь добиться максимального соответствия вашего продукта потребностям рынка, и меняете, если необходимо, первоначально выбранное направление, чтобы оставаться на плаву. Но вас тревожит и лишает сна вопрос *масштабирования* вашего бизнеса: нужно придать устойчивость бизнес-модели, чтобы получить возможность перейти к следующей стадии и стать полноценной компанией. Для этого требуется больше средств, больше персонала, больше клиентов и всего остального.

Если вы сотрудник уже сформировавшейся компании, то *знаете*, что такое масштаб: вы занимаете ту должность, которую занимаете, именно потому, что знаете, как функционирует компания при таких масштабах. Вам сопутствует успех, поскольку вы умеете с высокой степенью эффективности и продуктивности использовать масштаб в каче-

стве рычага. Возможно, вы намерены добиться роста доходов или расширения производства, но вас беспокоит вопрос сохранения конкурентоспособности в мире, где неопределенность и изменчивость только нарастают и положение усугубляют новые компании с их стремлением разрушить устоявшийся порядок вещей в вашей отрасли.

Если у вас акционерная компания, вы все воспринимаете в ином свете. На вас давит ответственность за повседневное управление глобальным бизнесом, и при этом вы знаете, что в конце квартала ваша работа, как и работа ваших коллег, станет предметом жесткой и беспристрастной оценки тысяч акционеров. Вам регулярно приходится рисковать миллионами, а то и миллиардами долларов. Управление бизнесом такого масштаба – само по себе дело хлопотное, но главное, что томит вас бессонными ночами, – это способность вашей компании адаптироваться. Вы размышляете о том, как оправдать ожидания акционеров в нынешнем квартале и при этом сделать компанию более адаптируемой и гибкой, чтобы стимулировать инновации и выстроить культуру, которые позволят оставаться актуальными и современными для следующего поколения.

Как вице-президент компании Coca-Cola по вопросам инноваций и предпринимательства, а также бывший руководитель отдела дизайна, я часто слышу в свой адрес вопросы: «Как Coca-Cola, бренд, насчитывающий вот уже сотню лет, умудряется оставаться востребованным?», «Каким об-

разом такой гигантской компании, как Coca-Cola, удастся осуществлять инновации? Какова ваша стратегия?».

Что, если я скажу, что существует средство, которое ваша компания-стартап, ваша команда, ваша функциональная группа или ваше подразделение могли бы использовать, чтобы достичь такого масштаба и степени адаптируемости, которые вам необходимы для победы?

Дизайн позволяет бизнесу обрести как масштаб, так и способность быстро адаптироваться.

Когда речь заходит о дизайне, большинство людей хотят знать основы: «Как Coca-Cola применяет дизайн, чтобы сохранять конкурентоспособность?», «Как вам удастся извлечь из дизайна максимум ценности?», «Как вы используете дизайн в инновационной деятельности?». Это очень хорошие вопросы, поскольку даже те руководители, которые ставят превыше всего аналитику и исполнительскую дисциплину, прекрасно понимают, что дизайн способен создавать более высокую ценность, чем та, которой достигают, просто работая над тем, как выглядит продукция и какие впечатления она вызывает. Некоторым компаниям дизайн реально помог бы расти и развиваться. Весь вопрос в том, как?

## **Coca-Cola и дизайн**

Если вы подумаете о компании Coca-Cola и дизайне, вам немедленно вспомнится самый культовый ее бренд –

собственно Coca-Cola, ее знакомый цвет, узнаваемый логотип и каноническая форма. Комбинация этих элементов, а они были разработаны уже более века назад, помогла создать один из прибыльных брендов в мире, стоимость которого превышает \$170 млрд.

Но в самой компании Coca-Cola дизайн рассматривают как нечто большее, чем традиционные, видимые элементы. При всей важности логотипов и цветовых решений, именно те элементы, что не видны глазу, зачастую выполняют самую ответственную часть работы.

Coca-Cola создает дизайн для своей продукции, рекламы, упаковки и кулеров, соединяя все аспекты этой деятельности воедино таким образом, чтобы стимулировать рост компании. Это переводит выработанный в компании Coca-Cola способ проектировать дизайн в разряд *стратегии*.

Дизайн, если применять его стратегически, помогает компаниям развиваться.

Большинство людей не думают о дизайне в таком ключе, но все то, что хорошо спроектировано, в действительности хорошо *взаимосвязано* и является частью системы. Например, когда Coca-Cola разрабатывает новую упаковку, цель на самом деле в том, чтобы решить проблемы бизнеса, а не просто подобрать цвета, материалы, определить размеры и форму.

Все эти детали, конечно, важны, но новая упаковка, помимо всего прочего, должна быть связана со стратегией компа-

нии по отношению к поставщикам, должна способствовать достижению цели компании, выраженной в устойчивом развитии, укладываться в рамки действующей системы бутилирования и распределения, а также хорошо согласовываться с бизнес-планами ее розничных продавцов и, разумеется, отвечать нуждам потребителей. Когда все эти элементы взаимосвязаны, мы говорим, что компания применяет дизайн стратегически с целью развития своего бизнеса.

## **Скрытое как причина очевидного**

Меня очень увлекают системы, и мне нравится изучать то, как они работают. Большинство систем не столь очевидны. Например, вы вряд ли воспринимаете школьный автобус, развозящий ваших детей, продовольственный магазин, расположенный по соседству, или какое-нибудь приложение к вашему смартфону как части больших систем, хотя на самом деле они ими являются. Если вы вникнете в то, как работают системы, ваш взгляд на мир может кардинально измениться.

В 1995 г. жена порекомендовала мне прочесть книгу известного специалиста в области систем Питера Сенге «Пятая дисциплина»<sup>3</sup>. Вспоминаются следующие строки из нее: «Системное мышление учит, как видеть целое. Это общие принципы, позволяющие видеть не объекты, а связи между

---

<sup>3</sup> Сенге П. Пятая дисциплина. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.

ними, не мгновенные статичные состояния, а закономерности изменений»<sup>[2]</sup>.

Эта книга дала толчок для изучения всех доступных мне материалов о системах и о том, как они связаны с дизайном. С тех самых пор меня гораздо больше занимали взаимосвязи, чем дизайн отдельно взятых частей целого, как это сформулировал бы Сенге. Меня завораживали различные типы систем и то воздействие, которое они оказывали на мир, — от системных рисков (экономика) до теории хаоса (наука). Я желал знать все о том, как работают системы, особенно большие и сложные.

В 2004 г. я стал сотрудником компании Coca-Cola. Мне было предписано помочь компании сфокусироваться на дизайне: разработать видение, стратегию и подход, которые позволили бы компании извлечь из дизайна максимум ценности. Я был полон надежд и предвкушений; сама компания представлялась мне как гигантская система, состоящая из сотен подсистем. Мне не терпелось приступить к делу.

Вскоре я понял, почему компании было необходимо сосредоточиться именно на дизайне. Ей принадлежат несколько дорогостоящих и известнейших во всем мире брендов, включая Coca-Cola, Diet Coke, Sprite и Fanta. Однако в то время у компании не было последовательного подхода к разработке дизайна. В результате возникло множество мелких нестыковок в общих впечатлениях потребителей от ее брендов, начиная с характера упаковки и заканчивая способами

взаимодействия с розничными торговцами. Компании надлежало вернуться к тому уровню качества, последовательности и лидерства, которым всегда славились ее бренды.

Кроме того, необходимо было найти способ быстрее адаптироваться к стремительно меняющемуся рынку. Производство безалкогольных напитков неизменно оставалось одной из самых быстрорастущих отраслей в мире. Чтобы идти в ногу с рынком, компании Coca-Cola требовался особый подход к дизайну, который позволил бы ей оставаться современной, подвижной и способной адаптироваться к переменам. Было, однако, очевидно, что на тот момент упомянутыми качествами компания не обладала.

Из-за множества мелких нестыковок в дизайне бренды компании стали выглядеть несколько старомодными и замшелыми на фоне других динамичных потребительских брендов, например Apple или Nike. Как компания Coca-Cola была спроектирована с учетом огромного масштаба, но множество отдельных элементов не состыковывались между собой. Это очень мешало проводить в жизнь стратегию развития. Тот подход, который использовался при проектировании компании Coca-Cola, на деле работал *против* ее интересов.

Разумеется, необходимо было провести работу над самыми очевидными деталями: упаковка, реклама, сайты, грузовики и холодильные установки. Но прежде всего следовало сфокусироваться на самом подходе к дизайну – на том,

как он применяется по отношению к компании в целом.

То, как компания Coca-Cola в прошлом применяла дизайн, не обеспечивало ей должной степени адаптации, необходимой для роста в условиях стремительно меняющегося мира, в котором все взаимосвязано.

Бизнес компании со временем превратился в очень сложную структуру, тогда как подход к разработке дизайна изначально задумывался в расчете на организацию с более простым внутренним устройством. Ничего простого не может быть в принципе у компании, сеть которой охватывает более 250 заводов по бутилированию, 80 000 поставщиков и 20 млн розничных торговцев. И все же, если посмотреть, как эта компания развивалась, сразу станет ясно, отчего ей так трудно отказаться от подхода, который был очень эффективным на протяжении такого долгого времени.

В первые 70 лет существования у компании Coca-Cola был один бренд, один вид продукции, один размер упаковки и по большей части одна цена. Более семи десятилетий подряд продукция кока-колы стоила всего пять центов<sup>[3]</sup>. Стратегия роста компании сводилась к тому, чтобы придать бизнесу достаточный масштаб, охватить каждую страну, каждый город, каждый поселок, чтобы кока-кола стала доступна всем и везде, достаточно только протянуть руку. Поразиительно, но на самом деле почти так оно и вышло.

Затем в 1982 г. компания Coca-Cola пошла на риск и вы-



пустила диетическую кока-колу – Diet Coke. Это несколько усложнило структуру бизнеса. Впервые в портфеле компании оказались две колы. Очень скоро Diet Coke стала фантастически популярной, так что все трудности с лихвой окупились огромными объемами продаж.

В 2001 г. компания Coca-Cola подняла планку, приняв крупное стратегическое решение: стать *компанией по производству широкого спектра напитков*, и это означало, что она желает значительно расширить выбор предлагаемых напитков, чтобы следовать в русле меняющихся вкусов и пристрастий потребителей. Это решение изменило практически все, от продуктовой линейки до режима функционирования всей системы (данном термином в Coca-Cola обозначают саму компанию и ее сеть, охватывающую более 250 независимых компаний по розливу напитков).

Тогдашний глава компании Coca-Cola заявил одной британской газете, что цель компании не только выстраивать системы для достижения успеха в глобализованной экономике, но и в равной мере развивать способность чутко реагировать на обстановку на местах. В самой компании суть этой стратегии свели к емкой афористичной формуле: «Мысли глобально, действуй локально». Все подразделения компании действовали самостоятельно и развивали глобальные бренды, как говорится, вжимая педаль газа в пол, но при этом умело использовали международный вес компании, чтобы создавать или выкупать региональные и местные бренды.

Решение Coca-Cola трансформироваться из монобрендовой компании в компанию по производству широкого спектра напитков в условиях, когда в технологической, социальной и политической сферах происходят радикальные перемены, вывело бизнес компании на уровень беспрецедентной сложности. А такой внушительный сдвиг в бизнес-стратегии требовал и соответствующего сдвига в подходе к дизайну на уровне компании.

Однако кардинальный сдвиг в стратегии породил то, чего в компании никак не ожидали, – чрезмерную сложность.

Изначально подход Coca-Cola к дизайну имел целью максимально облегчить масштабирование бизнеса; дизайн использовался для того, чтобы упрощать, стандартизировать и объединять в единое целое бизнес компании, что значительно облегчало реализацию стратегии роста. В сущности, именно таким путем Coca-Cola смогла из мелкой фирмы, какой она была в 1886 г., превратиться в компанию, чья стоимость в 2001 г. превысила \$120 млрд<sup>[4]</sup>.

Но компания не могла применять такой подход к разработке дизайна теперь, когда у нее насчитывались сотни брендов, наименований продукции и вариантов упаковки, а также тысячи поставщиков и миллионы каналов дистрибуции в диапазоне от огромных гипермаркетов-ангаров до уличных торговых точек, все оборудование которых состоит из холодильной камеры для охлаждения напитков, сто-

ящих под зонтиками на улице. Для нового ассортимента продукции, который помимо газированных напитков включал теперь еще и кофейные напитки, а также десятки видов соков, прежняя стратегия в области дизайна больше не годилась.

Компания нуждалась в новом подходе к дизайну, который позволял бы с выгодой использовать масштабность бизнеса, но в то же время давал бы ей больше гибкости и возможностей быстрее адаптироваться к изменениям.

К 2002 г. бизнес компании Coca-Cola приобрел действительно чрезвычайно сложную структуру. Стало очевидно, что это представляет проблему. В апреле того же года журнал *Time* опубликовал статью, заголовок которой резюмировал то, что уже почти ни для кого не было секретом, – «Coca-Cola выдохлась?»<sup>[5]</sup>.

В компании имела место проблема, но почти никто не сумел разглядеть, что она непосредственно связана с дизайном. Понимание того, что такая связь существует, не было откровением или большой неожиданностью для тех, кто заседал в правлении. На протяжении десятков лет в компании почти по наитию использовали силу дизайна для того, чтобы построить международный многомиллиардный бизнес. Но в тот сложный момент компания оказалась не в состоянии применить этот навык с той же эффективностью, что и в прошлые времена.

## Джерри Магуайер и я

Так обстояли дела, когда я пришел в компанию. Вскоре я осознал, что необходимы более серьезные перемены, чем я предполагал: компании требовалось полностью пересмотреть свой подход к дизайну. К тому же я понимал, что данная задача – изменить подход к дизайну в масштабах всей компании – выдвигает требование ко всем ее сотрудникам: они все должны *стать дизайнерами*. Каждый из них должен почувствовать себя дизайнером и увидеть, что решения, которые они принимают ежедневно, взаимосвязаны и что они могут помочь нам использовать дизайн для решения общей задачи – вернуть компанию на путь успеха, иными словами, помочь ей снова начать расти. По правде говоря, я знал, что нужно делать, но не знал, как именно.

В какой-то из дней, во время чтения книги Рика Уоррена «Целеустремленная жизнь»<sup>4</sup> некоторые элементы его философии я стал накладывать на свое представление о трансформации дизайна, которую, как я считал, необходимо провести в компании Coca-Cola. основополагающий вопрос, поднятый в книге Уоррена, формулируется так: уверены ли вы, посмотрев на свою жизнь в целом, от начала и до конца, что используете отмеренное вам земное время на то, чтобы

---

<sup>4</sup> Rick Warren. The Purpose Driven Life (2002). Русское издание: Уоррен Р. Целеустремленная жизнь. Нижний Новгород: Центр Агапе, 2003. – *Прим. пер.*

*жить во имя цели?* Используете ли вы свою жизнь, чтобы совершать что-то значимое?

До того как я взял в руки книгу Уоррена, мне не приходила в голову идея связать *намерения* (истинные движущие мотивы наших действий) с дизайном, но, когда я прочитал ее, все встало на свои места. Внезапно я почувствовал, что должен записать то, что мне открылось, – в виде рассказа, программного документа или манифеста, в котором разрозненные соображения соединились бы в единое целое. Я испытал такой же момент озарения, как Джерри Магуайер, герой одноименного кинофильма.

Если вы смотрели этот фильм, то помните, как на главного героя снизошло прозрение. Правда, я не бодрствовал ночь напролет и не бросился, как только наступило утро, в Kinko<sup>5</sup>, чтобы разослать свой манифест, как это сделал Джерри, но настоятельность овладевшего мной желания выразить свои чувства, должно быть, возникла под впечатлением от истории про Магуайера. Я сел за стол и начал писать. К концу дня я написал трехстраничный текст и озаглавил его «Построение брендов посредством дизайна»<sup>[6]</sup>. В нем я постарался обозначить связь между тем, что мы делаем, работая в разных уголках мира – разрабатывая дизайн буквально для миллиардов вещей, от упаковки и холодильных камер до всевозможных форм маркетинговых коммуникаций и интернет-сайтов, от обстановки точек розничной торговли

---

<sup>5</sup> Kinko – прежнее название службы доставки FedEx. – Прим. ред.

до рекламы продукции на грузовиках, – и проблемами, с которыми сталкивается наш бизнес. Я также описал, каким образом мы могли бы использовать дизайн в качестве мощного инструмента роста компании.

В то время наш флагманский бренд Coca-Cola, приносящий половину дохода, имел весьма бледный вид, он чахнул и слабел. Между собой мы нередко называем бренд Coca-Cola кислородом компании; лучи его силы и славы благотворно влияют на все другие бренды в нашем портфеле. Если с брендом Coca-Cola не все благополучно, страдают и все остальные. А когда он набирает силу, то заражает своей жизненной энергией и другие бренды.

Революционное преобразование дизайна компании должно было начаться с бренда Coca-Cola.

Я понимал, что демонстрацию нового способа мышления в сфере дизайна нельзя было начинать с бренда помельче. Начинать следовало с главного, с Coca-Cola. Если нам удастся установить, что рост бренда Coca-Cola связан с дизайном, то после этого сможем делать все, что захотим; у нас будут уверенность в своей правоте и наглядные доказательства, необходимые, чтобы произвести системные изменения.

С первой страницы своего манифеста я старался излагать свои мысли как можно убедительнее, чтобы все поняли, что дизайн может играть куда более значительную роль.

Я детально проработал свою основную идею и назвал ее целенаправленным дизайном.

Далее я отметил достижения других компаний, которые использовали дизайн стратегически. Среди них был McDonald's, где используют систему визуальной идентичности<sup>6</sup>, чтобы интегрировать в единое целое всю организацию; Apple, где дизайн стал способом выделиться среди конкурентов; Nike, где за счет дизайна сумели выстроить себе репутацию, а также Volkswagen, где с помощью дизайна создали корпоративную культуру сродни культу.

Целенаправленный дизайн – это дизайн стратегического характера с четкой привязкой к нашей стратегии роста; дизайн, открывающий возможность масштабирования и быстрой адаптации, дизайн, способный вдохновлять. Целенаправленный дизайн в конечном счете должен быть дизайном, который служит проводником культуры.

Третью страницу я посвятил описанию пяти стратегий, которые мы могли бы использовать, приступая к целенаправленному дизайну. Затем я расписал, как эти стратегии могли быть применены различными функциональными подразделениями, чтобы начать выработку общего подхода к дизайну для компании в целом.

Общий посыл был очевиден: дизайн – это не какое-то эзотерическое знание, доступное лишь некой элитарной группе из руководства компании, а повседневная обязанность,

---

<sup>6</sup> Система визуальной идентичности – корпоративный стиль, другими словами. – *Прим. ред.*

распространяющаяся на каждое подразделение компании, на каждый регион, где мы работаем, на каждый ее бренд. И чтобы извлекать из дизайна максимум пользы, каждому в компании предстоит сыграть определенную роль.

Закончил я манифест такими словами: «Открывающиеся возможности огромны. Они открыты прямо сейчас. Мы можем и должны стать *именно той* компанией, которую другие считают *образцом* выдающегося дизайна. Мы должны использовать дизайн целенаправленно».

Страсть, которую я вложил в свой манифест, могла бы, пожалуй, до слез пронять Рене Зельвегер<sup>7</sup>. Так и представляю, как она шепчет: «Я сразу в тебя влюбилась, едва ты произнес это свое "стратегически"».

Вспоминаю, как, завершив документ, я разослал его по электронной почте практически всем, кого знал из руководства компании (и еще большему числу тех, кого не знал).

Даже сейчас, оглядываясь назад, я все еще поражаюсь своей дерзости. Будь компания менее терпимой, меня бы вышвырнули вон, так же как Джерри, за вопиющую наглость, вкупе с безнадежной наивностью.

К счастью, вместо вызова в отдел кадров с требованием сдать свою карточку сотрудника меня ждало более приятное и значительное событие. Моя идея завоевала сердца. И вскоре придуманное мной выражение – целенаправлен-

---

<sup>7</sup> Рене Зельвегер – исполнительница роли подруги Джерри Магуайера. – Прим. пер.



ный дизайн – прижилось настолько, что его стали использовать по отношению ко всему, что мы делали. Не было ничего магического в этих словах, как не было ничего особенного и в самом документе, но он оказался именно тем, что было нужно, и появился как раз тогда, когда это было нужно, чтобы начать действовать.

## **Как мы перестраивали подход к дизайну**

Мой немудреный трехстраничный документ дал толчок почти десятилетней череде мероприятий, направленных на целенаправленное проектирование бизнеса в компании Coca-Cola. Со временем мы успешно внедрили системный подход. Это позволило нам достичь устойчивости, которая была необходима для разработки дизайна, рассчитанного на масштабирование, а также обрести способность к адаптации, позволяющей оперативно реагировать на изменения, происходящие в окружающем мире. Это произошло не сразу, мы проделали долгий путь, обучаясь на собственном опыте.

Мы начали с того, что ближе и понятнее большинству людей, – с брендинга и коммуникаций. Затем перешли к упаковке и оборудованию. После этого мы сосредоточились на впечатлениях конечных потребителей. И, наконец, распространили новый подход на наши внутренние операции, на систему дистрибуции и цепочку поставок.

Нам помогло в корне переломить ситуацию и изменить ее к лучшему то, что мы допустили к работе над дизайном всех сотрудников, подключили все функциональные и все территориальные подразделения. Мы поставили перед собой цель: обучить всех сотрудников компании по-новому подходить к дизайну, сделать каждого из них *дизайнером*, использующим единый подход, независимо от положения, которое он занимает в организации.

В течение этого периода мир не стоял на месте, он тоже менялся, бросая нам вызовы, о которых мы еще десять лет назад не могли и помыслить: появление социальных сетей, глобальные экономические потрясения, геополитическая нестабильность, проблема экологической устойчивости, резкий экономический подъем в Китае, а также вхождение других стран БРИК (Бразилии, России и Индии) в новый средний класс глобального разделения экономики.

И все же прошедшее десятилетие в целом оказалось вполне благоприятным для компании. Соса-Cola добавила в свой портфель десять брендов стоимостью миллиард долларов, а цена ее акций выросла вдвое. Она движется по траектории, которая приведет к удвоению объемов ее бизнеса в 2020 г., и, в сущности, за десятилетие она повторит успех, на достижение которого прежде потратила сотню лет.

Разумеется, не один только дизайн обусловил такой значительный рост компании, свою роль сыграли и другие факторы, тем не менее дизайн – это важный фактор успеха.

Многие люди не понимают, как подход к дизайну, который компания реализовывала на протяжении прошлого столетия и особенно последних десяти лет, позволил добиться такого результата.

Дизайн – могучая сила. Если вы поймете, как он создает ценность, и сделаете выбор в пользу целенаправленного дизайна, то высвободите силу, которая обеспечит вашему бизнесу масштаб и позволит быстро адаптироваться. Это помогло компании Coca-Cola; значит, может помочь и вам.

# Глава 1

## Дизайн

*Нет более серьезной ошибки, чем считать дизайн чем-то второстепенным, чем занимаются в последнюю очередь, когда все самое главное уже сделано, и не понимать, что дизайн – это самое начало, важная часть всего, что вы делаете.*

**Том Питерс**

Если вы когда-нибудь задумывались о том, насколько тяжело и хлопотно поднимать и развивать *свой собственный* бизнес, попробуйте торговать водой.

В развитых странах чистая питьевая вода доступна повсеместно и по большей части является бесплатной. Поверни кран, и готово, пей на здоровье.

Кроме того, большинство людей считают, что обычная вода практически одинакова на вкус, независимо от того, где вы находитесь. Вода в Гранд-Рапидс, по их мнению, мало чем отличается от воды в Штутгарте. Едва ли здесь есть потенциал для бизнеса.

Но разлейте воду по бутылкам, и вы тотчас создадите нечто новое, поскольку вы добавили новое качество – это удобство. Население развитых стран привыкло брать с собой в дорогу питьевую воду; обычный набор: телефон, ключи, вода, деньги. В развивающихся странах, где водопро-

водная вода за редким исключением непригодна для питья, бутилированная вода приобретает жизненно важное значение. Это вопрос первой необходимости, поскольку вода нужна для всего, начиная с приготовления пищи и заканчивая чисткой зубов. Бутылка придает воде экономический потенциал.

За прошедшее десятилетие производство бутилированной воды превратилось в большой бизнес во всем мире.

Для компании, специализирующейся на напитках, это привлекательное дополнение к линейке продуктов. Бизнес по производству бутилированной воды, если его сравнить, скажем, с производством соков, кажется простым. Вам не страшны ни погодные катаклизмы, ни болезни, свойственные сельскохозяйственным культурам, вам не нужно беспокоиться по поводу сокращения числа пчелиных колоний. Однако все не так просто. Рентабельность минимальна, а дифференциация бренда чрезвычайно сложна.

Так что, если вы производите бутилированную воду, ваш подход к дизайну всех элементов бизнеса, от цепочки поставок до упаковки, приобретает первостепенное значение. Дизайн способен сформировать *мощное* конкурентное преимущество.

Вас, наверное, удивит, что компания, известная благодаря брендам газированных напитков, таким как Coca-Cola, Sprite и Fanta, владеет также двумя брендами *питьевой воды*, стоимость которых также исчисляется миллиардами долла-

ров. Но помимо этого в линейке продукции компании Coca-Cola, что мало кому известно, насчитывается 3500 наименований, от молока до соков и кофе, которые объединены более чем в 500 брендов, среди которых такие, как Core Power, Qoo и Love Body.

Компания Coca-Cola владеет примерно сотней брендов питьевой воды в разных странах мира, включая Dasani в США, Bonaqua в Гонконге, Ciel в Мексике и Kropla Beskidu в Польше. Хотя вода служит главным ингредиентом всей продукции компании, Coca-Cola по сравнению с другими игроками вышла на рынок питьевой воды достаточно поздно. Однако такое решение для компании, располагающей мощностями по производству бутилированной воды и владеющей развитой сетью дистрибуции, было вполне закономерно.

Впоследствии производство бутилированной воды стало для компании одним из важнейших направлений бизнеса. В период с 2007 по 2012 г. компания продала 5,8 млрд литров бутилированной воды за рубежом и 253 млн в США и Канаде<sup>[7]</sup>.

Но даже для такой крупной компании, как Coca-Cola, создание конкурентного преимущества для своих брендов питьевой воды – задача, которую приходится решать постоянно.

Так, несколько лет назад в компании обратили внимание на то, что ее крупнейший в Японии бренд питьевой воды Minaqua начал демонстрировать признаки усталости. Он ни-

когда не был жемчужиной в портфеле компании, однако на протяжении долгого времени показывал вполне устойчивые результаты. И вот доля рынка Minaqua постепенно стала снижаться, пока не достигла низшего в своей категории уровня. В 2010 г. в компании решили, что с этим нужно что-то делать. Было непонятно, в чем именно дело: в цене, доступности, упаковке, рекламе, отношениях с клиентами? Проведенное исследование дало ответ, и он оказался удручающим: «Вероятно, дело во всем перечисленном».

Именно в тот момент, когда разные элементы вашего бизнеса перестают быть единым целым, лишая вас возможности осуществлять стратегию роста, проблема бизнеса превращается в проблему дизайна.

Такое утверждение, скорее всего, удивит вас, если ваше представление о дизайне сводится к цветовым решениям этикеток или формам упаковки. Все это, безусловно, важно, но дизайн, если трактовать его как связующую нить, объединяющую разрозненные элементы в единое целое, может стать гораздо более эффективным средством. Истинная сила дизайна откроется вам, как только вы вникнете глубже и поймете, что он может помочь вам связать вместе все аспекты вашего бизнеса.

Прежде чем мы продолжим рассказ о том, как Coca-Cola решала множество взаимосвязанных проблем, которые подтачивали бренд Minaqua, позвольте сделать небольшое отступление и внести ясность в один из наиболее запутанных

вопросов, который осложняет любую дискуссию о дизайне. Что именно *представляет собой* дизайн?

## Что такое дизайн?

Отложите на минутку книгу и оглянитесь вокруг. Может быть, вы читаете, сидя у себя в гостиной, расположившись на уютном диване, а может – в узком кресле салона самолета. Это неважно. Рассмотрите все, что вас окружает, как если бы вы были археологом и все эти предметы обстановки только что вытащили на свет божий из толщи земли.

Каждая вещь, которую вы видите вокруг, была когда-то кем-то спроектирована.

Чашка с кофе, что сейчас у вас в руках, или пластиковый стакан с апельсиновым соком, который подают на борту самолета, ваше кресло, откидной столик, пуфик под ногами, пакет, из которого вам налили сок, узор на обивке кресла, униформа членов экипажа, авиадвигатели, пульт для управления просмотром кино и прослушиванием музыки на борту – все это кто-то когда-то спроектировал, разработал дизайн для каждого из этих объектов.

Очень немногие занимаются проектированием смартфонов, электромобилей или небоскребов, но каждый из нас ежедневно проектирует массу вещей, придавая им определенную форму или структуру. В этом смысле мы продумываем дизайн совещаний, презентаций, сделок, планов на вы-



ходные, рабочей обстановки, детских праздников, обеденных меню и т. д. В сущности, мы все выступаем *дизайнерами*, постоянно что-нибудь проектируем. И каждый из нас какие-то определенные вещи умеет проектировать более искусно, чем другие.

Большинство людей чувствуют разницу между плохим дизайном и хорошим. То же относится и к компаниям, мы замечаем, что одним компаниям лучше удастся дизайн определенных вещей, чем другим. Так что вопрос не в том, *должны мы заниматься дизайном или не должны*.

Вопрос в том, как всем нам добиваться того, чтобы дизайн был максимально эффективным, – выжимать наибольшую ценность из нашего способа проектирования.

Возможно ли это? Способен ли обычный человек, не являющийся профессиональным дизайнером, действительно осознавать разницу между хорошим и плохим дизайном, чтобы в итоге он сам, его команда или компания смогли бы стать более искусными дизайнерами? Ответ – безоговорочное «Да!».

Это просто – почувствовать разницу между плохим дизайном и хорошим.

Давайте вернемся к нашему разговору про дизайн предметов, которые вы видите вокруг всякий раз, когда поднимаетесь на борт самолета. Если вам приходится часто летать,

то вы, наверное, уже знаете, в каких самолетах самые удобные кресла. Если мы с вами похожи, то вы наверняка задумывались о том, почему самолетные кресла спроектированы именно так, а не иначе. Лично я часто задаюсь подобными вопросами: «Почему эту кнопку поместили именно здесь?», «Неужели для того, чтобы включить свет, необходимы все эти манипуляции?». Или: «Неужели никто не попробовал *посидеть* в таком кресле, прежде чем устанавливать их в салоне?» (Признаться, в таких случаях я прибегаю к более крепким выражениям, особенно когда приходится потратить пять минут, чтобы найти, где находится розетка.)

## Урок 1

### Для начала отбросим слово на букву «Д»

Слово дизайн имеет множество значений, и разные люди могут вкладывать в него разный смысл. Но главное – это то, что дизайн не самоцель, а средство достижения цели.

Проработав в компании несколько месяцев, я стал пытаться, насколько это возможно, избегать употребления слова *дизайн*. Оно просто мешало вести разговоры с коллегами.

Вместо этого я старался втянуть собеседников в обсуждение тех аспектов, которые двигают вперед

наш бизнес, и объяснять, какую роль в этом мог бы сыграть дизайн, и это было близко и понятно каждому. И, как оказывалось, нам всегда было о чем поговорить и что обсудить.

Не так уж важно быть точным в употреблении терминологии, главное – донести до собеседников идею, что дизайн, помогая увязывать отдельные элементы для решения той или иной проблемы, создает ценность. Если для достижения этой цели придется использовать обычный, повседневный язык, – используйте его. В таких понятиях, как *ориентация на потребителя*, *иерархия* или *взаимовлияние*, нет ничего магического. (Если вы не являетесь дипломированным дизайнером, эти термины для вас, вероятно, ничего не значат. Не беспокойтесь об этом.)

Когда я беседую с сотрудниками того или иного отдела компании, скажем, со специалистами по маркетингу или продажам, экономистами или бухгалтерами, или даже с нашими учеными, то, объясняя им суть дизайна и стараясь добиться понимания с их стороны, фокусируюсь на том, как дизайн создает ценность и как он соединяет отдельные элементы в их сфере, в их зоне ответственности.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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

# Комментарии

1.

"The No. 1 reason startups fail: Premature scaling," <http://www.geekwire.com/2011/number-reason-startups-fail-premature-scaling>. Accessed September 1, 2011.

2.

Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization (Doubleday Business, 1990), page 68.

3.

"Why Coke Cost a Nickel for 70 Years," <http://m.npr.org/news/Business/165143816>. Accessed November 15, 2012.

4.

Coca-Cola Company Market Capitalization. [http://www.wikinvest.com/stock/Coca-Cola\\_Company\\_%28KO%29/Data/Market\\_Capitalization](http://www.wikinvest.com/stock/Coca-Cola_Company_%28KO%29/Data/Market_Capitalization).

5.

<http://content.time.com/time/business/article/0,8599,227472,00.html>. Accessed April 6, 2002.

6.

Этот документ, больше известный как манифест

«Целенаправленный дизайн», изложен в конце книги.

7.

Stephanie Strom. «Coca-Cola Tests Sweeteners in Battle of Lower Calories», New York Times, May 14, 2012.