





Натан Ферр, Джефф Даер,  
Клейтон М. Кристенсен

# СОЗДАВАЯ ИННОВАЦИИ

КРЕАТИВНЫЕ  
МЕТОДЫ  
ОТ NETFLIX,  
AMAZON  
И GOOGLE



Москва  
2017

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
Ф43

The Innovator's Method: Bringing the Lean Start-up 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)

**Ферр, Натан.**

Ф43      Создавая инновации. Креативные методы от Netflix, Amazon и Google / Натан Ферр, Джефф Даер, Клейтон М. Кристенсен : пер. с англ. И. Савиной. — Москва : Эксмо, 2017. — 304 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-79329-7

Новейшие инструменты предпринимателей, дизайнеров и разработчиков программного обеспечения из ведущих компаний, применяя которые вы сможете создавать креативные команды, тестировать новые идеи и внедрять инновации более эффективно.

**УДК 65.01**  
**ББК 65.290-2**

ISBN 978-5-699-79329-7

© Перевод. Савина И., 2017  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2017

# СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	7
ВВЕДЕНИЕ.....	11
<b>ГЛАВА 1. МЕТОД ИННОВАТОРА.....</b>	<b>28</b>
<b>ГЛАВА 2. ЛИДЕРСТВО В ВЕК НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ.....</b>	<b>56</b>
<b>ГЛАВА 3. ИНСАЙТ: НАСЛАЖДАЙТЕСЬ СЮРПРИЗАМИ.....</b>	<b>81</b>
<b>ГЛАВА 4. ПРОБЛЕМА: ПОНЯТЬ РАБОТУ, КОТОРАЯ ДОЛЖНА БЫТЬ СДЕЛАНА .....</b>	<b>101</b>
<b>ГЛАВА 5. РЕШЕНИЕ: СОЗДАТЬ ПРОТОТИП МИНИМАЛЬНО ВЕЛИКОЛЕПНОГО ПРОДУКТА .....</b>	<b>128</b>
<b>ГЛАВА 6. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ: УТВЕРДИТЬ СТРАТЕГИЮ ВЫХОДА НА РЫНОК.....</b>	<b>158</b>
<b>ГЛАВА 7. ОСВОИТЬ ПИВОТ .....</b>	<b>188</b>
<b>ГЛАВА 8. ПРИВЕДИТЕ К РАЗМЕРУ .....</b>	<b>210</b>
<b>ГЛАВА 9. ЗАСТАВИТЬ МЕТОД ИННОВАТОРА РАБОТАТЬ НА ВАС.....</b>	<b>234</b>

## СОДЕРЖАНИЕ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. ПРЕВРАТИТЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ В ВОЗМОЖНОСТЬ.....	258
ПРИЛОЖЕНИЕ. КРАТКИЙ ОБЗОР МЕТОДА ИННОВАТОРА .....	270
ПРИМЕЧАНИЯ.....	271
БЛАГОДАРНОСТИ.....	281
ОБ АВТОРАХ.....	287
УКАЗАТЕЛЬ.....	289

## 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 изощренным, что если архитектор меняет угол,

## ПРЕДИСЛОВИЕ

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



## ПРЕДИСЛОВИЕ

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

## ПРЕДИСЛОВИЕ

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

## ВВЕДЕНИЕ

создания, доработки и выведения 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 выведения 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 экономического 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 Джени Хайман (Jenn Hauman), 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 сокурницу 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 соб-

ственные 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\*.

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

---

\* Netflix — американская компания, поставщик фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа.