

Натан Ферр, Джефф Даер,  
Клейтон М. Кристенсен

# СОЗДАВАЯ ИННОВАЦИИ

КРЕАТИВНЫЕ  
МЕТОДЫ  
ОТ NETFLIX,  
AMAZON  
И GOOGLE



Top Business Awards

Клейтон Кристенсен

**Создавая инновации. Креативные  
методы от Netflix, Amazon и Google**

«ЭКСМО»

2014

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

**Кристенсен К. М.**

Создавая инновации. Креативные методы от Netflix, Amazon и Google / К. М. Кристенсен — «Эксмо», 2014 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-699-79329-7

Как гарантировать компании успех при внедрении инноваций? Используйте «метод инноватора» – целостный процесс от создания до вывода идей на рынок. Натан Ферр и Джеффри Дайер разработали его, основываясь на опыте таких лидеров как Netflix, Amazon и Google. Создавайте креативные команды, тестируйте новые идеи и внедряйте инновации максимально эффективно. Эта книга научит решать комплексные проблемы, искать нестандартные идеи и выходить из сложных ситуаций. Откройте для себя новейшие инструменты предпринимателей, дизайнеров и разработчиков.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-79329-7

© Кристенсен К. М., 2014  
© Эксмо, 2014

# Содержание

Предисловие	6
Введение	8
Rent the Runway	9
Уроки для менеджеров: как превратить неопределенность в возможность	12
Источники	14
Действительно ли метод инноватора поможет делу?	17
Кому нужен метод инноватора?	18
Глава 1	19
Инновационный кризис: беспрецедентная неопределенность	20
Новый способ управления: преобразование Intuit	27
Дизайн в радость	27
Активаторы инноваций и мастерская «экономичного стартапа»	28
Внедрение метода инноватора	30
Инсайт: наслаждайтесь сюрпризами	30
Проблема: поймите работу, которая должна быть сделана	31
Решение: разработайте прототип минимально отличного продукта	32
Бизнес-модель: утвердите стратегию выхода на рынок	33
Новый стиль руководства	34
Результаты Intuit	34
Гид по книге	37
Глава 2	39
Четыре ключевые роли лидера	43
Быть главным экспериментатором	44
Ставить большую задачу	46
Формировать широкие и глубокие навыки	48
Формировать широкую компетенцию	48
Формировать глубокую компетенцию	49
Устранить барьеры и поддерживать эксперименты	51
Выделить время на инновации	51
Обеспечить клиентами, специалистами и инструментами	52
Конец ознакомительного фрагмента.	53
Комментарии	

**Клейтон Кристенсен,  
Натан Ферр, Джефф Даер  
Создавая инновации. Креативные  
методы от Netflix, Amazon и Google**

The Innovator's Method: Bringing the Lean Startup into Your Organization

BY NATHAN FURR, JEFF DYER, CLAYTON M. CHRISTENSEN

Copyright 2014 Nathan Furr and Jeff Dyer

All rights reserved

Публикуется с разрешения Harvard Business Review press (USA) и Агентства Александра Коржевского (Россия)

© Перевод. Савина И., 2017

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2017

\* \* \*

## Предисловие

Возможно, в скором времени вы захотите совершить реальное или виртуальное путешествие в Нью-Йорк, Гонконг, Сингапур и Дубай. В Нью-Йорке отправляйтесь на пересечение 6-й авеню и 57-й улицы, откуда начинайте двигаться на юг, в сторону от Центрального парка. Слева от себя вы увидите Рокфеллер-центр – комплекс небоскребов, построенных в 1930-х годах. Потом посмотрите направо – там возвышаются еще более внушительные небоскребы, построенные в 1960-х: ввысь устремляется множество прямоугольников, лишь немного отличающихся друг от друга внешним видом и количеством этажей – их 60 или 70.

Потом отправляйтесь в Гонконг, Сингапур и Дубай и сравните то, что там увидите, с картинками на 6-й авеню Нью-Йорка. Большинство небоскребов в этих городах, построенных за последние 15 лет, уникальны. По большей части они *очень* красивы, а некоторые просто великолепны. Изгибы, углы, акценты, конструкции неповторимы для каждого здания. Что же изменилось? Архитекторы стали более смелыми и изобретательными? Или в этих городах они лучше разбираются в дизайне, чем их американские коллеги?

Ответ: нет. Скорее программное обеспечение, которое используют в Гонконге, Сингапуре, Дубае и других городах мира, стало настолько изошренным, что если архитектор меняет угол, уточняет весовую нагрузку и изгиб двутавровой балки или добавляет новый вид сварочного шва для орнамента 23-го этажа, программа автоматически пересчитывает дизайн всех прочих частей, показывая, как каждая из них должна себя вести и где она должна находиться, чтобы обеспечить взаимосвязанность каждого необычного элемента и каждой детали. Способность этого программного обеспечения просчитывать взаимосвязи между всеми элементами массивных небоскребов подчинена своду правил, гласящих: «Если так, тогда эдак». Это не те правила, что говорят: «Не делай этого, потому что мы понятия не имеем, что тогда произойдет». И эти правила причинной обусловленности на самом деле дают свободу художественному творчеству в дизайне.

Небоскребы 1960-х годов столь мало отличаются друг от друга, потому что простор для творчества был очень ограничен: все, что не было стандартной прямой балкой или углом в 90°, было рискованно и очень-очень дорого. Даже лучшим архитекторам стоило огромных трудов отрегулировать все детали конструкции, чтобы они могли рассчитывать на воплощение в жизнь чего-то необычного.

Какое это имеет отношение к менеджменту? Исторически управление – это «прямые линии» и «прямые углы». Инструменты традиционного бизнес-планирования (то самое «программное обеспечение»), которые управленцы используют сегодня, прекрасно помогали им в искусстве анализа, планирования и исполнения, когда проблемы были стандартны, а взаимосвязи известны. Но инновации – это неопределенность и нестандартные процессы, «изгибы» и «неправильные углы», а специальная литература и управленческие инструменты, которые мы используем, еще не отразили новые типы проблем, с которыми сталкиваются управленцы и инноваторы. Необходимо новое «программное обеспечение», новый свод рекомендаций и правил, чтобы менеджеры могли решать проблемы с высокой степенью неопределенности.

Кроме того, хотя все компании пронизаны взаимосвязями, большинство руководителей немного знают о том, в чем они состоят и как работают. Некоторые взаимодействия в компании статичны, присущи конкретному моменту. Другие динамичны, они развиваются с течением времени. Причина приверженности многих руководителей и сотрудников стандартным схемам в том, что изменения во взаимосвязанных процессах не только отнимают много времени и сил, но также рискованны и затратны. Стандартные процессы нивелируют инновации, но многие менеджеры обращаются к ним инстинктивно, несмотря на существующий запрос на инновации.

Руководители сталкиваются с этими парадоксами лишь отчасти, потому что очень немногие бизнес-исследователи достигли степени понимания взаимосвязей внутри бизнеса, сравнимой с той, что программное обеспечение привнесло в архитектуру. И многим из нас стоило бы последовать за теми немногими, поскольку влияние, оказанное этими исследователями на понимание системных взаимосвязей процессов и организационных структур, было весьма глубоким. Например, Стивен Спир (Steven Spear) и Кент Боуэн (Kent Bowen) провели выдающееся исследование для создания «производственной системы «Тойоты» (Toyota Production System), изучив весь процесс производства – от алюминия до медицинского обслуживания. Благодаря глубокому проникновению в процесс они смогли сформулировать четыре правила управления (изложены в статье «Расшифровывая ДНК производственной системы «Тойоты», вышедшей в Harvard Business Review, HBR), которые вышли за рамки того, что эти исследователи пытались описать в первом приближении. Также в «Анатомии мира» (*The Anatomy of Peace*) Терри Уорнер (Terry Warner) и его коллеги из Института Арбингера приводят хронику взаимообусловленного процесса, в ходе которого создается и разрешается конфликт. Эдгар Шейн (Edgar Schein) в книге «Организационная культура и лидерство» от начала до конца раскрыл процесс создания культуры и ее сопротивления изменению. Наконец, Чет Хабер (Chet Huber) написал книгу «Петля: Мое неожиданное, удивительное, изменившее жизнь путешествие в OnStar» (*Detour: My Unexpected, Amazing, Life Changing Journey with OnStar*). Инноватор, построивший весьма успешную компанию внутри General Motors, Хабер объясняет статические и динамические взаимосвязи в компании. Он сделал то, что считалось невозможным, фактически скомпилировав на основе собственного и изученного чужого опыта свод правил «Если так, то эдак».

Я многим обязан этим и некоторым другим исследователям и писателям, которые научили меня скорее получать удовольствие, чем уклоняться от изучения взаимосвязей в бизнесе, научном сообществе, церковной среде, собственной семье.

Именно за это я благодарен профессорам Дайеру и Ферру. Со своим методом инноватора они стали первыми известными мне исследователями, попытавшимися отследить хронику процесса внедрения инновации от начала до конца, представив статические и динамические взаимосвязи, которые исторически делали внедрение инноваций таким сложным. Для того, перед кем стоит проблема с высокой степенью неопределенности, описанные ими инструменты экономического стартапа и дизайн-мышления будут очень ценными. Наряду со многими другими средствами они позволят выстроить управленческий эквивалент программного обеспечения, используемого в настоящее время для создания новых удивительных структур.

*С благодарностью,  
профессор Клейтон М. Кристенсен (Clayton M. Christensen),  
Гарвардская школа бизнеса*

## Введение

*Из успешно измененной в определенном масштабе компании вы не можете сбежать, будто с корабля, как делали это прежде. Вас затопчет толпа стартапов.*

**Скотт Кук,**

*основатель и председатель исполнительного комитета Intuit*

Случалось ли, что вам приходила в голову идея нового продукта или услуги, которая казалась вам очень классной, но вы не предпринимали никаких шагов, поскольку считали это слишком рискованным? А может быть, вы просто не знали, каким должен стать следующий шаг? Или на работе – посещали ли вас идеи, важные для вашей компании, касающиеся, например, изменений в разработке или распространении продукции, в обслуживании клиентов или поиске и обучении персонала? Дело в том, что у многих из нас в то или иное время эти идеи были. Но ни мы, ни наши компании не сумели удачно ими воспользоваться. Почему? Потому что обычно возникают серьезные сомнения в том, сработают ли эти идеи. Они рискованны. А большинство людей и особенно компаний запрограммировано на то, чтобы избегать рисков. Но что, если бы мы могли устранить значительную часть этих рисков? Что, если бы вы знали, как быстро проверить и подтвердить, является ли идея стоящей?

Основная мысль этой книги в том, что новые инструменты и подходы к подтверждению больших идей, характеризующихся высокой степенью неопределенности, могут быть полезными в самых разнообразных областях. Назовете ли вы их экономичным или бережливым стартапом, дизайн-мышлением или гибкой разработкой программного обеспечения, эти новые методы радикально меняют для менеджеров процесс создания, доработки и вывода на рынок новых идей. Эти и другие инструменты помогут предпринимателям, дизайнерам, разработчикам программного обеспечения снизить степень неопределенности и риска путем проведения дешевых и быстрых экспериментов.

Чтобы помочь менеджерам применять эти новые практики внутри уже существующих компаний, мы предлагаем новый метод управления инновациями, который мы называем «методом инноватора» – целостный процесс создания, доработки и вывода идей на рынок. Мы строим наше исследование на опыте сотен уже работающих компаний и стартапов, мы показываем, когда и как применять метод инноватора, шаг за шагом проводя вас через эти новые практики. Мы отвечаем на следующие вопросы: как понять, стоит ли затрачивать силы на идею? К правильному ли решению мы пришли? Какая бизнес-модель будет лучшей для этого нового продукта? Мы уделяем наибольшее внимание вопросу «как?»: как проверить, как подтвердить и как превратить идею в источник дохода с помощью лучших из инструментов экономичного стартапа, дизайн-мышления и других подобных техник, используемых некоторым количеством корпораций и успешных новых компаний. Мы признаем, что процесс внедрения инноваций запутан и непредсказуем и ничто не сможет полностью устранить неопределенность. Но эти инструменты могут быть применены для создания инноваций для клиентов или решить внутренние проблемы, вносящие элемент неопределенности, будь то человеческие ресурсы, финансы или другая область.

Давайте начнем с истории.



## Rent the Runway

В 2008 году Дженн Хайман (Jenn Hayman), студентка второго курса MBA в Гарвардской бизнес-школе, проводила День благодарения у себя дома в Нью-Йорке. Она обратила внимание, что ее сестра Бекки, занимавшаяся закупками аксессуаров для магазина Bloomingdale's, никак не может решить, что надеть на предстоящую свадьбу. «Бекки отчаянно мечтала о платье Marchesa за 1500 долларов, – вспоминает Хайман. – Она считала, что обязана купить новое платье, поскольку знала, что фотографии появятся в Facebook, и не хотела, чтобы ее видели дважды в одном наряде»<sup>[1]</sup>. Пока она наблюдала, как переживает сестра, как ее желание борется с ценой платья, ей стало ясно, что должно быть сделано для того, чтобы помочь молодым женщинам чувствовать себя особенными и уверенными в себе. Хайман поняла, что другие увлеченные модой девушки, возможно, сталкиваются с похожими трудностями – мысль эта была подкреплена и наблюдениями, сделанными за годы занятия свадебным бизнесом в отелях сети Starwood, и работой в отделе маркетинга и продаж Wedding.com. Этот инсайт, озарение привело Хайман к вероятному решению: возможно, вместо покупки дизайнерских платьев женщины предпочли бы арендовать их для особых случаев.

Как и другие молодые таланты, начинающие предприниматели и одаренные молодые менеджеры, Хайман использовала результаты своей наблюдательности для создания потенциально стоящей бизнес-идеи. Но что ей следовало делать дальше?

И вот задачка: представьте, что она пришла к вам. Что бы вы ей посоветовали? Для большинства преподавателей бизнес-дисциплин и директоров ответом было бы: «Напишите бизнес-план». В плане были бы обозначены потребности клиента, описан продукт или услуга, приведен размер рынка, оценка выручки и доходов, основанная на таких показателях, как ценообразование, издержки и рост объема продукции. В конце концов, не проведя подобного исследования, можно ли понять, стоит ли идея инвестиций? Очевидно, что только такие советы Хайман и получила. *Она этого не сделала.*

Вместо этого пригласила свою сокурсницу Дженни Флейсс (Jenny Fleiss) помочь ей проверить свое предполагаемое решение. Хайман и Флейсс начали эксперимент, который должен был ответить на два главных вопроса:

- 1) будут ли молодые женщины из среднего и более высокого класса брать в аренду дизайнерские платья за десятую часть их розничной цены;
- 2) вернут ли женщины взятые в аренду платья в хорошем состоянии?

После этого Хайман и Флейсс одолжили или купили 130 платьев таких дизайнеров, как Диана фон Фюрстенберг, Кельвин Кляйн, Хальстон, и начали эксперимент, предлагая в аренду платья будущим выпускницам Гарварда. Они развесили в студенческом городке объявления, арендовали помещение и пригласили девушек. Эксперимент ответил на оба вопроса. Из 140 пришедших на просмотр девушек 35 % заказали по одному платью, и 51 из 53 платьев вернулось к ним в хорошем состоянии (на оставшихся двух были легко смываемые пятна). Эксперимент уменьшил степень неопределенности, отраженной в вопросах, на которые призван был ответить.

Но стали бы девушки брать в аренду платья, которые не могли бы примерить? Для ответа на этот вопрос Хайман и Флейсс начали другой эксперимент, на этот раз в кампусе Йеля: девушкам можно было увидеть платья, прежде чем взять в аренду, но их не разрешалось примерять. В этот раз на выбор было предложено больше платьев, так как первая попытка показала: многие девушки не взяли ничего в аренду просто потому, что им не понравилось ничего из предложенного. Йельская попытка показала две вещи: девушки арендуют платье, даже если не смогут его примерить, процент арендовавших вырос до 55, так как был предоставлен больший выбор.

Дальше Хайман и Флейсс предстояло проверить главную идею: будут ли девушки арендовать платья, которые не видели живьем? Предприниматели сфотографировали каждое платье и начали нью-йоркский эксперимент, где тысяче представительниц целевой аудитории была дана возможность арендовать наряд по фотографии формата PDF. Этот заключительный эксперимент показал, что приблизительно 5 % женщин, нуждающихся в платье для особого случая, готовы опробовать эту услугу, – количество, достаточное для подтверждения целесообразности аренды предметов высокой моды через Интернет.

Теперь Хайман и Флейсс собирали сведения о том, как воспримут дизайнеры их идею и позволят ли использовать собственные интернет-сайты как каналы аренды. Прожив две недели с этой идеей, девушки просто позвонили Диане фон Фюрстенберг – влиятельному модному дизайнеру и президенту Совета модельеров Америки. Основной идеей, предложенной Хайман госпоже фон Фюрстенберг, стало добавление возможности аренды на уже существующие сайты дизайнеров. Созданная Хайман компания брала на себя исполнение: прием заказа, доставку платья, химчистку после возврата. Фон Фюрстенберг была заинтригована и помогла Хайман и Флейсс организовать встречи с более чем 20 дизайнерами.

Изначально реакция большинства дизайнеров была резко негативной. «Мы приходили к дизайнерам, предлагали купить их товары и получить возможность сдавать их в аренду за 10 % стоимости, в то время как они продавались в Saks на Пятой авеню и в Niemen Marcus, – говорит Хайман. – На первых встречах мы в основном слышали ответы в духе «только через мой труп»<sup>[2]</sup>. Дизайнеров беспокоило возможное падение продаж, поэтому аренда платья вместо покупки казалась им плохой идеей.

Хайман и Флейсс поняли, что смогут заставить свою идею заработать, только если будут иметь свой собственный сайт и собственный запас товаров. Так и родилась идея Rent the Runway – идея аренды широкого ассортимента платьев высокой моды по принципу Netflix<sup>1</sup>.

Когда Хайман и Флейсс сняли сомнения по поводу востребованности своего продукта и получили первичное представление о том, как он мог бы выглядеть, они были готовы запускать предприятие. Но изменение бизнес-модели означало, что им потребуются средства на закупку товара. Типичный совет тем, кто нуждается в капитале, – убедиться, что их бизнес-план безупречен, а затем попытаться получить его как можно дешевле. *Они этого не сделали.*

Напротив, когда они представляли идею потенциальным инвесторам (в том числе Bian Capital, которая в конце концов и финансировала первый цикл), у них по-прежнему не было формально написанного бизнес-плана. На вопрос «почему?» Хайман отвечала: «Мы не фанаты бизнес-планов. Мы считаем, что и так слишком многие сидят целыми днями и разрабатывают стратегии вместо того, чтобы действовать». Флейсс соглашалась: «Мы были склонны действовать, а не планировать». Собственно, одной из причин, по которой Хайман и Флейсс выбрали Bian Capital, чей капитал вовсе не был самым дешевым, была позиция партнера компании Скотта Френда (Scott Friend). «Он разделял наше пристрастие к обучению через практику»<sup>[3]</sup>, – говорила Флейсс.

Получив денежные средства, Хайман и Флейсс готовы были приступить к построению команды. Типичным советом здесь было бы нанять для управления каждым структурным подразделением экспертов, обладающих солидным корпоративным опытом и способных послужить рычагом, поднимающим команду на следующий уровень. *Они этого не сделали.*

Вместо этого Хайман взяла на себя маркетинг, а Флейсс – финансы. Потом они занялись поиском людей с широким кругом навыков, способных совмещать различные обязанности. «Назначение Дженн директором по маркетингу, а меня финансовым директором вполне отвечает нашему подходу к распределению обязанностей, – говорит Флейсс. – Нам нужны многофункциональные менеджеры. Мы поняли ценность спортсменов-многоборцев, когда к нам

---

<sup>1</sup> Netflix – американская компания, поставщик фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа.

присоединилась Лара, чтобы помочь с университетскими экспериментами, – безвозмездно, на испытательной основе. Несмотря на многолетний опыт работы в Coach<sup>2</sup>, она не боялась возить вешалки с платьями. Брук, наш директор по работе с клиентами, выполняла несколько ролей и никогда не переживала о том, как называется ее должность. Мы активно используем неоплачиваемую интернатуру, чтобы убедиться, что у сотрудников есть стремление быть мастером на все руки»<sup>[4]</sup>.

Имеющим в распоряжении небольшую команду можно было бы посоветовать тщательно развивать безупречный интернет-сайт и накапливать широкий набор услуг, добавляя опции, способные привлечь еще больше клиентов. *Они этого не сделали.*

Вместо этого Rent the Runway 2 ноября 2009 года быстро запустила бета-версию сайта для 5000 приглашенных участников. RTR началась с 800 платьев примерно от 30 дизайнеров – не самый большой выбор. «Мы следовали принципу минимально жизнеспособного продукта, – говорит Флейсс. – Для начала мы хотели обеспечить возможность просто взять в аренду платье. Без затей». Но после вышедшей в New York Times статьи «Модель Netflix для высокой моды» задуманный ранее небольшой товарный запас едва выдержал напор<sup>[5]</sup>.

Теперь, имея подтвержденный спрос, получая отзывы заказчиков и предложения по улучшению сервиса, RTR была готова инвестировать в новые, более полные решения. В последующие месяцы при продолжающемся росте спроса было инвестировано еще 30 млн долларов, а склад с их помощью расширен до более чем 30 тыс. платьев. «Рост наших доходов потрясает, – сказала Хайман по окончании первого года RTR. – Мечта стала реальностью». Но более показательной оценкой их успеха стало, скорее всего, то, что «85 % женщин, посетивших вторую инаугурацию президента Обамы, были одеты в платья из их запасов»<sup>[6]</sup>.

---

<sup>2</sup> Coach – американский производитель аксессуаров класса люкс.

## Уроки для менеджеров: как превратить неопределенность в возможность

История Rent the Runway открывает возможности для знакомства с методом инноватора. Коротко говоря, это процесс, в результате которого успешные инноваторы справляются со свойственными инновациям сомнениями, способ проверить и обрести уверенность в творческой интуитивной идее, прежде чем начать тратить ресурсы на разработку и запуск продукта, который не особенно нужен покупателям. Мы выяснили, что этот метод широко применяется успешными инноваторами как в стартапах, так и в давно работающих компаниях.

Метод не включает в себя написание бизнес-плана. Хайман и Флейсс отказались его писать, хотя, конечно, каждая бизнес-школа придерживается принципа состязания бизнес-планов для стартап-идей вроде Rent the Runway. Почему же эксперты менеджмента настаивают на написании бизнес-плана? Эти рекомендации берут начало в традиционной управленческой теории, которая была разработана для решения определенного типа проблем: оптимизации уже работающих компаний в условиях относительно высокой степени уверенности. И правда, если присмотреться ко многим из наших управленческих практик, например стратегическому планированию, предшествовавшему написанию бизнес-планов, окажется, что многие из них изначально были созданы для повышения прибыли в условиях относительной определенности. При этом большинство новых бизнес-идей (внутри корпораций или вне их) возникают в совершенно других условиях – в условиях неопределенности. Например, откуда Хайман могла бы узнать, каким будет запрос на арендованные дизайнерские платья?

Все чаще опыт показывает, что знакомые нам техники управления плохо работают в контексте неопределенности. По результатам исследований, планирование в условиях неопределенности не работает вовсе<sup>[7]</sup>. В большинстве случаев, колдуя над данными, которые могли бы подтвердить ваши гипотезы или догадки, вы теряете время и ресурсы, при этом проблема неопределенности не решается. В нашем примере Хайман вместо написания плана смоделировала ряд экспериментов, двигаясь наудачу к воплощению своей большой идеи. Каждый эксперимент должен был проверить тот или иной аспект, ответить на поставленный вопрос и разрешить вызываемую идеей неопределенность.

Эти эксперименты помогли Хайман и Флейсс пригвоздить проблему – наш термин для глубокого понимания неопределенности и ее благополучного разрешения. Например, первый эксперимент RTR был призван рассеять неопределенность в спросе: действительно ли Хайман и Флейсс стоило ввязываться в решение этой проблемы? Первоначальный эксперимент показал, что запрос на арендованные дизайнерские платья определенно существует. Платье от дизайнера для серьезного мероприятия – вот что нужно было сделать, чтобы женщина почувствовала себя особенной, уверенной, желанной.

Но эти эксперименты не показали, жизнеспособна ли схема аренды через Интернет. Чтобы проверить это допущение, Хайман не стала терять времени и ресурсы на разработку веб-сайта. Вместо этого была создана простая замена, или *минимально жизнеспособный прототип*: она разослала PDF-файлы потенциальным покупателям в Нью-Йорке. Этот эксперимент собрал важнейшую информацию о желаниях покупателей, с него началось движение от минимально жизнеспособного решения к *великолепному решению*, где консультанты RTR говорят с заказчицами, как «женщина могла бы поговорить со своей подружкой», посоветовать туфли, аксессуары и, если нужно, подвезти два размера платья, чтобы одно из них наверняка подошло.

Только после того как RTR отлично справилась с проблемой и ее решение показалось понятным, настало время сформулировать бизнес-модель, чтобы удостовериться, что стратегия выхода на рынок сработает правильно. Утверждение бизнес-модели требует экспериментирования: надо выяснить, как общаться с клиентами и как получать от них прибыль, для

чего развивать правильное ценообразование, приводящее к регулярному поступлению дохода, окупающего операционную деятельность (структура затрат), определить ключевые ресурсы и средства доставки своих решений заказчикам. Первоначальная гипотеза Хайман о сайтах дизайнеров как о каналах связи с заказчиком оказалась ошибочной. Была необходима резкая переориентация, *пивот*, который мы определили бы как изменение ключевого элемента проблемы или бизнес-модели. RTR изменила бизнес-модель – от исполняющего свою роль партнера работающих дизайнеров к бизнес-модели Netflix.

Этот резкий разворот оказался важным, однако модель Netflix тоже не вполне сработала. Ее нужно было адаптировать под нужды клиентов RTR. Клиентам Netflix не нужны советчики, чтобы сделать выбор, но в RTR поняли, что их успех зависит и от того, насколько эффективно консультанты моды смогут обучить клиентов. Более того, Netflix дает вам фильм в аренду не на какую-то особенную ночь, и если тот придет с задержкой, это не обернется для заказчика провалом. Так что RTR надо было искать другой подход, аналогичный продаже билета на самолет, – строго в определенное время и место, так что RTR позаимствовало их бизнес-модель.



Рисунок 0-1. Метод инноватора

Опыт RTR – это «как» от метода инноватора: провести циклические серии экспериментов, чтобы устранить неопределенность, вызванную вашей проблемой, опробовать предполагаемое решение и составить бизнес-модель для вывода вашего решения на рынок. Мы описываем этот метод как несколько шагов: инсайт, проблема, решение, бизнес-модель. При выполнении этих шагов перед вами будут стоять следующие задачи: насладиться неожиданностями (инсайт); понять работу, которая должна быть сделана (проблема); разработать минимально возможный качественный прототип (решение); утвердить стратегию выхода на рынок (бизнес-модель) (см. рисунок 0-1). Конечно, в мире неопределенности лишь немногие вещи развиваются линейно. Мы описываем метод инноватора как линейный процесс, чтобы упростить его, а в дальнейшем попытаемся описать как «шаги», которые могут частично наслаиваться друг на друга или следовать в другом порядке.

## Источники

Мы провели несколько параллельных исследований, чтобы понять, как инноваторы успешно выводят свои идеи на рынок. Начинаются они с «дилеммы инноватора», в которой впервые рассматривается другой подход к управлению инновациями, далее «ДНК инноватора» определяет пять навыков инноватора как первооткрывателя и нарушителя порядка, помогающих ему генерировать идеи<sup>[8]</sup>. И хотя «ДНК инноватора» содержит советы о том, как генерировать инновационные идеи, каким будет следующий шаг, после того как возникнет идея нового продукта, процесса или услуги, как вы узнаете, стоит ли развивать идею? Как определите, нужно ли решать эту проблему? Как вы поймете, справились ли отлично с решением проблемы? Коротко говоря, каковы инструменты проверки, подтверждения и коммерциализации новой идеи?

Чтобы ответить на эти вопросы, мы провели обзор и синтез новых перспективных направлений из других дисциплин. Не мы первые обозначили эту необходимость в новых способах справиться с неопределенностью при управлении инновациями. Каждая из основных отраслей, сталкиваясь с неопределенностью, искала свои собственные ответы: это и проектирование (дизайн-мышление), компьютерные науки (гибкое программное обеспечение), предпринимательство (экономичный стартап), военное дело (адаптивная армия) и т. д. Каждое направление дает свой ценный вклад, ценные идеи, синтез которых мы представляем здесь. Об элементах метода инноватора можно прочесть и в других книгах, например, о дизайн-мышлении (Tim Brown. *Change by Design*; Roger Martin. *The Design of Business*), о стартапах (Eric Ries's. *Lean Startup*; Steve Blank. *Startup Owners Manual*; Alex Osterwalder. *Business Model Generation*), инновациях (Christensen. *Innovator's Dilemma*; Shona L. Brown и Kathleen M. Eisenhardt. *Competing on the Edge*; Bob Sutton. *Weird Ideas that Work*; Rita Gunther McGrath и Ian C. MacMillan. *Discovery-Driven Planning*) или гибком программном обеспечении (Jeff Sutherland, Ken Schwaber. *The Scrum Guide*; Kenneth S. Rubin. *Essential Scrum*). Мы уважаем авторов за их вдумчивый подход и рекомендуем их книги к прочтению.

Эти книги – ценный вклад в свои дисциплины, но даже они лишь отчасти раскрывают инновационный процесс. Мы пытаемся собрать части вместе и представить целостную модель, начав с генерирования инсайта, продвинувшись к глубокому пониманию проблемы клиента, моделированию решения и, наконец, выверке бизнес-модели перед ее масштабированием. Как показано на рисунке 0-2, дизайн-мышление исключительно полезно для понимания проблем клиента, но оно не поможет найти правильную бизнес-модель. Экономичный стартап прекрасно подходит для того, чтобы найти первоначальное решение проблемы, но в недостаточной степени обеспечивает руководство в генерировании идей или определении того, стоит ли найденная вами проблема того, чтобы быть решенной. Книги о бизнес-моделях дают прекрасные инструменты для создания определенных элементов бизнес-модели, но не обращены на генерирование больших идей или глубокое понимание проблем клиентов. Наша целостная модель поможет вам прийти к построению твердой бизнес-модели и ее последующему масштабированию. А поскольку большинство книг концентрируется на предпринимательском стартапе, в них не приводятся важнейшие способы адаптации этих принципов для применения в крупных компаниях.

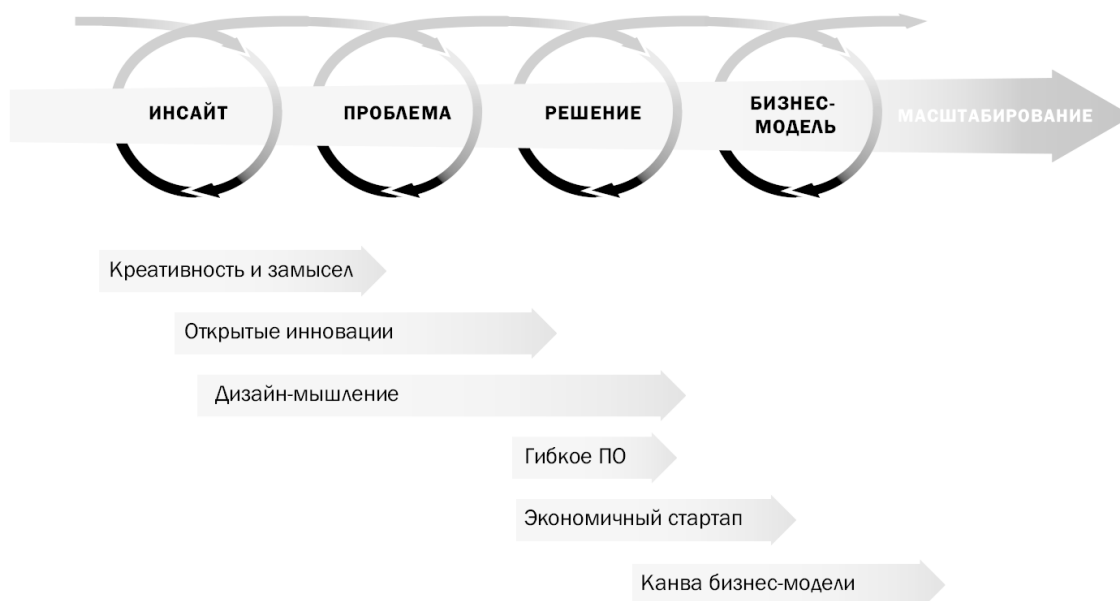


Рисунок 0-2. Метод в деталях

Чтобы понять, как менеджеры применяли и адаптировали эти принципы в работающих компаниях, как выводили свои идеи на рынок, мы провели обширное качественное исследование среди сотен компаний. Мы изучали как успешные, так и неуспешные предприятия, чтобы понять, что привело к успеху или провалу. Эти компании можно разделить на четыре категории:

- давно работающие компании, которые сохранили инновационные свойства;
- давно работающие компании, которые растеряли инновационные инструменты (или находились в процессе их утраты), но смогли вернуться к ним;
- успешные и провальные инновационные инициативы в новых проектах;
- успешные и провальные инновационные инициативы в уже работающих компаниях.

Мы не даем описания всех компаний, однако в таблице 0-1 можно увидеть примеры тех, что попали в три первые категории. Именно они представляют большинство приведенных в книге изученных случаев.

Таблица 0-1. Примеры компаний

Давно работающие компании, сохранившие инновационность	Давно работающие компании, утратившие инновационность	Инновационные стартапы
Amazon	Intuit	Rent the Runway
Salesforce.com	Hindustan Unilever	Qualtrics
Google	Procter & Gamble	Motive
Valve Software	Mondelez	Communications
Regeneron	Banco Davivienda	GitHub
Starbucks	Godrej & Boyce	Asana
W.L. Gore	Manufacturing	Chegg
IDEO	AT&T	Ultimate Arena/Xfire
	Cemex	Big Idea Group

Некоторые компании, такие, как Amazon, Google, Valve Software, проделали огромную работу по приданию законного статуса принципам предприимчивого менеджмента, на которых они были основаны. Так, Amazon под руководством Джеффа Безоса с момента своего основания в 1996 году показала невероятную динамику роста инновационных показателей. Конечно же, компания получила *инновационную премию* (innovation premium – IP), составившую примерно 73 %<sup>[9]</sup>. (Мы представляем этот расчет в книге «ДНК инноватора», он используется для составления рейтинга Forbes наиболее инновационных компаний.) IP компании Amazon означает, что инвесторы добровольно выплачивают премию на свои ценные бумаги, которые становятся на 73 % дороже чистой текущей стоимости актуального бизнеса. В последние 15 лет эта IP выше, чем у любой другой компании в мире<sup>[10]</sup>.

Другие компании, такие, как Intuit, Procter & Gamble, Hindustan Unilever, представляют случаи инновационного разворота. Спустя годы стабильной, но не вдохновляющей с точки зрения инновационности деятельности эти фирмы обратились к тактике, которую мы определили бы как стремительный подъем инноваций. Другие компании – это стартапы, например Rent the Runway, Qualtrics, Motive Communications, демонстрирующие глубокое понимание процесса. Наконец, есть и компании, пытавшиеся применить технику экономичного стартапа, но потерпевшие неудачу. Их опыт учит нас, с какими трудностями можно столкнуться на этом пути.



## Действительно ли метод инноватора поможет делу?

Мы начали это исследование с вопроса: «Каков процесс обоснования идей и вывода их на рынок для успешных инноваторов?» Несмотря на наши заверения в успехе, вы можете спросить себя: «Действительно ли метод инноватора поможет делу?» Вероятно, наиболее очевидным свидетельством станет изученный нами опыт давно работающих компаний, сумевших резко повысить инновационную эффективность после применения элементов метода. По нашим оценкам, описанные в книге открытые акционерные компании за 3–5 лет, прошедших с момента обращения к элементам метода, увеличили свою IP в среднем на 57 % (таблица 0-2).

Чтобы инновации начали приносить свои плоды, всегда требуется время, однако повышение IP сопровождается ростом выручки, прибыли и общим оживлением внутри компании. Hindustan Unilever, например, увеличила свои доходы на 40 % всего за один год; за счет новых успешных продуктов всего за три года Intuit умножила доходы в 10 раз; китайская компания Mondelez находилась в упадке, однако смогла превратиться в успешный бизнес стоимостью миллиард долларов; Godrej создала новую категорию потребительских товаров, которые стали продаваться через совершенно новые дистрибьюторские каналы; Procter & Gamble основала несколько новых многомиллиардных бизнесов; AT & T смогла обернуть негативную IP в позитивную (в середине 2000-х годов инвесторы ожидали, что AT & T свернет свою деятельность, но сегодня они ожидают роста).

Таблица 0-2. Рост IP после применения метода инноватора

Компания	Инновационная премия до <sup>a</sup> , %	Инновационная премия после <sup>b</sup> , %	Рост, %	Дополнительная стоимость к рыночной капитализации <sup>c</sup> , млрд долларов
Intuit	20	29	45	2,0
Hindustan Unilever	51	61	17	1,8
Mondelez	17	31	78	8,3
Procter & Gamble	18	36	95	40,5
Godrej	40	60	50	0,9
AT&T	—13	6	—	35,8

a — все процентные значения IP «до» были взяты за период 2006—2008 годов, до того как компании запустили программы, включающие элементы метода инноватора (исключая Procter & Gamble — цифры до 2000 года, когда директором стал А.Г. Лэфли);

b — все IP «после» — от 2013 года;

c — рассчитано как разница в IP, умноженная на рыночную капитализацию компании в 2013 году.

## Кому нужен метод инноватора?

Каждому, кто хотел бы начать внедрять инновации или столкнулся с проблемой, характеризующейся высокой степенью неопределенности, нужно понять, когда и как применять метод инноватора, чтобы повысить свои шансы на успех. Мы в первую очередь представляем себе три категории читателей этой книги:

- менеджеры с любыми функциями и из различных подразделений, которые хотели бы начать инновационный процесс или столкнулись с проблемой, характеризующейся неопределенностью, но не знают, какие предпринимать шаги, испытывают какие-либо затруднения;
- руководители, сталкивающиеся с падением роста, необходимостью сохранить существующий рост или испытывающие трудности с удержанием талантливых менеджеров, которые могут покинуть компанию ради собственных стартапов;
- предприниматели, менеджеры, многие из которых в прошлом, возможно, потерпели неудачу, но хотят максимально повысить свои шансы на успех.

Хотя представленные в книге идеи однозначно применимы для менеджеров, руководителей и предпринимателей, они подходят любому, кто пытается решить комплексную проблему: переосмыслить свое образование, улучшить опыт принятия политических решений или даже решить сложные семейные проблемы. Например, мы считаем, что официальные власти Соединенных Штатов были бы более эффективны, если бы они запускали параллельные эксперименты и получали на их опыте определенные знания, прежде чем распространяли политические решения на всю страну. (Кстати, экспериментальная политика успешно применяется в Китае, где в настоящее время параллельно идет семь экспериментов, призванных определить лучший способ контроля загрязнения воздуха.) В конечном счете наша цель – научить вас принципам, которые помогут решать любые неоднозначные проблемы.

Идея, выделяющая эту книгу из общего ряда, состоит в том, что условия неопределенности требуют свода новых управленческих принципов. Традиционный менеджмент хорошо работает в условиях относительной определенности, но он не подходит для работы в условиях, характеризующихся неопределенностью. Используя описанные здесь инструменты, вы научитесь творчески решать крайне неопределенные проблемы. Вы узнаете, как превратить идею в реальность. Это знание будет ценным как для менеджеров и руководителей крупных организаций, так и для начинающих предпринимателей. Для любого, кто когда-то думал: «Интересно, могла бы эта идея сработать?», но не знал, как сделать следующий шаг, эта книга станет руководством к действию.

## Глава 1

### Метод инноватора

*Как нам превратить Intuit в стартап с 8000 сотрудников? Мы пытаемся сделать именно это.*

**Брэд Смит,**  
*генеральный директор Intuit*

В 2008 году Intuit отпраздновал 25-ю годовщину, а генеральным директором компании был назначен Брэд Смит. Компания Intuit, основанная Скоттом Куком, была производителем пакетного финансового программного обеспечения, такого, как Quicken, QuickBooks, TurboTax, и добилась заметных успехов, увеличив доходы до 3 млрд долларов, а рыночную стоимость компании – до 10,2 млрд. Однако Кук и Смит были обеспокоены. Intuit очевидно достиг высшей точки, и его стоимость начала падать. Ежегодный рост выручки упал наполовину, с 15 % в 1998–2003 годах до 8 % в 2004–2008-м, а рост годового дохода снизился еще более серьезно – с 31 до 6 %. Неудивительно, что с 14 до 5 % уменьшился и годовой рост общей стоимости компании.

Более того, изучив продукты, запущенные Intuit в предыдущее десятилетие, Кук понял, что менее 10 % могут быть названы успешными с точки зрения доходности и выгоды. Между тем выравнился и индекс потребительской лояльности (Net promoter score – NPS), показывающий, настолько ли продукт нравится клиентам, чтобы они рекомендовали его друзьям и коллегам<sup>[11]</sup>. И, наконец, инновационная премия компании (уровень премии к биржевой цене, добавляемый инвесторами в связи с ожиданиями будущего роста за счет инноваций) упала с 57 % в 2000 году до 20 % в 2008-м<sup>[12]</sup>. По всем показателям выходило, что спустя 25 лет компания достигла тревожного уровня на S-кривой своего развития: Intuit перешел от роста к зрелости с угрозой обратного отката.

Кук и Смит не хотели, чтобы это произошло. Но что они могли сделать?

## **Инновационный кризис: беспрецедентная неопределенность**

Intuit ожидало то, что случается с большинством успешных стартапов по мере того, как они вырастают в крупные, солидные предприятия: исполнение становится главным приоритетом, поскольку они рассчитывают на то, что бизнес выполнит запрос уже существующих клиентов. С течением времени фокус на исполнение вытесняет инновации. Intuit терял способность делать то, что Питер Друкер называл фундаментальной задачей менеджмента, – «создавать клиента»<sup>[13]</sup>. Как ни странно, сконцентрировавшись на получении прибыли от клиентов, компании зачастую теряют способность создавать клиентов.

Изменилось и еще кое-что. Говорить, что уверенности в мире стало меньше, чем когда бы то ни было, – клише, но очень немногие люди осознают степень роста неопределенности в последние 30 лет. Что еще более важно, они не понимают, что возросшая неопределенность приводит к необходимости изменения способа управления большинством организаций. Задача создания клиента – как никогда сложная и неопределенная. И вот почему.

Есть два типа неопределенности, влияющие на способность фирмы создавать клиентов: *неопределенность запроса* (купит ли это клиент?) и *технологическая неопределенность* (сможем ли мы реализовать задуманное решение?)<sup>3</sup>. Неопределенность произрастает из неизвестности, сопутствующей решению каждой проблемы и иногда называемой «неизвестным неизвестным» – это, например, скрытые предпочтения клиента или неисследованные элементы технического решения.

Чем больше неизвестного в предпочтениях и привычках клиентов, тем больше неопределенность запроса. Например, когда Дженн Хайман из Rent the Runway появилась с идеей аренды дизайнерских платьев через Интернет, неопределенность в запросе была высокой, поскольку никто другой не предлагал подобную услугу<sup>[14]</sup>. Напротив, когда Samsung и Sony решили начать выпуск жидкокристаллических телевизоров, дающих более качественную картинку, примерно за ту же цену, что и плазменные, неопределенность в запросе была ниже, поскольку люди и так уже покупали телевизоры.

Технологическая неопределенность происходит из неопределенности в технологиях, которые могли бы появиться или должны быть созданы для воплощения какого-либо решения. Например, самые разнообразные чистые технологии (в том числе ветряные, солнечные, водородные) соперничают за право снабжать энергией машины и города, в то же время самые разнообразные медицинские технологии (химическая, биотехнологическая, геномная, робототехническая) развиваются, чтобы излечивать болезни. А с ростом изобретений внутри различных областей промышленности растет и технологическая неопределенность.

Чтобы лучше понять неопределенности, с которыми сталкиваются такие фирмы, как Intuit, мы изучили степень и глубину изменения неопределенности запроса и технологической. Во-первых, мы рассмотрели разнообразные измерения технологических изменений. Одно из измерений – уровень патентования изобретений (рисунок 1-1).

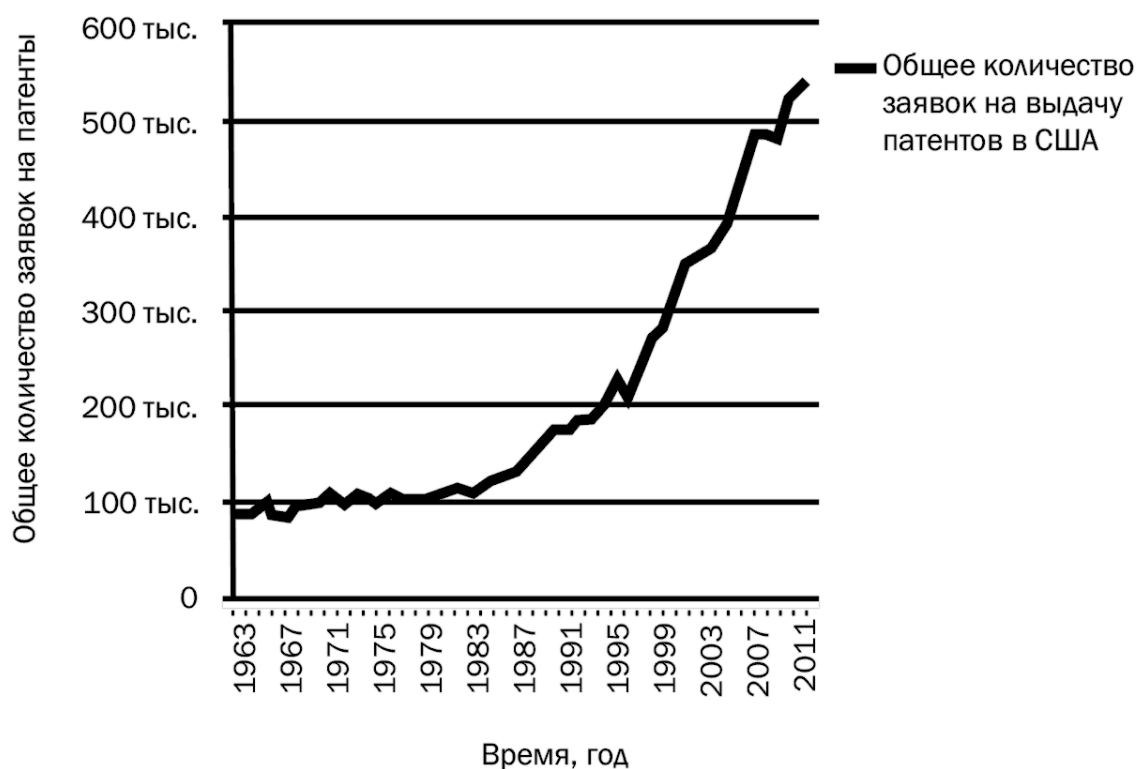
Это измерение небылупречно, но ясно отражает ударный рост количества изобретений в последние 20 лет<sup>[15]</sup>. Неудивительно и столь же резкое увеличение общего объема расходов на НИОКР.

По мере появления новых технологий компании растут и приходят в упадок гораздо быстрее, чем это происходило раньше. Этот феномен дополняется все более быстрыми изме-

---

<sup>3</sup> Есть и третий тип неопределенности, называемый *неопределенность окружающей среды*, связанная с макроэкономической окружающей средой и политикой правительства, однако технологическая и неопределенность запроса более тесно связаны с созданием клиента.

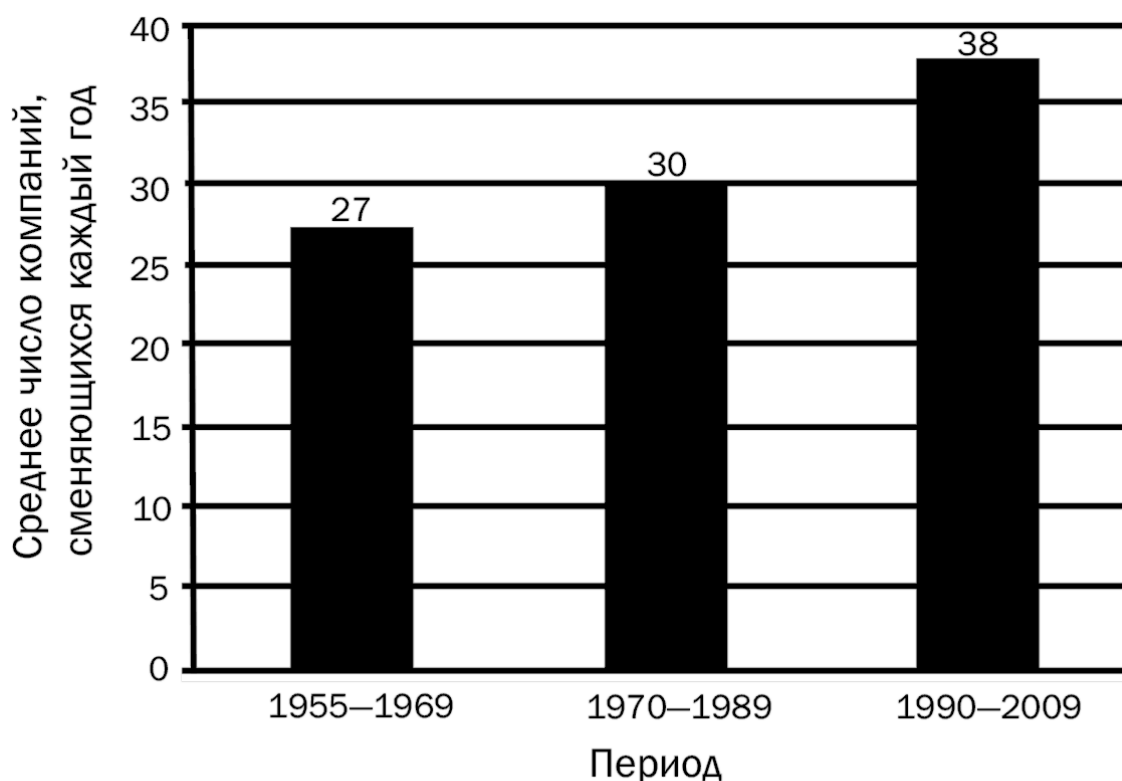
нениями запросов потребителей на новые товары и услуги. Задумайтесь, например, как быстро изменились наши предпочтения в сфере развлечений. Более 30 лет – с 1950 по 1980 год – мы имели доступ к телешоу и кино главным образом через три канала (ABC, NBC, CBS) или в кинотеатрах. Затем после изобретения видеомагнитофона мы перешли к просмотру фильмов на домашних телевизорах, на видеокассетах, а потом и на DVD, дальше – к фильмам на компьютерах, ноутбуках, планшетах, а сейчас – и на телефонах, и в основном через Интернет. Когда появился DVD, технология прижилась гораздо быстрее, чем любое другое предшествующее электронное устройство, – за первый год было продано более 300 тыс. воспроизводящих устройств. А потом появился iPad, проданный за первые 80 дней в количестве 3 млн<sup>[16]</sup>. Короче говоря, предпочтения покупателей не просто меняются, а меняются со все возрастающей скоростью.



Источник: Бюро по регистрации патентов и товарных знаков США, «Патентная статистика США, 1963–2012 годы», [http://www.uspto.gov/web/offices/ac/ido/oeip/taf/us\\_stat.htm](http://www.uspto.gov/web/offices/ac/ido/oeip/taf/us_stat.htm).

Рисунок 1-1. Общее количество заявок на выдачу патентов в США

Внимательный взгляд на неопределенность запроса среди Fortune 500 (список крупнейших промышленных компаний США) подтверждает эту схему. Движения внутри компаний высшего эшелона значительно ускорились между 1950 и 2010 годами (рисунок 1-2): в 1960-е попадали в список Fortune 500 и покидали его 27 компаний в год, но в настоящее время это число выросло до 37 – рост почти в 50 %. Это означает, что фирма в среднем остается в Fortune 500 в течение семи лет вместо 12 в недалеком прошлом. Другие академические исследования подтверждают, что выдерживать конкурентное преимущество в среде высоко- и низкотехнологичной промышленности становится все труднее<sup>[17]</sup>.



Источник: CompuStat, 2013.

Рисунок 1-2. Средняя годовая сменяемость в Fortune 500

Не будет преувеличением сказать, что вторая индустриальная революция свершилась – революция, подогреваемая новыми технологиями, покупателями и сопровождаемая радикальной неопределенностью. Компании не удерживают клиентов столь же долго, как раньше, а новые технологии и новые конкуренты возникают быстрее, чем прежде.

Почему же в результате всего этого возникает неопределенность? Причин много, но ключевую роль сыграли две прорывные технологии: персональные компьютеры и Интернет. Еще одна причина – возникновение капитализма в таких странах, как Китай, Индия, Россия и Бразилия.

Персональный компьютер дал мощный аналитический инструмент в руки каждому, кому нужно было им овладеть. Решение комплексных проблем стало более демократичным и децентрализованным. Похожим образом Интернет получил огромное влияние как канал дешевого маркетинга и дистрибуции для каждого, кто хочет продать свой продукт. Это означает, что большей аудитории может быть представлено большее количество товаров, быстрее, чем в прежние времена.

И наконец, с тех пор как к глобальной экономике присоединились Китай, Индия, Россия и Бразилия, они расширили круг потенциальных предпринимателей на 2,5 млрд человек. Эти новые предприниматели могут отдать должное более низким входным барьерам (открытому программному обеспечению, программным платформам, облачным технологиям), более низким инвестиционным барьерам (с ростом рискованных венчурных капиталов, бизнес-ангелов и краудфандинга), более низким производственным барьерам (появились 3D-принтеры и глобальные поставщики) и более низким маркетинговым и дистрибутивным барьерам (Интернет, прямые поставки и социальные сети). В результате как никогда много и конкурентов.

Эти перемены увеличили неопределенность до точки перелома, до того рубежа, где традиционные способы организации и управления корпорациями уже не будут обеспечивать рост в будущем. Это особенно применимо для компаний в индустриях с самой высокой неопре-

деленностью, таких, как компьютерное программное обеспечение и медицинское оборудование (см. «С какой степенью неопределенности имеете дело вы?»). По сути, компьютерное программное обеспечение – сфера, в которой выступает и Intuit, – находится в начале списка характеризующихся неопределенностью компаний: здесь и волатильная прибыль, и расходы на НИОКР, и новые участники, возникающие с небывалой скоростью. Скотт Кук из Intuit осознавал, насколько сложно будет предвидеть и удовлетворить запросы покупателей. Именно из-за этого потерпели фиаско многие из новых продуктов компании. Он также видел и новых конкурентов, готовых атаковать Intuit новыми способами, другими технологиями и бизнес-моделями. Он понимал, что если хочет соревноваться со стартапами, то должен сформулировать новые принципы управления в высокоподвижной компьютерной среде. Именно с этого момента история Intuit становится интересной.

### **С какой степенью неопределенности вы сталкиваетесь?**

Не все имеют дело с неопределенностью одного уровня. Некоторым отраслям присущи большая неопределенность запроса и большая технологическая неопределенность. Ознакомьтесь с матрицей 2×2, представленной на рисунке 1-3. На горизонтальной оси представлены отрасли индустрии по уровню технологической неопределенности, где взят процент от продаж, потраченный на НИОКР за последние десять лет. Вертикальная ось – это неопределенность запроса в индустрии, определенная равными долями волатильности доходов в индустрии, или их изменчивости, за последние десять лет и процентом компаний, вошедших в индустрию или покинувших ее за последние десять лет. Хотя эти измерения и небыстречны, они отражают индустрии, которым свойственны самые высокие и самые низкие базовые уровни неопределенности (таблица 1-1).

Где находится ваша отрасль? Вы сталкиваетесь с высокой или низкой степенью неопределенности? Как видите, некоторые отрасли имеют дело с низкой неопределенностью, в их числе индивидуальные услуги, например уход за волосами и химчистка, которые используют схожие технологии для предоставления решений всем известным запросам. Напротив, фирмы в правом нижнем секторе рис. 1.3 сталкиваются с низкой неопределенностью запроса, но высокой технологической неопределенностью. Например, производители воздушных судов в целом могут предсказать потребность в своей продукции. Но трудность для них – в технологиях: «Boeing» и «Airbus» тратят огромные суммы на разработку новых сложных самолетов, таких, как «Boeing 747» и «Airbus A350».



Источник: Compustat, 2013.  
Примечание: разделено на секторы по срединным значениям (1.4 и 67.5).  
Примечание: Пиво и алкогольные напитки, коммунальные службы, драгоценные металлы размещены на значении 30 неопределенности спроса для наглядности. Действительное значение неопределенности спроса — 28.9, 14.4, 21.6 соответственно.

**Рисунок 1-3. Неопределенность спроса и технологическая неопределенность в индустрии (2002–2011)**

**Таблица 1-1. Индустрии по уровню неопределенности**



№	Индустрия	Мера неопределенности		
		% НИОКР от продаж	Волатильность доходов, %	Оборачиваемость фирм*, %
1	Медицинское оборудование	8,2	90,7	13,1
2	Компьютеры	5,8	98,8	12,0
3	Компьютерное ПО	9,8	69,9	14,4
4	Фармацевтическое оборудование	17,4	63,3	12,7
5	Контрольно-измерительное оборудование	9,3	97,0	8,8
6	Машиностроение	3,2	100,5	9,3
7	Сельское хозяйство	10,8	123,3	4,9
8	Электронное оборудование	5,2	61,5	10,5
9	Химическая промышленность	3,0	71,2	9,2
10	Электрооборудование	9,8	35,0	9,2
24	Услуги для бизнеса	3,2	46,2	6,5
40	Снабжение бизнеса	1,4	34,8	5,0
41	Грузовые контейнеры	0,5	65,1	4,9
42	Недвижимость	1,3	57,6	3,0
43	Пиво и алкогольные напитки	2,3	12,8	3,7
44	Личные услуги	0,3	59,7	4,4
45	Табачные изделия	1,0	20,3	5,2
46	Страхование	2,2	30,4	0,9
47	Оптовая торговля	0,1	14,1	6,3
48	Коммунальные услуги	0,2	45,6	0,2
49	Драгоценные металлы	0,1	40,7	1,5

\* Процент входа-выхода от общего количества фирм в индустрии в год.

В верхнем левом секторе размещены индустрии с низкой неопределенностью запроса и низкой технологической неопределенностью. Например, ресторанам и отелям часто сложно предвидеть спрос на свои услуги, поскольку на то, когда и где люди захотят поехать или куда и в какое время поехать в путешествие, и захотят ли вообще, влияет много факторов. При этом технологии предложения еды и крова мало изменились за прошедшие годы.

Наконец, отрасли в правом верхнем секторе, такие, как программное обеспечение, фармацевтика и медицинское оборудование, сталкиваются и с неопределенностью запроса, и с технологической неопределенностью. Например, кто бы мог предположить, что медицинские роботы будут делать операции? И когда Intuitive Surgical запустила производство медицинских роботов системы Да Винчи (Da Vinci System), позволяющих хирургам оперировать с помощью 3D-визуализатора и четырех роботизированных рук, компания столкнулась как с неопределенностью запроса, так и с технологической неопределенностью.

Наш анализ выделяет примерно десять отраслей, указанных вверху списка, которым требуется больше управленческого новаторства, чем десяти, что расположены внизу списка. Как бы то ни было, даже если ваша отрасль имеет представление об общей неопределенности в среде, каждая отдельная проблема будет находиться на своем собственном уровне. Например, продуктовый ритейлер Webvan находился в секторе с относительно низкой неопределенностью, однако его интернет-платформа, предлагающая доставку еды на дом, столкнулась с обоими аспектами высокой неопределенности: запроса (будут ли люди покупать продукты онлайн?) и технологической (сможет ли компания выполнять заказы экономически эффективно?). Неопределенность запроса была высокой, поскольку компания оказалась в ситуации «мало фактов и много допущений». То же и с технологической неопределенностью: оставалось только предполагать, какая технология справится с задачей лучше всего.

Отношение предположений к фактам составляет соотношение неопределенности. Если ваша проблема характеризуется невысоким соотношением неопределенности, вероятно, вы можете прибегнуть к традиционному менеджменту. Если данное соотношение высоко, руководствуйтесь методом инноватора. К несчастью для инвесторов Webvan, компания не провела нужных экспериментов для решения своих проблем по выявлению соотношения неопределенности перед полноценным запуском на 500 млн долларов, что обернулось провалом.

## Новый способ управления: преобразование Intuit

История Intuit – архетип нового способа управления в отрасли с высокой неопределенностью для менеджеров. Преобразование Intuit началось, пожалуй, в 2004 году с принятием индекса потребительской лояльности (NPS). Он основывается на простом вопросе, заданном потребителю: с какой вероятностью по шкале от 0 (абсолютно невероятно) до 10 (крайне вероятно) вы порекомендуете этот продукт или услугу коллеге или другу? NPS продукта – это процент порекомендовавших (давших оценку 9–10) минус процент критиков (оценки 0–6)<sup>[18]</sup>.

### Индекс потребительской лояльности (NPS) = % рекомендателей – % критиков

Исторически сложилось, что продукция Intuit доминировала на рынке благодаря тому, что была легче в использовании, чем у конкурентов. Однако вскоре конкуренты нагнали компанию, и та сосредоточилась на дальнейшем упрощении и на NPS. Intuit проводила еще больше времени с клиентами, изучала критиков и переделывала продукты. «Мы очень сосредоточились на том, чтобы сделать продукцию проще в использовании, – говорит Каарен Хэнсон (Kaaren Hanson), вице-президент по дизайну. – И когда компания принимает решение сделать что-то, мы делаем. Мы потянули рычаг на себя». Однако это традиционное управленческое решение не изменило показатели. «Наш индекс потребительской лояльности не сдвинулся с места, – продолжает Хэнсен. – Не случилось и прыжка продаж, которого мы ожидали. Мы потянули рычаг, будь он неладен, но ничего не произошло»<sup>[19]</sup>.

В других подразделениях компании покупательский ответ на многие продукты разочаровывал еще больше. «Мы чувствовали себя униженными, оглядываясь на десять лет инноваций, – отмечает генеральный директор Брэд Смит, который принял должность от Стива Беннета в 2008 году. – Мы запустили 44 продукта, и меньше пяти из них достигли какого-то коммерческого успеха, который можно было бы измерить выручкой или доходом. И нам плохо удавалось закрывать неудачные проекты. Когда мы все же это делали, нас называли недостаточно терпеливыми»<sup>[20]</sup>.

## Дизайн в радость

В руководстве Intuit знали: им нужно определить, что затронет покупателя и как улучшить уровень успешности новых продуктов. Была собрана вся команда. «Мы встретились, чтобы понять, что есть еще, кроме простоты, – говорит Хэнсен. – Мы обсудили многих обычных «подозреваемых». Рассмотрели Nike, W Hotels, Harley-Davidson и Apple. Назовите кого-нибудь кроме этих – наверное, мы обратили внимание и на них»<sup>[21]</sup>. Команда Intuit поняла, что большинство успешных компаний предлагали не продукт, простой в использовании, а продукт, который радовал покупателя.

Радующий покупателя продукт – это было неожиданно. Решать проблему покупателей, которые даже не знали, что эта проблема у них есть, или же вызвать их положительные эмоции. Но как же компания создает продукт, который радует покупателя?

Команда обнаружила, что дизайн-мышление предлагало использовать важнейшие новые инструменты в непривычном комплексе. Кук получил возможность присутствовать на собрании в Procter & Gamble и вблизи увидеть, как компания применяет такую технику, как дизайн-мышление, для разработки продукта. Основываясь на принципах дизайн-мышления, Кук, Хэнсен и ее команда создали обучающую программу, названную «Дизайн в радость» (Design for

Delight, или D4D) и призванную превратить Intuit в движимую дизайном инновационную машину. Инициатива D4D основывалась на поиске большой неудовлетворенной потребности покупателя, а в дальнейшем предполагала применение трех принципов:

- *заработать глубокое участие, эмпатию покупателя*, то есть понимать покупателя лучше, чем он понимает сам себя;
- *двигаться широко, чтобы двигаться узко*, то есть создавать множество решений и оставлять лучшие из них;
- *проводить быстрые эксперименты с покупателями*, то есть получать отклики быстро и часто.

Хэнсон понимала, что для вплетения принципов D4D в ДНК всех 8000 сотрудников ей нужно заручиться поддержкой топ-менеджмента. Чтобы запустить процесс, Хэнсон и Кук запланировали двухдневное мероприятие для 300 руководителей Intuit разных уровней. В первое время аудитория проявляла вежливое внимание, но по мере того как пятичасовая презентация PowerPoint перепыхивала менеджеров, Кук видел, что их подход через дизайн-мышление вот-вот скомпрометирует себя. Но потом Алекс Казакс (Alex Kazaks), молодой доцент из Стенфорда, предложил команде провести необычный коллективный опыт: Казакс попросил каждого придумать и смоделировать бумажник для сидящего рядом человека. Работа по решению дизайнерской задачи, созданию макета, получению отклика и переделке, полученный практический опыт помогли им увидеть ценность дизайн-мышления как инструмента для раскрытия и глубокого понимания потребностей покупателя, а также создания новых ценностей.

Далее Хэнсон организовала серию дизайн-форумов, посещаемых обычно примерно 3000 сотрудников, чтобы обучить людей ключевым принципам и дать им практические навыки D4D. Однако после нескольких форумов и огромных затраченных усилий Хэнсон вновь была разочарована: в компании не было достаточных изменений для появления новых результатов. «Мы занимались этим около года, – вспоминает Хэнсон, – и то, что я слышала в коридорах и от чего меня едва ли не тошнило, так это что наш «Дизайн в радость» – вкус месяца. Это абсолютно обескураживало, ведь мы увлекли и задействовали все высшее руководство. Как оказалось, высшего руководства недостаточно»<sup>[22]</sup>.

## **Активаторы инноваций и мастерская «экономичного стартапа»**

Нужны были глубокие структурные перемены внутри Intuit. Хэнсон и ее команда начали обдумывать, как создать более глубокую компетенцию в D4D. Она думала, что если бы могла создать тренеров D4D, тех, что Intuit зовет сейчас «активаторами инноваций», они научили бы сотрудников применять D4D в повседневной работе<sup>[23]</sup>. Так что она отобрала девять человек из разных областей и подразделений: дизайнера, аналитического, товарного производства, – чтобы они стали новыми D4D экспертами.

Перед активаторами инноваций стояла задача содействовать проектным группам для придания им уверенности в использовании схем D4D. Хэнсон попросила активаторов тратить 25 % своего времени на «большие выигрышные проекты». Зачем? Хэнсон понимала, что без видимых побед программа быстро замрет. Как только появились первые успехи, пусть скромные, потребность в экспертной помощи возросла. В последовавшие несколько лет команда Хэнсон привлекла и обучила еще 200 активаторов инноваций, которые около 10 % своего времени отводили обучению сотрудников.

После внедрения в Intuit программы D4D активаторы инноваций обнаружили, что дизайн-мышление предлагало весьма полезные для завоевания глубокой покупательской эмпатии инструменты. Однако не было столь же хороших инструментов для проверки потенциальных решений после определения покупательских болевых точек. Кук и его команда познако-

мились с *экономичным экспериментированием*, идеи которого были изложены в книге Эрика Райса «Экономичный стартап» (Eric Ries. *The Lean Startup*) и Стива Бланка «Четыре шага к озарению» (Steve Blank. *Four Steps to the Epiphany*). Инструменты экономичного, или бережливого, экспериментирования хорошо подходили для проверки *допущения наудачу* (*lean-of-faith assumption*) – термин применялся в Intuit для обозначения гипотезы, проверяемой в ходе эксперимента.

Так Intuit запустил мастерские по «экономичным стартапам». Команды сотрудников пришли с идеей найти важные неудовлетворенные потребности покупателей и за два дня прошли весь цикл: определение болевых точек покупателя, моделирование решения и его проверка<sup>[24]</sup>. Эти семинары стали полезным средством разработки и создания моделей новых идей. Более того, это сочетание форумов и мастерских как катализаторов процесса не только помогло всем в Intuit понять сценарий D4D, но и обеспечило сотрудников глубокими профессиональными навыками для успешного представления своих сценариев.

## Внедрение метода инноватора

Что же именно происходило в Intuit? Пока менеджеры осваивали идеи дизайн-мышления и экономичного стартапа, они учились систематически проверять свои способы на успешность. Более того, они начали создавать в компании стартап-команды и использовать процессы, близкие тем, которые выводят на рынок новые продукты.

Изучая то, что происходило в Intuit и других инновационных корпорациях и стартапах, мы поняли, что компании использовали схожие процессы для проверки и подтверждения своих идей. Этот процесс, который мы называем методом инноватора, состоит из четырех шагов, ведущих к решению проблем с высокой степенью неопределенности и превращению их в успешные инновации (рисунок 1-4).

**Шаг 1. Инсайт: наслаждайтесь сюрпризами.** Воспользуйтесь приемами, описанными в нашей более ранней книге «ДНК инноватора» (постановка вопросов, наблюдение, совместная работа и экспериментирование), чтобы широко охватить идеи проблем, стоящих решения.

**Шаг 2. Проблема: поймите работу, которая должна быть сделана.** Вместо того чтобы принимать решения, начните с исследования потребностей или проблем покупателей (работа, которая должна быть сделана с практической, социальной и эмоциональной точек зрения), чтобы быть уверенными, что вашу проблему стоит решать.

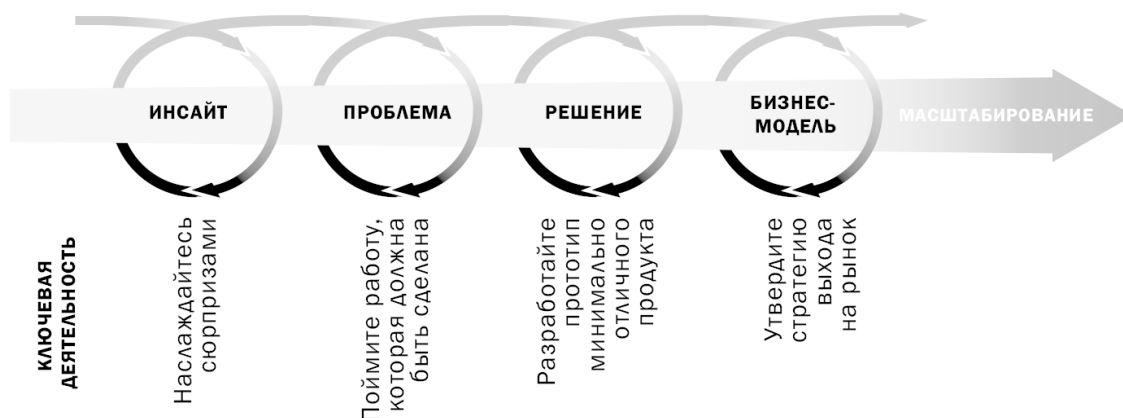


Рисунок 1-4. Метод инноватора

**Шаг 3. Решение: разработайте прототип минимально отличного продукта.** Вместо того чтобы разрабатывать полноценный продукт, поднимайте теоретические и виртуальные прототипы множества решений. Снова выполняйте каждое решение, чтобы создать минимально жизнеспособный прототип, а со временем – и минимально отличный продукт.

**Шаг 4. Бизнес-модель: утвердите стратегию выхода на рынок.** Если вы отлично справились с решением, вы готовы утвердить и другие компоненты бизнес-модели, в том числе стратегии ценообразования, привлечения клиентов и расходования средств.

Каждый шаг метода крайне важен и предполагает цепь экспериментов для проверки допущений наудачу по схеме «гипотеза, тест, знания»<sup>[25]</sup>. Давайте вернемся в Intuit и посмотрим, как там применялся метод инноватора.

### Инсайт: наслаждайтесь сюрпризами

Метод инноватора начинается с генерирования инсайтов в проблему потенциального покупателя, отыскивания сюрпризов, ключей, симптомов. Слово «проблема» мы на равных основаниях применяем для потребностей или проблем как для внешних покупателей, так и

для пользователей внутри (например, в Intuit половина проектов была направлена на решение неудовлетворенных потребностей покупателя, а другая – на внутренние нужды компании, такие, как развитие лучших технологических возможностей для обслуживания покупателей или создание лучших условий труда). Инсайт (проникновение в суть, интуитивное понимание, озарение) может прийти откуда угодно, именно поэтому каждому сотруднику Intuit было дано 10 % нерегламентированного времени для генерирования идей и участия в стартап-командах. По нерепрезентативной выборке мы поняли, что инсайты возникали чаще всего через наблюдение за пользователями или покупателями и через общение с покупателями, сотрудниками Intuit и самыми разными людьми вне Intuit.

Понимание сути часто начинается с того, что вы подмечаете симптоматичные или неожиданные вещи, дающие ключ к потенциальным возможностям. Так, Барат Кадаба (Barath Kadaba) и Дипа Бачу (Deera Bachu), активаторы инноваций из Intuit, искали возможность создания нового бизнеса, который улучшил бы финансовое положение 1,2 млрд жителей Индии. После первоначальных наблюдений и анализа Бачу и ее команда еще из трех человек решили более внимательно исследовать 150 млн фермеров Индии – большой сегмент потенциальных покупателей с серьезными трудностями.

Команда три недели следовала за фермерами: в полях, их деревнях, на рынках, – где они продавали то, что произвели. Наблюдая, сотрудники Intuit были поражены, насколько сложной задачей для фермеров становится продажа своей продукции по хорошей цене. Слушая, как фермеры жалуются, волнуются, зачастую теряют деньги, они искали ключи к возможному решению проблемы. Помимо прочего, команду удивило, насколько важную роль на рынке играют посредники, не имевшие резона снабжать фермеров достоверной информацией о наличии продукции и спросе на нее. Эти симптоматичные и неожиданные данные указали на потенциальные возможности. Бачу понимала, что если проблема была столь серьезной, сколь она полагала, и если бы ее компания смогла предложить решение, обернувшееся более высокими ценами для фермеров, это было бы большим прорывом для Intuit<sup>[26]</sup>.

## **Проблема: поймите работу, которая должна быть сделана**

Менеджеры обычно стремятся сразу начать выстраивать решение, однако мы обращаем внимание, что прежде всего необходимо глубоко понять проблему. Имейте в виду, что *проблема* может означать и боль покупателя, и его желание – желание связи, самовыражения, полноты и любви. По сути, вам надо попытаться найти функциональные, социальные и эмоциональные элементы того, что нужно сделать, того, ради чего покупатель захотел бы купить ваш продукт. Например, функционально «BMW» схожа с любой другой машиной (это транспорт), но «BMW» играет и важную социальную (это престиж, статус) и эмоциональную роль (это «круто»), что можно упустить при первом взгляде.

В Intuit для проникновения в суть неудовлетворенных нужд покупателя используется техника под названием «болевого штурм» (pain-storming). По словам Рейчел Эванс, одного из активаторов инноваций, создававших технику, «цель болевого штурма – до боли в мозгах думать о проблеме, чтобы потом проверять свои гипотезы».

Болевой штурм предполагает создание «путевой линии», чтобы понять, как в настоящее время действует покупатель, и определить главные болевые (и эмоциональные) точки на этом пути. После этого команда проводит анализ для понимания коренных причин главных болезненных моментов. Конечно, ничего не получится, если члены команды будут просто сидеть в офисе и воображать, чего бы мог захотеть покупатель. Поэтому члены команд Intuit напрямую наблюдают и разговаривают с покупателями у них на работе или дома. Как сказал нам директор Смит, «чтобы пройти мило в ботинках своего покупателя, прежде нужно снять свои собственные»<sup>[27]</sup>. Короче говоря, вы должны «быть покупателем».

Несколько недель Бачу и ее команда жили в деревнях, наблюдали за ситуацией, разговаривали с фермерами и посредниками на семи сельскохозяйственных рынках. Бачу из первых рук узнала, сколько мук стоит принятие решения о продаже скоропортящегося урожая, цена которого может колебаться в течение дня в пределах 50 %. Команда подтвердила свои первоначальные наблюдения: у фермеров нет информации о наличии товара и спросе, чтобы опереться на нее, что приводило к порче товара или снижению цены. Они также подтвердили тот факт, что посредники злоупотребляли своим положением и были заинтересованы в минимальной прозрачности цен на рынке. Как только члены команды удостоверились в том, что нашли важную проблему, которую стоит решить, они перевели эту проблему в декларацию перспективного образа для покупателя: «Цены для фермеров на 10 % выше». Опираясь на понимание сути проблем фермеров и руководствуясь декларацией перспективного образа, команда была готова сосредоточить свои силы на поиске решения.

### **Решение: разработайте прототип минимально отличного продукта**

После определения того, что проблема покупателя стоит решения, многие менеджеры бросают в бой команду разработчиков продукции, чтобы те создали полномасштабный безошибочный продукт, который привлечет как можно больше покупателей. Такой подход оправдан на известном вам рынке, другое дело, если вы сталкиваетесь с неопределенностью. Вместо этого менеджерам стоит искать разнообразное множество решений, а затем выработать комплекс из четырех прототипов, объединив их для наилучшего понимания работы, которая должна быть сделана (теоретический прототип, виртуальный, минимально жизнеспособный и минимально отличный продукт).

Может показаться, что создание быстрых прототипов устарело, но тонкий процесс правильного использования прототипов позволяет быстро подтверждать ваши гипотезы. В прежние времена, хотя Intuit и применял идею быстрых прототипов для проверки решений, это все равно приводило их к преждевременному началу работ, поскольку решения с высоким потенциалом быстро забрасывались в традиционный процесс разработки программного обеспечения Intuit. Процесс часто оборачивался длинными рабочими циклами и разочаровывающими результатами. Руководители Intuit решили, что, чтобы набрать скорость, нужно «подделать» продукт и побыстрее вручить его пользователю. Эти *виртуальные прототипы*, как бы мы их назвали, позволили команде Intuit быстро проверить многочисленные решения и определить, есть ли у них потенциал.

Так, команда Mobile Bazaar (внутреннее название для ищущих решение проблемы ценообразования для фермеров), чтобы определить потенциал решения, экспериментировала с несколькими простыми прототипами. Одним прототипом стал аукцион по типу eBay, где фермеры могли предложить свои товары покупателям напрямую. Впрочем, первые тесты виртуального прототипа, проведенные в PowerPoint, дали понять, что эта система будет слишком сложной в установке и использовании для фермеров (большинство из них были плохо образованными и не имели опыта обращения с компьютерами).

При этом команда заметила, что у всех фермеров есть мобильные телефоны и все они умеют отправлять и получать сообщения. Тогда команда протестировала виртуальный прототип, а затем и минимально жизнеспособный продукт решения, позволявший собирать информацию о ценах, которые готовы были заплатить покупатели и посредники, – эта информация в режиме реального времени рассылалась фермерам с помощью текстовых сообщений. Используя эту информацию, фермеры принимали решение, когда и кому они продадут товар. Команда под видом конечного ПО посадила трех своих сотрудников вручную рассылать фермерам сообщения и стала смотреть, как они будут отвечать. Отклик фермеров был весьма положитель-



ным. Спустя год у Mobile Bazaar было 180 тыс. подписчиков, а исследования показали, что цены выросли в среднем на 16 %.

Пример Mobile Bazaar демонстрирует не только пользу конкретных прототипов, но и более общий принцип метода инноватора: «Двигайся широко, чтобы двигаться узко». В Intuit применяют этот принцип, выдавая как можно больше решений и называя это «джем решений» (solution-jam), а затем сокращая их количество до шорт-листа тех, что пригодны для создания прототипов. После отбора как минимум трех решений начинается «кодовый джем» (code-jam), цель которого – создание рабочего прототипа программного обеспечения, не идеального, но достаточно хорошего для проверки его на покупателях. Таким образом, за четыре недели Intuit продвигается от болевого штурма к проверенному на покупателях прототипу, то есть неоднократные быстрые эксперименты с покупателями предшествуют поступлению решения в разработку программного обеспечения.

Так или иначе мы будем доказывать, что по-настоящему обрадовать покупателя можно лишь неожиданным пониманием проблемы, не понятой остальными, а затем – превзойденными ожиданиями покупателя. Именно поэтому главная задача этой стадии процесса – создание «минимально отличного продукта», того, что «некомфортно узок» с точки зрения набора характеристик, но замечательно делает свою работу<sup>[28]</sup>.

## **Бизнес-модель: утвердите стратегию выхода на рынок**

Каарен Хэнсон из Intuit настаивает: «Пока вы не поняли, как порадовать покупателя, даже не думайте о бизнес-модели»<sup>[29]</sup>. Но если вы нашли решение, которого хочет покупатель, готовьтесь начать искать лучший способ передачи своего решения в руки покупателю по цене, которая даст доход, намеченный вашей стратегией. Хотя большинство менеджеров считают, что понимают, как выводить продукт на рынок, многие компании убили свои новые продукты, помещая их в существующую бизнес-модель. Например, менеджеры часто используют для новых продуктов те же каналы дистрибуции, похожие маркетинговые и ценообразовательные стратегии и т. д., что и для уже существующих. Но даже когда инновации кажутся похожими, они часто требуют своей уникальной бизнес-модели. Чтобы должным образом выверить бизнес-модель, нужно раскрывать перед своими покупателями и утверждать с ними свою стратегию выхода на рынок. В ходе этого процесса необходимо определить, как заполучить покупателя и как на него влиять, как устанавливать цену и какие потребуются ресурсы, чтобы вывести ваше решение на рынок.

В настоящее время Intuit управляет этим процессом, разделив инновации по группам. Инновации, связанные с основным для них финансовым программным обеспечением (Quicken, QuickBooks, TurboTax), названы «Horizon 1» (H1) и в основном пользуются уже существующими бизнес-моделями. Продукты, относящиеся к основной тематике лишь отчасти, – «Horizon 2» (H2) и новые или не объединенные с финансовым ПО продукты – «Horizon 3» (H3). Новые продукты H3, и в особенности H2, требуют быстрых экспериментов для проверки допущений о новых бизнес-моделях. Кроме того, продукты H3 нуждаются в единой системе мер, чтобы определять прогресс в закреплении новой бизнес-модели. Прежде чем измерять финансовые показатели, такие, как прибыль на инвестиции или вклад в валовую прибыль, Intuit начинает с измерения так называемой меры любви (lovemetrics) (см. главу 8). Суть в том, что вы не должны надеяться, будто новые решения будут работать в существующей бизнес-модели. Команда Mobile Bazaar попала в категорию H3, и она все еще продолжает экспериментировать с бизнес-моделью. В отличие от Unlike Quicken или TurboTax каналом дистрибуции для Mobile Bazaar станут мобильные телефоны (как и для всего цифрового маркетинга), другим должно быть и ценообразование (скорее через подписку, «бесплатно» с рекламной под-

держкой или по условно-бесплатной модели). Intuit еще не пыталась масштабировать Mobile Bazaar до этого размера, поскольку наиболее выгодная бизнес-модель еще не утверждена.

## Новый стиль руководства

Корпорации созданы для исполнения, а не для нововведений. Но в меняющемся вокруг нас мире способ управления должен подстраиваться под обстоятельства. Внедрение метода инноватора требует нового стиля руководства. В век неопределенности начальники перестали быть теми, кто принимает главные решения. Напротив, они должны быть главными экспериментаторами: формулировать гипотезы со своими командами, проводить эксперименты и позволять собранным сведениям говорить за себя. «Мы хотим, чтобы лидеры были тренерами и организаторами, а не принимали решения, – говорит Кук. – Эксперименты, проводимые командой, должны давать сведения, помогающие именно ей принять решение, чтобы этого не пришлось делать начальнику»<sup>[30]</sup>.

Таким образом, роль руководителя или менеджера сводится к тому, чтобы быть учителем и организатором экспериментов – «быстрых и дешевых». Если менеджер или другой член команды говорит: «Я думаю, мы должны сделать X» или «Я верю в X», то это утверждение преобразуется в допущение наудачу, и следующим вопросом всегда должен стать: «Какой самый быстрый способ провести эксперимент, который поможет нам узнать, стоит ли делать X?»<sup>[31]</sup> «Теперь мы нацелены на эксперимент, и нашим руководителям стоит перестать пытаться быть Джобсом или Безосом и предсказывать будущее, – замечает Смит. – Нашим руководителям стоит поощрять инновации, откуда бы они ни возникали. Проведя экономические эксперименты, сотрудник может набраться смелости, подойти к начальнику и сказать: «У меня есть идея, и вот ее обоснование»»<sup>[32]</sup>.

Так, совершая первые шаги (проблема, решение и бизнес-модель), команда Intuit проходит следующий процесс: 1) записать наиболее важное допущение наудачу; 2) придумать эксперимент для его проверки; 3) провести эксперимент, чтобы получить ответ; 4) вернуться обратно, чтобы сформулировать следующее допущение наудачу, на которое команде нужно будет дать ответ.

Руководители должны подтверждать слово делом. Важные, по их мнению, решения должны быть проверены как допущения наудачу. Помните, в условиях высокой неопределенности все, что вы считаете правдой, – всего лишь ваша догадка. Так каково ваше допущение наудачу?

## Результаты Intuit

Как применение описанных здесь идей повлияло на инновационность Intuit? Во-первых, Intuit стал машиной по экспериментированию. В 2006 году TurboTax компании Intuit провела только один эксперимент с покупателями, в 2012-м их было более 600, а в 2013-м всего за год прошло почти 2500 экспериментов. Неудивительно, что этот рост рыночных экспериментов дал множество новых успешных продуктов. Количество мобильных приложений выросло с нуля в 2008 году до 50 в 2013-м, в том числе очень успешный SnapTax был загружен за первые три недели 350 тыс. раз.

Но главное свидетельство – финансовый пирог. В 2010 году Intuit имела 10 млн долларов дохода от продуктов, запущенных за предыдущие три года. Эта цифра подскочила в 10 раз – до 100 млн в 2012-м, и компания планирует зарабатывать намного больше, когда этот зарождающийся бизнес достигнет зрелости<sup>[33]</sup>. Наверное, даже более важно, что запущенные Intuit продукты и обновления хорошо принимаются рынком, и прибыль заметно растет. Текущая

выручка возросла более чем вдвое – с 7 % ежегодного роста в 2004–2008 годах до 15 % ежегодного роста в 2008–2012-м.

Инвесторы также воздали должное Intuit. Его рыночная капитализация подскочила с 10 млрд долларов в 2008 году до 17 млрд в 2013-м – рост в 70 % (для сравнения: с 2003 по 2009 год рыночная капитализация Intuit выросла с 9 до 10 млрд долларов). Более того, инновационная премия Intuit подпрыгнула с 20 % в 2008 году до 30 % в 2012-м – 33 % роста. И снова Intuit действует и проявляет себя инновационной компанией, а кто-то может сказать – что и стартапом (см. «Ваша компания – стартап с 8000 сотрудников?»).

### **Ваша компания – стартап с 8000 сотрудников?**

Если вы работаете в большой организации, то, возможно, удивляетесь: «Какое отношение ко мне имеют все эти разговоры про стартапы?» Мы описываем и стартапы, и уже работающие компании – и дело здесь не в размерах организации. Дело в проблемах, с которыми вы сталкиваетесь и как их решаете: неопределенность требует других управленческих подходов, крайне важных как для частных предпринимательских, так и для корпоративных стартапов. Однако стартапы больше времени уделяют решению проблем с высокой степенью неопределенности, и вы можете ошибочно связать метод инноватора со стартапом, а не с типом проблемы.

Мы определяем стартап, как Эрик Райс в «Экономичном стартапе»: «Временная структура, созданная для поиска бизнес-модели в условиях крайней неопределенности»<sup>[34]</sup>. Определение включает в себя три важных измерения. Во-первых, каждый человек (или команда), создающий новый продукт (услугу, процесс или бизнес) независимо от размеров компании, – основатель стартапа. Это определение подразумевает и корпоративные, и предпринимательские стартапы.

Во-вторых, у стартапа есть специальная задача и своя структура: это временная организация, нацеленная на поиск проблемы, решения и бизнес-модели. В-третьих, создатели пытаются запустить дело в условиях неопределенности. Не понятно, будет ли спрос на новый продукт (неопределенность запроса) или будут ли технологические решения справляться с задуманным (технологическая неопределенность). Если вы начинаете стартап (как менеджер или предприниматель), вам стоит обратиться к этому методу, чтобы избежать опасности номер один, убивающей стартапы: приводить бизнес к задуманному размеру прежде, чем вы отлично справились с решением.

Аналогично мы даем определение понятию «клиент» – кто-либо, имеющий проблему или потребность внутри или вне организации. Вы можете применять метод инноватора для решения проблем, характеризующихся неопределенностью, внутри организации, будь то ИТ, кадры или финансы. Венди Каслмен (Wendy Castelman), инновационный активатор Intuit, вспоминает о случае с внутренним клиентом. Сотрудница ИТ-подразделения заметила, что биллинг-агентам (billing agents) требовалось 15 минут, чтобы ответить на вопросы клиента. Этот внезапный инсайт и дальнейшее наблюдение помогли определить суть проблемы: биллинг-агенту требовалось просмотреть множество систем, чтобы определить различные компоненты счета клиента. Она провела серию экспериментов, проверяя прототипы

различных подходов к решению проблем агентов, и наконец нашла новый инструмент, позволивший сократить время звонка с 15 минут до трех!

Команда платежной системы Full-Service Payroll в Intuit использовала подобный подход, когда хотела увидеть, смогут ли они улучшить впечатления клиента от звонка в службу поддержки. Идея была в том, чтобы ответ по телефону носил более личный характер. Они предположили, что клиент будет больше удовлетворен, если вместо «Назовите свой идентификационный номер» услышит «Чем я могу помочь вам?». Они опробовали эту схему с одним из агентов, и результат был потрясающим. NPS агента подпрыгнул более чем на 20 пунктов, намного выше других членов команды (их прежних значений). Они быстро распространили изменения на других членов команды, и эксперимент в итоге привел к общему повышению NPS на 21 пункт. В чем суть? Метод инноватора работает как для внутренних, так и для внешних клиентов.

## Гид по книге

В этой главе мы рассмотрели, как уже работающая компания может применить ключевые шаги метода инноватора, и представили управленческие принципы, которые позволяют методу успешно работать. Теперь вам предстоит погрузиться в принципы управления, которые помогут применять как метод в целом, так и его отдельные шаги. Вместо того чтобы давать теорию и предлагать догадываться, как воплотить ее в жизнь, мы сосредоточимся на большой идее (зачем?), а также на инструментах и тестах, используемых успешными инноваторами (как?). (В приложении вы найдете резюме модели, инструментов и тестов, представленных в каждой главе. Ищите на [www.theinnovatorsmethod.com](http://www.theinnovatorsmethod.com) больше инструментов и инструкций.) Представляем обзор последующих глав.

В главе 2 мы объясняем, почему тот факт, что вы хороший менеджер, может сделать вас плохим инноватором. Мы описываем, как меняется ваша роль, когда вы пытаетесь внедрить инновации в среду с высокой степенью неопределенности. В главе 3 рассказывается, как менеджерам создавать инсайты – зерна инноваций, – применяя пять ключевых навыков (анкетирование, наблюдение, экспериментирование, сотрудничество, объединение информации) и широкий поиск понимания работы, которая должна быть сделана. В главе 4 содержится материал, с помощью которого вы научитесь определять, есть ли в вашем инсайте проблема, которую стоит решить. Понимание работы (функциональной, социальной и эмоциональной), которая должна быть сделана, – критически важный, но часто упускаемый первый шаг. Данная глава содержит тесты для определения, насколько содержательна открытая вами проблема.

В главе 5 вы найдете инструменты, которые помогут вам расширить, а затем сузить идеи решений в процессе все более детальной доработки прототипа до нахождения отличного решения. Найдя решение стоящей перед вами проблемы покупателя, вы готовы формулировать стратегию выхода на рынок. В главе 6 мы присматриваемся к бизнес-модели и ее шести компонентам, которые нужно определить перед полноценным запуском продукта. Они включают в себя стоимость (ваше предложение по цене и ценообразовательная политика), завоевание клиента (отношения с клиентом и каналы к нему) и структуру расходов (деятельность и ресурсы).

Огромное преимущество метода инноватора в том, что он дает инструменты, нужные для разрешения неопределенности, учит экспериментировать, чтобы ответить на вопросы и при необходимости вернуться обратно. Но поскольку вы сталкиваетесь с неопределенностью, ваши шансы угадать все и с первого раза практически равны нулю, а это означает, что перемены – резкая смена стратегии и повторение циклов – крайне важны. В главе 7 раскрываются ключевые принципы переориентирования, или пивота.

Превратив многие из своих гипотез в факты, вы можете оценить идею с точки зрения выхода на более широкий рынок. Однако процесс, помогавший отлично справиться с бизнес-планом, не поможет вам масштабировать его. Настало время вновь обратиться к традиционному менеджменту, сохраняя способность проверять остающуюся неопределенность. В главе 8 мы разьясняем искусство и умение масштабирования, часто упускаемые из виду.

Наконец, не каждый может опереться на поддержку руководства, и временами может казаться, что вы единственный верите в свою идею. Главу 9 мы адресуем тем, кто хочет заставить метод инноватора работать на индивидуума или команду либо способен зажечь огонь инноваций в организации. Мы также объясним, как адаптировать метод согласно тому, стремитесь вы к взрывным или поэтапным инновациям.

В заключительной главе мы рассказываем историю того, как Regeneron – компания, давно работающая в сложной технической индустрии, – использовала идеи этой книги, чтобы стать лидером мировых биотехнологий. На этом примере мы обсудим будущее менеджмента и конкурентных преимуществ.

Тектонический сдвиг в геометрической прогрессии увеличил неопределенность запроса и технологическую неопределенность, с которыми сталкиваются компании. Даже успешно работающие компании должны уметь справляться с проблемами высокой неопределенности – теми, которые, как они считали, остались стартапами. Необходимость управлять неопределенностью – серьезный вызов, поскольку работающие компании должны действовать по существующей бизнес-модели для удовлетворения потребностей уже существующих клиентов. В результате обычно применяются управленческие практики, идущие вразрез с инновационным управлением.

Однако Intuit и дюжина других изученных нами компаний доказали, что вполне возможно переосмыслить роль менеджмента, организовать процесс и инфраструктуру для радикальной децентрализации генерирования и оценки идей. Когда сотрудников компании поощряют к запуску стартапов (новых продуктов, новых услуг, новых процессов) и умеют это делать, высвобождается такая креативная энергия, которая может противостоять неопределенности, а возможно, приручать и пользоваться ею.

Это не значит, что инновационный процесс прост и чист. На практике инновации всегда беспорядочны и рекурсивны. Всегда есть политика, противоречия, спады. Этим разъяснением мы попытались упростить данный хаос и представить самые общие шаги и инструменты, которые, по нашим наблюдениям, используют успешные инноваторы. Мы описываем метод инноватора через четыре общих элемента (инсайт, проблема, решение и бизнес-модель), чтобы помочь вам крепко ухватить и понять их. Мы чаще наблюдали, как успешные инновации начинаются с глубокого проникновения в проблему и продвижение через описанные нами шаги, но на практике шаги часто перекрывают друг друга или иногда немного меняют порядок – в этом природа неопределенности. В итоге для превращения идей в инновации каждый элемент метода инноватора важнее, чем их порядок, как и понимание ключевых элементов и тактик. Встречаясь с вызовами и неразберихой, принимайте их как часть неопределенности и помните о том, что неопределенность может обескураживать, но в то же время она является источником творчества, инноваций и нового роста. Метод инноватора поможет вам понять, что и когда делать.

## Глава 2

### Лидерство в век неопределенности

*Когда к нам приходят выпускники MBA, нам приходится серьезно переучивать их – ничего из выученного не поможет им преуспеть в инновациях.*

**Скотт Кук,**

*основатель и председатель исполнительного комитета Intuit*

Выше мы привели цитату Скотта Кука, критикующего традиционные управленческие тренинги. Может быть, он просто провоцирует? Возможно. Но многие другие инновационные лидеры также критиковали традиционные управленческие образования. Например, Элон Маск (Elon Musk), основатель Tesla, SpaceX и PayPal, настаивает: «Насколько это возможно, старайтесь не нанимать обладателей степени MBA. Программы MBA не учат создавать компании... Позиция моих компаний – нанимать не благодаря MBA, а вопреки ему»<sup>[35]</sup>. Почему же, если все мы так высоко ценим бизнес-образование, некоторые руководители инновационных компаний подвергают его такой жесткой критике? Вот наше видение того, где мы свернули с пути к инновациям.

В 1911 году Фредерик Тейлор написал фундаментальный труд «Принципы научного управления» (Frederick Taylor. Principles of Scientific Management). Он оказал такое серьезное влияние на зарождающиеся индустриальные корпорации XX века, что Тейлор снискал звание «отца научного менеджмента». Принципам управления Тейлор обучал в новых появляющихся в то время бизнес-школах, эти принципы применялись на растущих индустриальных мощностях Ford Motor и General Electric. Конечно, Генри Форд, Альфред Слоун и другие корпоративные легенды смотрели на научный менеджмент как на свой учебник, и влияние Тейлора до сих пор ощущается в бизнес-школах по всему миру.

Каковы же были принципы научного менеджмента Тейлора? Во-первых, он рекомендовал тщательно планировать работу и разбивать ее на отдельные задачи. Идея была в том, чтобы менеджеры могли анализировать задачи производства, например с точки зрения времени и трудовых движений, для определения самого быстрого и экономически эффективного способа их выполнения. Следующей задачей менеджера было убедиться, что задача максимально возможно стандартизирована и работники следуют предписанным процедурам. Тейлор настаивал, что специализация задач критически важна и дает массу преимуществ – в частности, четкую ответственность и подотчетность. Кроме того, это позволяло соотносить навыки работника с задачей, тем самым способствуя разделению труда<sup>[36]</sup>.

Эти принципы: специализация задач, стандартизация работы, подотчетность, разделение труда – быстро распространились в индустрии США. Идеи Тейлора чрезвычайно облегчили работу по управлению комплексными задачами растущих индустриальных корпораций. Более того, эффективно примененные, эти принципы оказали значительное позитивное воздействие на крупные компании того времени. Творение Тейлора мы видим повсюду. Все крупные компании разбиты на подразделения со специальными задачами: проектно-конструкторское, снабжение, производство, маркетинг, кадры, финансы. Кажется, каждая крупная компания тяготеет к разделению труда, стандартизации работы, контролируемости и следованию наработанным практикам.

Принципы Тейлора сделали много хорошего, но есть одна проблема: они категорически противостоят управлению инновациями. Они отлично подходят для выполнения задачи по удержанию клиента, но плохо работают, если работа заключается в *создании* клиента (согласно

Питеру Друкеру, «основная цель» бизнеса и очевидный фокус стартапа)<sup>[37]</sup>. Они превращают человека в хорошего менеджера (контролирующего исполнение), но в плохого инноватора.

Как же это происходит? Рассмотрим специализацию задач и разделение труда. Специализация приобретает смысл, когда проблема ясно обозначена и характеризуется низкой степенью неопределенности, – с этими проблемами компании обычно сталкиваются, двигаясь по знаменитой S-кривой от роста к зрелости (рисунок 2-1). Скажем, компании нужно производить тысячу изделий в день по как можно более низкой цене и ежедневно принимать 5000 сервисных вызовов. Компания примерно знает, сколько производить товаров и на сколько звонков отвечать, – остается определить наиболее эффективный способ исполнения. Эти задачи отличаются друг от друга, поэтому компания разносит их на два подразделения и нанимает специалистов в производство или обслуживание для их выполнения. Менеджеры отчитываются по показателям производительности, например цене за произведенную единицу товара или уровню удовлетворенности клиентов по сервисным вызовам. Менеджеры быстро узнают стоимость найма и обучения узких специалистов (в противоположность универсальным сотрудникам с широкой компетенцией), ведь проблема хорошо описана и подобрать специалиста нужного профиля нетрудно. По сути, эти практики подходят для решения многих проблем, с которыми сталкиваются менеджеры, и часто обращаться к ним значит просто быть хорошим управленцем.

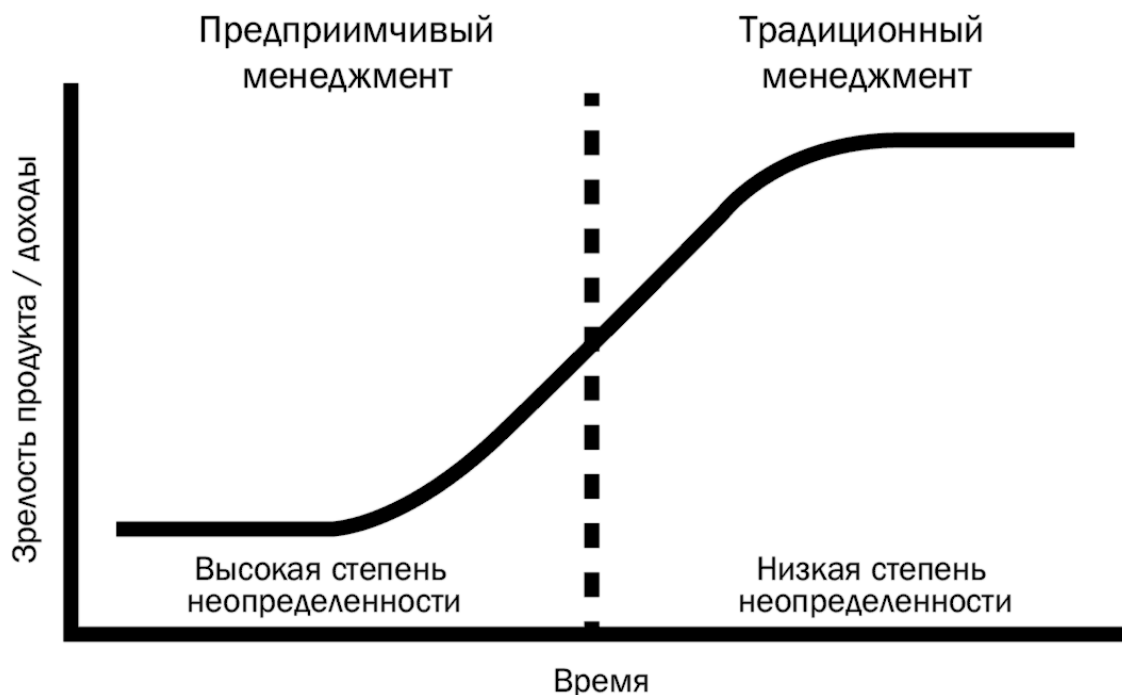


Рисунок 2-1. S-кривая и правильный стиль управления

К сожалению, этот подход неверен, когда вы пытаетесь решить проблемы с высокой степенью неопределенности, те, с которыми компания или стартап сталкивается в начале S-кривой или в стадии ее роста (см. «Слоун против Дюранта: контрастные стили управления»). Когда вы встретились с высокой степенью неопределенности в том, как создать покупателя, вы не знаете, какая компетенция окажется наиболее ценной. Так что вы захотите заполучить людей с широкой компетенцией, тех, кто умеет увидеть проблему и ее возможные решения с разных углов зрения. Вот почему практики, способные сделать из кого-то хорошего менеджера, могут стать преградой на пути к вспышкам инсайтов и выведению новых идей на рынок.



## **Слоун против Дюранта: контрастные стили управления**

Альфред Слоун известен как отец современных корпораций благодаря тому, что превратил в модель корпорации своего времени General Motors, предложив такие принципы, как специализированные роли менеджеров, децентрализованная организация и учет затрат. Идея Слоуна в разделении задач на управляемые глыбы привела к появлению подразделений GM (Cadillac, Buick, Chevy, Pontiac), нацеленных на определенный покупательский сегмент<sup>[38]</sup>. Управленческие принципы Слоуна, наряду с компонентами систем Тейлора и Генри Форда, пионеров технологии массового производства, внесли большой вклад в начальное развитие теории и практики управления.

Влияние Слоуна в настоящее время очевидно в названных его именем институтах и бизнес-школах, обучающих его идеям. Но успех Слоуна и его влияние на менеджмент упускают из виду один интересный вопрос: откуда появился General Motors? Ведь Слоун взял бразды правления GM лишь тогда, когда корпорация имела 4 млрд долларов дохода с учетом инфляции.

Фактически GM основал Билли Дюрант – творческий предприниматель, сделавший миллионы еще в доавтомобильных отраслях, прежде чем стартовал GM. Дюрант был экспериментатором и в прежние времена, и во времена GM, который он возвращал, пока совет директоров, поняв, что Дюрант – талантливый предприниматель, но слабый управленец, не сместил его. Позже Дюрант стал соучредителем Chevrolet, постепенно вернул себе контроль над GM и управлял фирмой, пока совет директоров во второй раз не снял его с должности, заменив Слоуном<sup>[39]</sup>. Удивительно, что Слоун известен так широко, а Дюрант так мало. Каковы были управленческие теории Дюранта? Почему они работали на начальной стадии, но провалились, когда GM стал крупной корпорацией?

Ответ прост: теория менеджмента была создана для решения проблем больших компаний, а не инновационных задач. Первые появились во время промышленной революции, когда экономика переходила из маленьких мастерских к бизнесу беспрецедентного размаха, производящему нефть, текстиль, машины, строившему железные дороги. Чтобы поезда приходили вовремя, а автомобилей было все больше, этим корпорациям нужен был новый человек – менеджер. Им нужны были менеджеры, чтобы планировать, координировать, рационализировать и оптимизировать операции в больших, сложных организациях. Появлялись бизнес-школы, чтобы натренированные в них управленческие кадры были эффективны в решении проблем больших корпораций, таких, как «Какие еще функции мы можем добавить?» или «Как нам снизить стоимость на 5 %?». Это проблемы низкой степени неопределенности, требующие пошаговых перемен существующего продукта или процесса.

Большинство стартапов и предпринимателей, напротив, пытаются запустить продукт, который носил бы подрывной характер. Они сталкиваются с проблемами высокой степени неопределенности, такими, как «Захотят ли клиенты пользоваться персональным компьютером?» (проблема запроса, когда-то решаемая Apple) и «Сможем ли мы сделать его достаточно простым, чтобы им пользовались дети?» (технологическая неопределенность). Или:

«Будут ли люди покупать товары через Интернет?» (проблема запроса для Amazon.com) и «Сможем ли мы обеспечить недорогое и надежное решение?» (технологическая неопределенность Amazon.com). «Будут ли люди осуществлять платежи через Интернет?» (проблема запроса для PayPal) и «Смогут ли наши технологии обеспечить нужную им простоту и безопасность?».

И хотя эти фирмы успешно разрешили свои проблемы высокой неопределенности, бизнес-история полна провалов, причиной которых часто становился неправильный теоретический подход: они следовали управленческой теории бизнес-школ, созданных для урегулирования проблем с низкой степенью неопределенности, а не инновационных школ, необходимых для решения проблем с высоким уровнем неопределенности.

## Четыре ключевые роли лидера

Чтобы применить метод инноватора, уже работающим компаниям нужно решительно уйти от своей природной склонности полагаться исключительно на традиционный менеджмент к применению предприимчивого менеджмента перед лицом неопределенности инноваций. Мы определили четыре ключевые роли, которые должны выполнять лидеры, надеющиеся превратить свои организации в успешных инноваторов, ведущих инновационную работу как сеть стартапов. Эти роли крайне важны, чтобы знать наверняка, что метод инноватора прочно внедрен во внутренние процессы компании и в повседневные нормы поведения сотрудников.

Первое и самое важное – руководитель должен стать главным экспериментатором, а не главным, принимающим решения. Как показано на рисунке 2-2, другие три роли поддерживают и активизируют роль главного экспериментатора. Вторая роль – поставить большую задачу: не только вдохновлять других по возможности делать это, но и настаивать на освобождении организации от принципов научного менеджмента Тейлора.



Рисунок 2-2. Быть главным экспериментатором

В-третьих, лидер должен формировать широкие и глубокие навыки владения методом инноватора – это необходимо, чтобы убедиться, что организация в состоянии создавать инсайты, находить проблемы, которые требуют решения, быстро генерировать прототипы решений. Четвертая роль лидера – устранить барьеры, мешающие переменам, и наладить систему, упрощающую быстрые эксперименты для проверки гипотез команды и разрешения неопределенности на каждом шагу.

## Быть главным экспериментатором

В традиционном менеджменте решения принимают руководители. Вы анализируете информацию и принимаете решение, которое повлияет на будущее вашей компании. В некотором роде вы пытаетесь предсказать будущее и в нем сделать компанию успешной. Для многих менеджеров в принятии решений и состоит смысл менеджмента, или управления.

Но когда вы действуете в условиях неопределенности, доступная информация выглядит слишком устрашающе или ее слишком мало, чтобы вы с какой-либо степенью уверенности могли предсказать будущее. Лучшее, что вы можете сделать, – угадать, и скорее ошибетесь, чем окажетесь правы. Но если вы не принимаете решения, какова же ваша роль как лидера инновационной команды?

Метод инноватора дает возможность эффективно принимать решения по поводу будущего, но прежде стоит определить для себя свою новую роль. Вам нужно научиться быть правым по-новому. Для Скотта Кука и Брэда Смита из Intuit это часто вопрос перепрограммирования нового сотрудника. «К сожалению, вам известно, как большие компании и их иерархии принимают решения, – говорит Кук. – Всегда готовы положиться на политику, PowerPoint и свои убеждения».

Чтобы исправить это, вам придется поменять точку зрения, как и где принимаются решения: к принятию решения должно вести появление лучшей идеи, подтвержденной на рынке, то есть это должны быть не голосующие за свои мнения начальники, а, по всей видимости, голосование ногами, в котором участвуют покупатели. Это противоречит тому, чему людей учили в бизнес-школах. Многие бизнес-лидеры были успешными благодаря анализу. Они считают себя принимающими решения, и их задача – отлично планировать и анализировать. Именно эти перемены мы пытаемся закрепить в Intuit<sup>[40]</sup>.

Вместо того чтобы прекрасно строить планы и принимать важные решения, новых лидеров компании учат быть чемпионами по экспериментированию. Похожим образом основатели Google Ларри Пейдж и Сергей Брин всегда придерживались мнения, что решения должны приниматься обширными данными экспериментов: в 2002 году они экспериментировали даже с абсолютно горизонтальной организационной структурой, исключавшей технических менеджеров. Но этот эксперимент продолжался всего несколько месяцев, пока слишком много народа не пошло напрямую к Пейджу с вопросами об отчетах о расходах и даже с межличностными и профессиональными разногласиями<sup>[41]</sup>. Но философия того, что даже высшее руководство Google должно подкреплять свои идеи данными, живет. Например, в какой-то момент Ларри Пейдж и Марисса Майер (бывший вице-президент Google, в настоящее время работает в Yahoo!) отстаивали идею развития крупного цифрового хранилища книг. Но вместо того чтобы просто воспользоваться своим положением и отдать распоряжение об исполнении, эти двое пошли так далеко, что, придавив 300-страничную книжку фанеркой, вручную фотографировали каждую страницу и прогоняли через распознающую символы программу, чтобы убедиться, что на оцифровку книги уйдет не больше 40 минут.

Чем же отличаются главные экспериментаторы от принимающих решения менеджеров? Они сосредоточены на трех вещах:

- формулировании допущений наудачу со своими командами;
- быстрой проверке допущений с помощью экспериментов (в основном с участием покупателей);
- предоставлении возможности принимать решения, используя данные, в основном полученные от покупателей.

Будучи лидером, вы не обязаны делать все сами: напротив, решения спускаются вниз по иерархии к маленьким командам, где собранные данные позволяют понять, каким должно быть решение или следующий эксперимент. Вот что говорит по этому поводу Кук: «Мы с Брэдом Смитом (генеральным директором Intuit) поменяли вопросы, которые задаем. Раньше мы говорили: «Ну, каков твой ответ, и какой анализ стоит за этим?» Сейчас спрашиваем: «Хорошо бы как можно скорее провести эксперимент, чтобы проверить эту идею?»»<sup>[42]</sup>

Джефф Безос управляет Amazon похожим образом, используя аналогичные вопросы. Несколько лет назад Безос дал команде задание проанализировать цепочку поставок и выйти с предложениями по общей организации логистики компании. Целью было убедиться, что это можно сделать быстро и экономично. Вспоминает один из членов команды: «Когда мы представили результаты анализа, все руководство они устроили, но Джеффа – нет. Он настаивал, чтобы мы были более скрупулезны, и предположил, что все решения в компании могут приниматься на основании данных имитации. Так была сформирована команда для построения имитации дополнительной системы снабжения – имитации, которая позволила бы нам увидеть результаты действия разнообразных решений. Эти инструменты имитации и сейчас часто используются в компании для принятия решений»<sup>[43]</sup>. Имитация позволила Безосу провести эксперимент в условиях неопределенности, прежде чем принимать решения.

Этот лидерский стиль работает в Amazon, Google и Intuit, потому что лидеры подкрепляют свои слова делом. Кук говорит: «Брэду и мне приходится жить по тем же правилам. И себе мы тоже задаем вопросы, вроде «У меня есть четкая убежденность в том, что нам надо делать? На каких допущениях наудачу она основывается? И как же нам проверить эти допущения наудачу, приведшие к моей убежденности?» Нам надо делать то, чего мы ожидали бы от всех остальных... Эксперименты так и останутся показухой, пока вы не измените то, кто и как принимает решения»<sup>[44]</sup>. Так что ключевой шаг к превращению в отличного инновационного менеджера – изменить процедуру принятия решений, то есть начать с себя.

## Ставить большую задачу

После ставшего знаменитым визита в Xerox Palo Alto Research Center (PARC) в 1979 году Стив Джобс вспоминал о том, как увидел черновой графический пользовательский интерфейс: «Он был незаконченным, в чем-то даже неправильным, но там был зачаток идеи. Через десять минут было совершенно очевидно, что однажды так будет работать каждый компьютер»<sup>[45]</sup>. После этого Джобс со своей технической командой осматривал PARC и вернулся в Apple с идеей развития персонального компьютера, который бы объединял и улучшал технологии PARC.

Джобс собрал блестящих инженеров, дал им необходимые ресурсы и внушил команде Macintosh мечту о создании самого простого в использовании персонального компьютера в мире. Именно это делают инновационные лидеры. Руководителям Xerox, напротив, не хватило навыков первооткрывателей, необходимых для разработки технологий, появившихся в их собственной компании. Как заметил научный работник PARC Ларри Теслер, «в течение часа посмотрев на демоверсию, они (Джобс и программисты Apple) понимали в нашей технологии и ее значении больше, чем любые руководители Xerox, которым мы показывали ее годами». Джобс соглашался с Теслером: «По сути, они были просто копировальщиками, не имевшими представления о компьютерах и о том, что те могли бы делать. Они увидели поражение в том, что могло бы стать крупнейшей победой в компьютерной индустрии. Xerox в настоящее время мог бы владеть всей компьютерной отраслью»<sup>[46]</sup>.

Годы спустя, когда Apple рассматривала возможность предложения портативного музыкального устройства, Джобс и его лидерская команда создали концепцию со слоганом «1000 песен в твоём кармане». Именно поэтому первый iPod был такого размера – достаточно маленький, чтобы поместиться в кармане. Этот пример показывает, почему Стив Джобс был прекрасным инновационным лидером: он имел нюх на возможности и ставил большие задачи. Вам не обязательно быть Стивом Джобсом, чтобы понимать свои возможности, но вы обязательно должны уметь ставить перед своей командой большие задачи.

Стив Кук из Intuit считает, что для этого «лидеры должны задавать такие вопросы: «Какова самая важная проблема, самая главная болевая точка, с которой мы можем справиться? Как мы можем максимально приблизиться к клиенту?»»<sup>[47]</sup> Вам не обязательно проговаривать решение (например, число песен на устройстве), но вы должны подталкивать людей к поискам возможностей. Например, когда Intuit начал рассматривать индийский рынок как новую возможность, Алекс Линтнер (Alex Lintner), директор индийского направления Intuit, попросил команду «создать новый бизнес, который улучшит финансовое положение жителей Индии». Эта большая задача привела команду Mobile Bazaar к открытию возможности 150 млн фермеров Индии улучшить финансовое положение за счет получения лучших цен за товары. После этого Intuit начал поиск продукта, который смог бы это сделать.

Другой аспект постановки большой задачи, может быть, даже более важен: он дает команде и организации право освободиться от традиционного менеджмента и использовать предприимчивый менеджмент. Это чрезвычайно сложно. Как и большинству людей, в подготовительном классе начальной школы вам назначили, за какой партой сидеть, и четко объяснили, что делать дальше. Большинство из нас так и осталось с тех пор сидеть за указанными партами и выполнять назначенные задания. Чтобы сломать эту схему, лидеры должны поставить другую большую задачу для организации, сказав что-то вроде: «Я предлагаю вам разобратся, где должен стоять ваш стол, и понять, какое выполненное задание способно создать нечто наиболее ценное для покупателей».

В многомиллиардной компании Valve Software, уже произведшей революцию в индустрии видеоигр, ее основатель Гейб Ньюэлл (Gabe Newell) придерживается радикальной кон-

цепии жесткой борьбы за ценность для потребителя. Чтобы мобилизовать на нее сотрудников, он отверг всю бюрократию<sup>[48]</sup>. Каждого нового сотрудника он наставляет: «У твоего стола есть колеса. Твоя работа – понять, где ты найдешь наибольшую ценность для покупателя. Туда и двигайся». Руководители Valve утверждают, что как компания Valve «за последние десять лет из кожи вон вылезла, чтобы найти самых умных, новаторских, талантливых людей на Земле, но посадить их за стол и сказать, что они должны делать, значит уничтожить 99 % их ценности»<sup>[49]</sup>. Среди их последних инноваций, потребовавших менее десяти лет, – создание платформы, на которой существует 80 % всех компьютерных игр, и первая – набег на рынок игровых приставок вновь созданной компании.

Похожим образом Джефф Безос из Amazon использует слоган «Сегодня снова первый день» (или «Все только начинается» – It's still Day One), чтобы напомнить сотрудникам, что Amazon – это все еще стартап и впереди большой путь. Эта мотивационная идея значит так много, что Безос дал название Day One одному из зданий компании. На вопрос, когда для Amazon настанет «второй день», Безос отвечает: «Вторым будет день, когда темп изменений замедлится... И именно поэтому я верю, что мы все еще в первом дне и все еще утро. Пока что темп изменений только ускоряется»<sup>[50]</sup>. Ключевая роль Безоса – поставить перед Amazon большую задачу – действовать как стартап.

## **Формировать широкие и глубокие навыки**

Компания Qualcomm входит в список Fortune 100 крупнейших компаний США и занимается производством полупроводников для беспроводных устройств. Когда Рикадо дос Сантос присоединился к Qualcomm, он был уверен, что сможет трансформировать проваливающуюся «программу идейного менеджмента» (банк идей по сути) в общекорпоративную инновационную программу. Дос Сантос заручился поддержкой перспективно мыслящего генерального директора, получил мандат на создание новых прорывных продуктов и свободу развернуть широкомасштабную программу по запуску новых идей. Поскольку предыдущие усилия не дали результатов, дос Сантос искал способы научить людей превращать идеи в эксперименты по проверке их пригодности, но с условием, что программа будет интегрирована в текущие бизнес-задачи, а люди продолжают полноценную работу над текущими проектами.

Дос Сантос выстроил двухфазную программу, получившую название Venture Fest (Фестиваль рискованных проектов). На первом этапе сотрудники представляли идеи, из которых на общем коллегиальном совете было выбрано 20 наилучших. После этого для участников Venture Fest был организован трехмесячный тренинг на неполный день, где они проверяли свои идеи с клиентами и создавали прототипы. В заключительной фазе они представляли свои идеи высшему руководству, соревнуясь за выделение средств, а после этого попытались убедить конкретное структурное подразделение (existing business unit) принять их идеи. В целом Venture Fest имела успех: в первый год было подано 82 идеи, а в пятый – более 500. Более того, участники программы выявили много прорывных идей.

И хотя Venture Fest способствовала развитию нескольких действительно преобразующих идей, некоторые члены компании, не участвовавшие в программе, начали задавать вопросы и даже нападать на нее. Отдельные менеджеры были недовольны тем, что приходится отпускать своих лучших работников на проекты, ведущиеся без их контроля. И с более традиционной управленческой точки зрения проекты Venture Fest казались слишком открытыми, текучими и гибкими, расходящимися с культурой Qualcomm, движимой разумом и дедлайнами. Возможно, даже более опасным было то, что порой менеджеры научно-исследовательских проектов, многие из которых считали, что именно они владеют инновациями, настаивали, что возникающие новые идеи выпадают из сферы существующих научно-исследовательских программ или не создают интеллектуальную собственность столь же высокого качества, как прежде. Несмотря на лучшие намерения многих сотрудников Qualcomm, Venture Fest вызвала своего рода аллергическую реакцию на инновации, внедрение которых во многих других компаниях, по нашим наблюдениям, позволило им добиться успехов. После пяти бурных и захватывающих лет Venture Fest была тихо заперта в научно-исследовательском отделе.

## **Формировать широкую компетенцию**

Опыт Qualcomm схож со многими организациями, которые пытаются «делать инновации», создавая островки предприимчивого менеджмента и навыков в экспериментировании, не погружаясь глубоко в процесс и цели, характеризовавшие успешные программы. Этот недостаток понимания и признания целей и методов может привести непосвященных к неверной интерпретации метода инноватора и его результатов. Дос Сантос вспоминает, что новые идеи весьма успешно подстегнули «продающую сторону» Qualcomm (инноваторов) и придали всей компании настроение стартапа. Но если бы ему пришлось снова этим заняться, он бы сосредоточился на более важных задачах: обучении «покупающей стороны» (остальной части компании), «чтобы все мы могли разговаривать на одном языке и чтобы наши исследовательские усилия совпадали»<sup>[51]</sup>.



Чем глубже в вашей компании понимание и признание того, что инновации требуют новых управленческих инструментов, тем проще будет применить метод инноватора. Мы не говорим, что все должны твердо владеть этими принципами, но нужно всех научить понимать, что управление неопределенностью требует иного подхода. Конечно, если ваша организация сталкивается с серьезной неопределенностью, вы можете всесторонне обучать всех. В Intuit Кук и Смит настаивают на том, чтобы всех новых сотрудников обучали принципам «Дизайн – в радость» на недельном тренинге по дизайну в течение первых трех рабочих месяцев. Цель не в том, чтобы сделать каждого экспертом, а в том, чтобы убедиться, что все понимают принципы экономичного экспериментирования, знают шаги генерирования инсайтов, соединения проблемы и решения. Сотрудники изучают общий язык описания усилий по выводу идей на рынок. То, что у людей есть язык для объяснения своих действий, дает им силы в преодолении инертности, которая так часто препятствует переменам. Десятки инноваторов в наших интервью приводили общий язык как одну из самых важных причин обучать всех.

Но есть и другая причина, по которой разумные руководители хотят, чтобы все понимали метод инноватора, – он создает идеи. Почти все исследования показывают: широкий поиск – лучший способ открыть новые, стоящие развития идеи.

## **Формировать глубокую компетенцию**

Достижение широкого понимания необходимо, но не достаточно. Важно еще выстроить глубокую компетенцию внутри компании. Мы видели, как это эффективно делают двумя способами.

Первый – создать лабораторию или группу оперативного реагирования, которая применяет метод инноватора к новым идеям. В дополнение к соответствующим инженерным и техническим экспертам в лаборатории задействованы эксперты в дизайн-мышлении и экономичном экспериментировании. Например, AT&T, не замеченная в инновациях в последние 20 лет, недавно создала пять лабораторий (в AT&T их называют «плавильнями»), в каждой – 40–50 межотраслевых экспертов. Их задача – проверка новых инсайтов, родившихся внутри и вне AT&T. Плавильни дали пристанище экспертам маркетинга из бизнес-структур, телекоммуникационных технологий и дизайн-мышления. Более того, AT&T пригласила стартапы и успешные компании из различных отраслей участвовать в быстром развитии новых технологий и их экспериментировании. Каждая новая идея проходила через 12-недельный проект, где команда применяла к ней описанные в книге инструменты для производства виртуальных или физических прототипов.

Откуда приходят идеи? Команда главных лидеров AT&T отбирает идеи из трех источников:

- внутренний ресурс, называемый Инновационная программа (The Innovation Program, или TIP), где размещаются идеи и идет голосование;
- программа «быстрой подачи», где отдельные люди и компании (большинство – не входящие в AT&T поставщики, стартапы) делают 10-минутные представления тем, кто в AT&T принимает решения;
- бизнес-подразделения под руководством маркетинг-директоров, полностью занятых в плавильнях и выполняющих задачи по сбору новых идей в своих подразделениях.

AT&T занимается этим менее пяти лет, однако записывает на счет плавлений развитие идей, которые продвинули компанию от инновационной премии в минус 13 % в середине 2000-х годов до сегодняшних почти 10 %. «Плавильни подтвердили свою ценность, и сейчас мы используем глагол «плавить», – говорит Джон Донован (John Donovan), старший исполнительный вице-президент AT&T по технологиям и эксплуатации сетей. – Мы убедились, что продви-

гаемся от прототипа к продукту в три раза быстрее»<sup>[52]</sup>. И другие компании создали похожие лаборатории, поручая им повышение инновационных результатов. Среди них – отели Hyatt, Hallmark и менее известные компании, такие, как Banco Davivienda – ведущий банк в Латинской Америке.

Второй способ – создавать компетенцию огромному числу людей, содействующих стартап-командам. В главе 1 описано, как Intuit обучал более 200 инновационных активаторов (см. «Почему дизайнеры превосходят: синтез»). Каждый год выбирают 20–30 человек, которые к ним присоединяются. Многих активаторов обучают быть частью команды, работающей на семинарах «Экономичный стартап». Группы сотрудников находят идеи, касающиеся важных неудовлетворенных нужд клиентов, и за два дня проходят все циклы: оценку болевой точки покупателя, создание прототипа решения и проверку его с покупателями. Бен Бланк, основатель семинаров, с гордостью подчеркивает, что многих сотрудников Intuit выдворили из магазинов Home Depot или сняли с поездов Caltrain, пока те проверяли свои идеи на покупателях<sup>[53]</sup>. Через семинары «Экономичный стартап» прошло более 200 сотрудников Intuit, формируя глубокий навык владения методом инноватора во всей компании.

### **Почему дизайнеры превосходят: синтез**

Если ключевая роль принадлежит экспериментированию и анализу, почему Intuit обучает сотрудников дизайн-мышлению? Дизайн-мышление в сущности учит людей наблюдать за миром, делать предположения, а затем, пользуясь наукой и искусством, соединять разрозненные части так, чтобы создавать ценность, другими словами – учит синтезу. И пока анализ разбивает вещи на составляющие их компоненты, синтез ищет связь между проблемой и решением, находя в ней возможность. Как пишет Роджер Мартин в книге «Дизайн бизнеса» (Roger Martin. *The Design of Business*), синтез – семейный союз интуиции и анализа.

Стэнфордский университет создал целую междисциплинарную школу дизайна для обучения этим принципам. Компания Intuit, много заимствовавшая из Стэнфордской школы дизайна, в своей обучающей программе выводит дизайн как дополнение к анализу, необходимому при экономичном экспериментировании, потому что, как настаивает Каарен Хэнсон, «в будущем побеждающие всех компании будут «движимы дизайном» (design-driven) из-за важной (и редкой) способности к синтезу... Я также подозреваю, что «побеждающими» они станут благодаря умной расстановке людей на позиции (против точки зрения, что кто угодно может работать на какой угодно позиции и хорошо справляться)»<sup>[54]</sup>. Точка зрения Хэнсон подчеркивает то, почему мы верим, что метод инноватора одинаково важен для руководителей, менеджеров и предпринимателей. Каждая дисциплина разработала свой подход к управлению неопределенностью и инновациями (дизайн-мышление – подход с точки зрения проектирования), и каждая предлагает ценные инсайты для разных этапов процесса. В этой книге мы сделали синтез этих схожих, но разных точек зрения, чтобы дать вам полноценный путеводитель по всему процессу – от идеи до коммерческого успеха.

## **Устранить барьеры и поддерживать эксперименты**

Ваша заключительная роль – устранить препятствия и предоставить инструменты, нужные людям для ускорения экспериментов. Каковы главные барьеры и какие нужны инструменты? Давайте взглянем на то, что выяснилось во время наших интервью с десятками представителей больших организаций.

### **Выделить время на инновации**

Мы часто спрашиваем людей, которые работают в больших компаниях: «Что мешает вам продвигать на рынок новые идеи?» Самый популярный ответ: «У меня нет времени. И так слишком много дел». Вот что значит работать в крупной организации, созданной для исполнения рутинных задач и процессов. И именно в этом ответственность хорошего менеджера – убрать из системы все слабые стороны, чтобы человеческие ресурсы (и все прочие ресурсы) были полностью задействованы.

Однако инновации требуют времени. Мы видели, как компании выделяли каждому сотруднику 10 % свободного времени (Intuit), 20 % проектного времени для инженеров (Google) и крайняя степень – до 100 % самостоятельно занятого времени (Valva Software). Правила внутреннего распорядка Valve гласят: «Мы слышали, что другие компании устанавливают процент времени на самостоятельно управляемые проекты. В Valve – это 100 %. Valve – однородная организация, и люди присоединяются к проектам не потому, что им так сказали. Напротив, вы сами решаете, над чем работать, задав себе правильные вопросы. Сотрудники голосуют за проекты ногами. Сильные проекты, в которых люди видят заявленную ценность, быстро комплектуются персоналом»<sup>[55]</sup>.

Многие компании имеют инновационные тренировочные лагеря и другие инновационные мероприятия, но немногие вслед за тем предоставляют время для генерирования и проверки идей, несмотря на то что это может значительно повлиять на результат. То, сколько времени предоставляют компании, зависит от уровня неопределенности, с которым они сталкиваются, и важности инноваций (например, Valve выступает на рынке с высокой степенью неопределенности и считает, что создает все свои ценности через ориентированные на покупателя инновации). Время может позволить людям обдумать новые идеи, на первый взгляд казавшиеся бессмысленными, ведь чем больше разнообразие апробируемых вами идей, тем больше вероятность найти среди них стоящую внимания. По сути, «20 %» отдаваемого на проекты времени создали такие хиты, как Gmail, Google AdSense и Google Docs. Один из руководителей оценил, что до половины новых проектов Google создано таким способом<sup>[56]</sup>. Эти проекты дают более 25 % доходов<sup>[57]</sup>. К сожалению, как и другие переходящие в стадию зрелости компании, Google недавно начала ограничивать эту программу – шаг, как предсказывают наблюдатели, ведущий к скорому перекрытию инновационного канала. Как бы то ни было, пока Google вливает значительные ресурсы в свою лабораторию Google X lab и такие ее проекты, как Google Glass, Google Express, Google Loon и Google Self-Driving. Как Google в X-лаборатории, так и некоторые другие компании, такие, как Amazon, определяют возможности и формируют команды для создания решений, противостоящих неопределенности. Время инноваций напрямую способствовало этому.

Не важно, каким образом, но лидеры должны убедиться, что сотрудникам дали время на осмысление и проверку новых идей и что этого от них ждут. Полезно, если лидеры подают пример. Марк Цукерберг из Facedook старается тратить по пять часов в день на разработку новой продукции. Скотт Кук из Intuit стремится отводить один день в неделю на участие в работе инновационных проектных команд. Райан Смит, генеральный директор компании с миллиард-

ным бюджетом, занятой сбором и анализом данных, сказал нам: «Каждый лидер – это и игрок, и тренер. Вы должны спуститься в траншеи, если хотите инноваций»<sup>[58]</sup>.

### **Обеспечить клиентами, специалистами и инструментами**

Другое препятствие для команд стартапов – недостаток инструментов. Например, команде нужно провести эксперимент с потенциальными клиентами, если они надеются найти то, что нужно сделать, и затем великолепно справиться с решением. Обеспечивая их быстрым и простым доступом к клиентам, вы облегчите проведение эксперимента.

Amazon дает сотрудникам список покупателей (и оптовиков), с которыми они могут быстро проверять новые идеи. Intuit раз в неделю приглашает клиентов в свой головной офис для экспериментов. У них также есть список живущих недалеко клиентов, которые согласились на визиты. Эти действия вдвое увеличили взаимодействие с клиентами в формате «лицом к лицу»<sup>[59]</sup>. Многие рассказывали, что даже не догадывались, насколько легко можно проверить решение, пока клиенты не стали приходить к ним в офис.

Чтобы помочь стартап-командам создавать широкий набор решений, Intuit развивала технологическую палитру. Компания выбрала и пригласила на работу экспертов в технологиях, связанных с мобильными устройствами, социальными сетями, взаимодействием пользователей с системой, организацией совместной работы, обработкой данных и т. п. Ценность этих экспертов в том, что они расширяют поиски решения и помогают команде понять, что будет технологически осуществимо.

## **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.

Eisenmann T., Winig L. Rent the Runway. Case 812–077. Boston: Harvard Business School, 2012.

2.

Eisenmann T., Winig L. Rent the Runway. Case 812–077. Boston: Harvard Business School, 2012.

3.

Eisenmann T., Winig L. Rent the Runway. Case 812–077. Boston: Harvard Business School, 2012.

4.

Eisenmann T., Winig L. Rent the Runway. Case 812–077. Boston: Harvard Business School, 2012.

5.

Wortham J. A Netflix Model for Haute Couture. New York Times. 2009. November 8. [http://www.nytimes.com/2009/11/09/technology/09runway.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2009/11/09/technology/09runway.html?_r=0).

6.

См.: <http://sloanreview.mit.edu/article/rent-the-runway-organizing-around-analytics/>.

7.

Опыт показывает, что нет прямой связи между написанием бизнес-плана и достижением успеха в условиях неопределенности – это в большой степени лишь потеря времени. Об этом: John C. Dencker, Marc Gruber, Sonali K. Shah. Pre-Entry Knowledge, Learning and the Survival of New Firms // Organization Science. 2009. № 3 (20). P. 516–537; David A. Kirsch, Brent Goldfarb, Azi Gera. Form or Substance? The Role of Business Plans in Venture Capital Funding // Strategic Management Journal. 2009. № 5 (30). P. 487–515; Julian E. Lange et al. Pre-Startup Formal Business Plans and Post-Startup Performance: A Study of 116 New Ventures // Venture Capital. 2007. № 9. P. 237–256.

8.

Клейтон М. Кристенсен. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton Christensen. The Innovator's DNA. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

9.

Инновационная премия компании – премия, которую добровольно выплачивают инвесторы за ее акции, поскольку ожидают, что компания запустит инновации, которые в будущем принесут еще большие доходы. Это биржевая стоимость компании минус чистая текущая стоимость бизнеса.

10.

Jeff Dyer, Hal B. Gregersen. The Secret to Unleashing Genius // Forbes. 2013. September 3.

11.

Скотт Кук (Scott Cook), персональное интервью, 7 мая 2003 г.

12.

Инновационная премия – измерение инновационности, разработанное и описанное в книге: Jeffrey Dyer, Hal Gregersen, Clayton Christensen. *The Innovator's DNA*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. Представляет собой процент рыночной биржевой стоимости компании, который не может быть обеспечен ее наличными денежными средствами. Мы составляем список Forbes самых инновационных компаний мира, используя эту методологию. См.: <http://www.forbes.com/sites/innovatorsdna/2011/10/20/the-innovation-premium-our-methodology/>.

**13.**

Drucker P. *The Practice of Management*. N. Y.: Harper & Row, 1954. P. 54.

**14.**

Более подробно об этом – во введении.

**15.**

Альтернативное объяснение роста количества патентов – глобализация (международные компании все больше получают патенты в США), изменение патентных границ (все чаще патенты получают близкие друг другу изобретения), патентные споры (растет патентная активность для защиты интеллектуальной собственности) и т. д. Даже если принять эти объяснения, заметно, что скорость изобретения технологий (и их принятия) увеличилась.

**16.**

Melloy J. iPad Adoption Rate Fastest Ever, Passing DVD Player // CNBC. 2010. October 4.

**17.**

Wiggins R. R., Ruefli T. W. Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter? // *Strategic Management Journal*. 2005. № 26. P. 1249–1259; Agarwal R., Gort M. Firm and Product Life Cycles and Firm Survival // *American Economic Review*. 2002. № 92. P. 184–190.

**18.**

Показатель от 7 до 8 считается «пассивным» (см. главу 5).

**19.**

Каарен Хэнсон (Kaaren Hanson), персональное интервью, 6 мая 2013 г.

**20.**

Брэд Смит (Brad Smith), персональное интервью, 6 мая 2013 г.

**21.**

Хэнсон, 2013.

**22.**

Хэнсон, 2013.

**23.**

Роджер Мартин рассматривает роль инновационного активатора в статье *The Innovation Catalyst*, напечатанной в 2001 г. в *Harvard Business Review*.

**24.**

Кук, 2013.

**25.**

Эрик Райс в книге *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (N. Y.: Crown Business, 2011) использует терминологию «создавать – пробовать – учиться», чтобы рассказать об этой петле эксперимента. Мы же предпочитаем «гипотезу» слову «создавать», поскольку во многих случаях ваши эксперименты проверяют гипотезы, ничего не создавая.

**26.**

Бен Бланк (Ben Blank), персональное интервью, 6 мая 2013 г.; Кук, 2013; Thomas Eisenmann, Tanya Bijlani. Intuit Inc.: Project Agranova. Case 813062 (Boston: Harvard Business School, 2012).

**27.**

Смит, 2013.

**28.**

Экономичный стартап использует термин «минимально жизнеспособный продукт», но Intuit говорит, что они не хотят минимально «жизнеспособный» продукт, они хотят продукт с минимальным набором опций, но тех, что радуют клиентов. Мы подробнее обсуждаем это в главе 5.

**29.**

Хэнсон, 2013.

**30.**

Кук, 2013.

**31.**

Кук, 2013.

**32.**

Смит, 2013.

**33.**

Смит, 2013.

**34.**

Райс Э. Экономичный стартап (Ries E. *The Lean Startup*).

**35.**

См.: <http://www.quoteswise.com/elon-musk-quotes-2.html>.

**36.**

Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента (Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. N. Y.: Norton, 1911).

**37.**

Друкер П. Практика менеджмента (Drucker P. *The Practice of Management*. N. Y.: Harper & Row, 1954. P. 54).



**38.**

Sloan A. My Years with General Motors. N. Y.: Crown Business, 1990.

**39.**

Lawrence R. Gustin, Durant B. Creator of General Motors. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2008.

**40.**

Скотт Кук, персональное интервью, 7 мая 2013 г.

**41.**

Garvin D. How Google Sold Its Engineers on Management // Harvard Business Review. 2013. December.

**42.**

Tate R. The 20 % Doctrine. N. Y.: HarperCollins, 2012. P. 26.

**43.**

Нитин Верма (Nitin Verma), персональное интервью, 26 августа 2013 г.

**44.**

Кук, 2013.

**45.**

Dyer J., Gregersen H. B., Christensen C. Innovative Companies Demand Innovative Leaders // HBR Blog Network. 2011. August 9. <http://blogs.hbr.org/2011/08/innovative-companies-demand-in/>.

**46.**

Dyer J., Gregersen H. B., Christensen C. Innovative Companies Demand Innovative Leaders // HBR Blog Network. 2011. August 9. <http://blogs.hbr.org/2011/08/innovative-companies-demand-in/>.

**47.**

Кук, 2013.

**48.**

Пол Кишбаум (Paul Kirschbaum), персональное интервью, 17 октября 2013 г.

**49.**

Valve Software: Valve Handbook for New Employees. 2012.

**50.**

McCorvey J. J. AmazonFresh Is Jeff Bezos' Last Mile Quest for Total Retail Domination. 2013. <http://www.fastcompany.com/3014817/amazon-jeff-bezos>.

**51.**

Ricardo dos Santos. Just Say «Maybe» // Necrophone. 2013. <http://necrophone.com/2013/10/30/just-say-maybe/>.

**52.**

Джон Донован (John Donovan), персональное интервью, 6 мая 2013 г.

**53.**

Бен Бланк (Ben Blank), персональное интервью, 6 мая 2013 г.

**54.**

Каарен Хэнсон (Kaaren Hanson), персональное интервью, 26 декабря 2013 г.

**55.**

Valve Handbook, 2012.

**56.**

Iyer B., Davenport T. H. Reverse Engineering Google's Innovation Machine // Harvard Business Review. 2008. April.

**57.**

Carney B. M., Getz I. Google's 20 % Mistake // Wall Street Journal. 2013. August 27.

**58.**

Райан Смит (Ryan Smith), персональное интервью, 10 мая 2013 г.

**59.**

Хэнсон, 2013.