

# СОДЕРЖАНИЕ

**Предисловие и благодарности** ..... 7

## **Введение**

Инновации: «Уловка-22» ..... 13

## **ЧАСТЬ I**

**РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ** ..... 37

### **ГЛАВА 1. НАЧАЛО ПУТИ**

Рамки и фокус инновационной стратегии ..... 39

### **Глава 2. НАВИГАЦИЯ ПО МАРШРУТУ**

Формирование инновационного портфеля ..... 59

### **Глава 3. ЧТО СЛУЧИЛОСЬ С BLOCKBUSTER?**

Инновационная бизнес-модель как инструмент конкуренции ..... 87

### **ГЛАВА 4. ПАРТИЯ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ОКОНЧЕНА?**

Почему не всегда стоит «съесть свой обед» ..... 125

## **ЧАСТЬ II**

**ПОСТРОЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ** ..... 157

### **ГЛАВА 5. ПРОБУЯ СИЛЫ НА ЧУЖОМ ПОЛЕ**

Выявление новых проблем и путей их решения ..... 160

### **ГЛАВА 6. СИНТЕЗ**

Соединяя элементы в единое целое ..... 185

### **Глава 7. КАКИЕ КАРТЫ РАЗЫГРЫВАТЬ, А КАКИЕ СБРАСЫВАТЬ**

Неопределенность, неоднозначность, искусство  
и наука отбора проектов ..... 216

<b>ЧАСТЬ III</b>	
<b>ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ</b> .....	253
<b>ГЛАВА 8. ПАРАДОКС КУЛЬТУРЫ ИННОВАЦИЙ</b>	
Почему это не игры и веселье .....	255
<b>ГЛАВА 9. ЛИДЕРЫ КАК СОЗДАТЕЛИ КУЛЬТУРЫ</b>	
Перестройка культурной ДНК компании .....	274
<b>ГЛАВА 10. СТАТЬ КРЕАТИВНЫМ СОЗИДАЮЩИМ ЛИДЕРОМ</b> ..	301
<b>Примечания</b> .....	311
<b>Список литературы</b> .....	328

# ПРЕДИСЛОВИЕ И БЛАГОДАРНОСТИ

От крупных компаний обычно не ждут активной инновационной деятельности. За последние несколько десятилетий под влиянием многочисленных публикаций, новостей и докладов мы приняли за правило, что масштаб бизнеса убивает его инновационный потенциал. По мере роста компании неизбежно начинают страдать организационным склерозом и становятся бледными тенями себя прежних. Подрывные инновации, внедряемые проворными начинающими предпринимателями, делают их совершенно беспомощными — довольно печальная история, к сожалению, неоднократно повторяющаяся. Однако это вовсе не единственно возможный сценарий.

Книга «Креативное созидание» ставит под сомнение общепринятое убеждение, что по мере роста бизнес неизбежно теряет способность к трансформационным инновациям. За свою 30-летнюю карьеру я работал с самыми разными компаниями: от небольших стартапов до ведущих мировых корпораций. И, конечно, видел немало крупных компаний, чья инертность, бюрократия, близорукость и сложившаяся культура настолько их парализовали, что они оказывались неспособны на что-либо, кроме самых незначительных нововведений. Даже их попытки активизировать бизнес с помощью той или иной новаторской инициативы чаще приводили к неудачам, чем к успехам.

Эти случаи, казалось бы, подтверждали гипотезу о том, что масштаб и инновации не существуют вместе. Однако по мере более глубокого изучения проблемы я начал пони-

мать, что коренная ее причина, как и причина, по которой многие инновационные инициативы терпят неудачу, больше связана с практикой управления и качеством руководства, чем с размером организации как таковым. Да, масштаб компании усложняет внедрение инноваций и может затруднить поддержание или обновление инновационного потенциала. Но чем глубже я погружался в тему (и чем больше сравнивал опыт крупного бизнеса с практикой небольших стартапов), тем больше убеждался, что масштаб, если его *правильно использовать*, может быть преимуществом, а не препятствием для инноваций.

Моя гипотеза, что крупные компании могут стать высокоинновационными, положила начало 10-летнего пути, состоявшего из исследований, описания кейсов и многочисленных консультаций. Их цель заключалась в том, чтобы лучше понять, какие методы управления позволяют компаниям поддерживать инновационный потенциал при существенном увеличении масштабов.

Я глубоко погрузился в изучение научной литературы о драйверах инновационной деятельности. Собственные исследования и опыт наряду с работой других исследователей привели меня к выводу, что размер компании необязательно означает конец ее «инновационной эры». Эффективность инноваций основана на сочетании *стратегии, организационных систем и культуры*, а все это создается руководителями. «Креативное созидание» как раз и изучает, как лидеры растущих, а также крупных, давно существующих компаний осуществляют процессы разработки стратегий, построения систем и формирования культур, необходимых для устойчивой инновационной деятельности.

Многие книги по менеджменту обещают простые решения сложных проблем. Что касается меня, то я не верю в существование подобных рецептов или формул, по крайней мере когда речь идет об инновациях. Инновации — это сложно.

Непросто не только придумать и внедрить коммерчески успешное новшество; еще труднее создать организацию, способную делать это снова и снова. Волшебного эликсира или единственно правильной модели для создания устойчивого инновационного бизнеса не существует — разные компании придерживаются разных подходов. И я, в свою очередь, не предлагаю простых схем для мгновенного успеха. Вместо этого я написал «Креативное созидание» для вдумчивых практиков, ищущих обоснованные принципы и подходы, чтобы они могли найти свой путь, наиболее подходящий для их организаций. Инновации есть и всегда будут сложным процессом. Я надеюсь, что эта книга вдохновит и подготовит вас к тому, чтобы его возглавить.

На протяжении всей своей карьеры я преподавал в Гарвардской школе бизнеса, но также активно занимался практикой в качестве консультанта, соучредителя и члена совета директоров ряда компаний. Работа и в мире науки, и в мире практики сформировала мое представление о проблемах, исследуемых в этой книге. Я написал «Креативное созидание», чтобы соединить эти два мира. Опираясь на собственные и сторонние научные исследования в области инноваций (для заинтересованных читателей ссылки приведены в примечаниях), я пытался писать доступным языком. Я надеялся создать книгу, которой будет присуща научная строгость, но при этом она не будет оторвана от реальной жизни.

Такой проект был бы невозможен без помощи и поддержки многих организаций и частных лиц. Я благодарен за финансовую поддержку, оказанную Гарвардской школой бизнеса, в том числе для разработки кейсов, которые я привожу, — по сути, они составляют основу этой книги. Примеры сопровождаются соответствующими ссылками.

В дополнение к академическим исследованиям и написанию кейсов весьма полезным для работы над книгой

оказался и мой обширный консалтинговый опыт. Он дал мне возможность изучить практику множества компаний из разных стран и отраслей, включая фармацевтику и медико-биологическую отрасль, производство специализированных химических продуктов и медицинского оборудования, промышленное производство, финансовые услуги, производство потребительских товаров, электронику и телекоммуникации. Это позволило увидеть реальные проблемы, с которыми сталкиваются специалисты-практики. В процессе консультаций я смог лучше понять, как предполагаемые решения таких проблем реализуются на практике. Отзывы, которые я получал от многочисленных клиентов, чрезвычайно ценны для меня. В этой книге я использую примеры из своего консалтингового опыта. Если в них есть конфиденциальная информация, я не называю компании, не получив на то прямого разрешения.

Многие примеры, приведенные здесь, основаны на информации, полученной из публичных источников. Некоторые из них касаются компаний, которые я также консультировал или с которыми был связан иным образом. В соответствии с политикой регулирования конфликта интересов Гарвардской школы бизнеса и моими личными принципами, касающимися прозрачности, я информирую читателей, что к компаниям, упоминаемым в этой книге, где я выступал консультантом, членом совета директоров или же получал доход, превышающий \$10 000, относятся: Johnson & Johnson Genentech (100% дочерняя компания Roche Group), Corning Corporation, Becton Dickinson, GlaxoSmithKline, Microsoft, Teradyne и Flagship Pioneering (крупный инвестор в Axcella Health, где я являюсь членом совета директоров).

Я глубоко признателен своим коллегам из Гарвардской школы бизнеса. В частности, хочу поблагодарить моих наставников Кента Боуэна, Кима Кларк, Боба Хейса и Стива Уилрайта, чьи «интеллектуальные следы» встреча-

ются по всей книге. Огромное влияние на мое понимание рассматриваемых здесь проблем имело сотрудничество с Эми Эдмондсоном, Вилли Ши и Вики Сато. Я также хочу поблагодарить Нитина Нория, декана Гарвардской школы бизнеса, — за дружбу и большую поддержку на протяжении всей моей карьеры.

Искренняя благодарность Андреа Кейтс за ряд бесед, которые заставили меня серьезно задуматься о проблемах инноваций в крупных компаниях, и за ее конструктивные замечания к первым наброскам моего труда. Я особенно хотел бы поблагодарить Билла Кози за его полезные комментарии и за бесчисленные беседы на протяжении нескольких лет, которые во многом помогли сформировать эту книгу.

Я многим обязан Эрику фон Хиппелю из Массачусетского технологического института, который вдохновлял меня с тех пор, как мы встретились в начале 1980-х гг., он дал подробные комментарии и предложения по нескольким главам. Спасибо моей подруге и коллеге Франческе Джино за ее комментарии к конкретным главам и за многочисленные беседы на темы, затронутые в этой книге.

Моя сердечная признательность Джону Махани, моему редактору в Hachette Book Group. С самого первого разговора по проекту книги Джон оказывал мне невероятную поддержку и демонстрировал абсолютно все качества, которые автор хотел бы видеть в редакторе. Я также хочу поблагодарить моего агента Дэнни Стерна и его команду в Stern & Associates за поддержку и методическую помощь с самого начала работы.

Моя давняя знакомая и компаньон Шарон Пик вновь трудилась «за кулисами», читая и редактируя черновики и давая очень полезные комментарии. Это уже третья книга, которую я написал при поддержке Шарон. Джесси Шульман, мой ассистент в Гарвардской школе бизнеса, внес свой неоценимый вклад, проведя обширные и тща-

тельные предварительные исследования. Особенная благодарность Софии Бик, которая проделала первоклассную работу по подготовке рукописи к публикации.

И в заключение я хочу искренне поблагодарить свою жену Элис. Я прекрасно знаю, на какие жертвы ты пошла ради моей работы, особенно в прошлом году. Ты смирилась с моими бесконечными поездками и постоянной необходимостью писать (независимо от того, какой хаос в тот момент могли устраивать двое наших маленьких детей). Твое терпение и бесконечная поддержка помогают понять, как мне повезло, что ты рядом. Эта работа настолько же твоя, насколько и моя.

Конкорд, Массачусетс,  
3 апреля, 2018 г.



## ВВЕДЕНИЕ

### Инновации: «Уловка-22»

Одну из многочисленных незабываемых сцен в романе Джозефа Хеллера «Уловка-22» завершает мысль Йоссариана о том, что «Орр сумасшедший, раз он продолжает летать на задания. Он был бы нормальным, если бы захотел перестать летать, но, если он нормален, он обязан летать. Если он летает, значит, он сумасшедший и, следовательно, летать не должен, но, если он не хочет летать, значит, он здоров и летать обязан. Кристальная ясность этого положения произвела на Йоссариана такое глубокое впечатление, что он многозначительно присвистнул. — “Хитрая штука эта уловка-22”».

Возможно, Йоссариан был бы так же глубоко впечатлен парадоксальностью инноваций, для которых характерна своя особая ловушка. Инновации дают толчок для роста, рост по определению ведет к увеличению масштаба компании, но масштаб, судя по всему, серьезно усложняет инновационный процесс. Хуже того, потребность в инновациях продолжает расти, и стимулирующим фактором здесь выступает конкуренция. Ваши действующие соперники и новые участники рынка в конечном итоге копируют ваши достижения или придумывают что-то еще лучше. Чем сильнее вы преуспеваете в инновациях, тем больше в них нуждаетесь, но задача при этом становится все труднее. Это напоминает кардио стресс-тесты, когда специалист постоянно увеличивает скорость беговой дорожки, пока вы способны выполнять тест. В какой-то момент даже может посетить мысль, что вас пытаются убить, и это можно

понять. К счастью, профессионал, как правило, обладает достаточными знаниями, чтобы остановить тест, прежде чем у вас случится сердечный приступ. Но конкуренция так не работает — никто не сбавляет обороты. На самом деле соперники по бизнесу действительно хотят вас убить!

Компании внедряют инновации, чтобы расти. Трудно представить себе хотя бы один крупный бизнес за последние 100 лет, который достиг бы значительных масштабов, не будучи новатором. Промышленные гиганты XX в. DuPont, RCA, Ford, General Electric, Disney, Johnson & Johnson, McDonald's, IBM, Walmart, Kodak, Intel, Microsoft и крупнейшие игроки XXI в. Apple, Google, Amazon, Facebook — все были новаторами либо в технологиях, либо в выстраиваемых ими бизнес-моделях. Внедряй инновации и будешь расти — вот что тебе обещано. Именно поэтому в 2017 г. американские компании инвестировали в НИОКР около \$365 млрд, а корпоративные расходы на НИОКР во всем мире в том же году превысили \$700 млрд [1]. Инвестиции венчурных компаний составили \$155 млрд [2]. По той же причине каждый генеральный директор компании говорит о необходимости инноваций, а программы бизнес-школ для руководителей соответствующей тематики пользуются высочайшим спросом. Однако, как и все обещания, это тоже таит в себе подвох.

Идея о том, что успешные новаторы сеют семена собственного разрушения, была впервые высказана более 70 лет назад. Великий австрийский экономист Джозеф Шумпетер описал процесс, который он назвал «созидательное разрушение», когда существующие экономические структуры (включая действующие предприятия) могут быть уничтожены либо технологическими, либо организационными инновациями [3]. В 1939 г. Шумпетер проявил особую проницательность, признав, что зрелые успешные компании уязвимы перед «штормами созидательного разрушения»:

«Большинство новых компаний создаются с определенной целью и с определенной идеей. Жизнь уходит из них, когда эта идея или цель достигается, устаревает или, даже не устарев, перестает быть новой. Это основная причина, по которой компании не существуют вечно. Многие из них, конечно, с самого начала обречены на неудачу. Другие умирают “естественной” смертью, как люди умирают от старости. И “естественной” причиной в этом случае является именно неспособность компаний идти в ногу с инновациями, во внедрении которых они сыграли решающую роль, находясь на стадии активного роста» [4].

Начиная с 1980-х гг. в ряде научных исследований была предпринята попытка выявить, почему некогда успешные новаторы в конечном счете могут быть сметены ветрами созидательного разрушения [5]. По мере накопления результатов анализа деятельности таких звезд, как Xerox, RCA, Polaroid, Kodak, Wang, DEC, Nokia, RIM, Sun Microsystems, AT&T, Yahoo и многих других, складывалась удручающая картина. Крупные, давно существующие компании не только оказались неспособны возглавить какой-либо революционный процесс, но часто даже не могли отвечать на атаки со стороны новых игроков рынка. Их организационные модели были инерционны и бюрократизированы, они не хотели рисковать, боялись рыночной каннибализации, зато у них были устаревшие неэффективные процессы управления НИОКР, приверженность существующим технологиям и активам, фанатичная привязанность к действующим бизнес-моделям, чрезмерная зависимость от ошибочных финансовых показателей и близорукость руководства. Когда речь шла об инновациях, зрелые компании выглядели как пациенты, страдающие от множества смертельных болезней.

Тезис о том, что крупные компании не могут преуспеть в трансформационных инновациях, повторяется так часто

и многими, что, как какой-нибудь закон природы, его больше не ставят под сомнение. А ведь это не просто теоретический вопрос, но и проблема, влияющая на практику управления. Даже руководители многих крупных предприятий, похоже, смирились с тем, что они не могут развиваться самостоятельно за счет инноваций, а вместо этого должны приобретать инновации путем поглощений. Инвесторы и аналитики также верят в это. Они фактически принуждают крупных игроков сокращать рискованные долгосрочные исследовательские проекты, чтобы высвободить средства для выкупа акций и выплаты дивидендов. Например, очень влиятельный инвестиционный банк Morgan Stanley в январе 2010 г. опубликовал аналитический отчет, где рекомендовал фармацевтическим компаниям резко сократить внутренние расходы на исследования и вместо этого сосредоточиться на покупке прав на использование технологий из внешних источников [6]. Ссылаясь на плохую репутацию отрасли в части производительности НИОКР, авторы доклада утверждали, что покупка инноваций извне обеспечивает более высокую рентабельность инвестиций. В упомянутом докладе подразумевается, что крупные компании по своей природе менее способны к инновациям, чем небольшие биотехнологические фирмы.

Трансформационные инновации внутри крупного бизнеса рассматриваются как пустая трата денег. Лучше вернуть их акционерам для инвестирования в венчурные стартапы. Когда я сказал своему давнему другу, венчурному инвестору, что пишу книгу об инновациях в крупных компаниях, он усмехнулся и сказал: «По крайней мере эта книга получится небольшой. Они к инновациям не способны».

Говорят, что крупным компаниям не хватает так называемого инновационного ДНК. Эта генетическая метафора убедительна, потому что у биологических видов (таких как мы, люди) многие способности определяются именно

ДНК. В частности, структура ДНК объясняет, почему гепард бежит быстрее слона. Кроме того, для биологических видов ДНК индивидуума в сущности неизменна. Выросший в Вествуде, штат Массачусетс, я мечтал играть за Boston Celtics. К сожалению, моя ДНК (или, точнее, та ее модель, которую я унаследовал от родителей) не наделила меня ни высоким ростом, ни выдающимися атлетическими способностями. И сколько бы часов я ни тренировался на дорожке около нашего гаража, я ничего не мог сделать, чтобы изменить свою ДНК. И вот здесь метафора дает сбой. Естественные законы, как и законы генетики, управляют природными явлениями. Организации, конечно, к таковым не относятся: они создаются, моделируются и управляются людьми. «Организационная ДНК» не является неизменной, компании могут ею управлять. *Планомерно разрабатывая инновационную стратегию, выстраивая инновационную систему и формируя инновационную культуру*, организации, независимо от их масштаба, развивают способность к трансформационным инновациям. И если инновационный потенциал крупных компаний невысок, то это лишь следствие их организационной структуры и управленческой практики. Эта книга анализирует иные подходы к организационному проектированию и управлению компаниями, чтобы они могли достичь больших успехов в инновационной деятельности.

## **То, что малое прекрасно, не означает, что большое уродливо**

Нет никаких сомнений в том, что предпринимательство является основным источником трансформационных инноваций. Именно предприниматели произвели революцию в самых разных отраслях — от производства программного обеспечения и полупроводников до пивной индустрии

и биотехнологий. Всякий раз, когда вы наблюдаете трансформацию отрасли, вам обычно не нужно далеко ходить, чтобы встретить Intel, Apple, Microsoft, Genentech, Netscape, Amazon, Google, Netflix или Uber. Да, многие стартапы умирают. Мы можем лишь отметить несколько крупных победителей, но из всех видов организаций именно предпринимательские фирмы — самые успешные новаторы. Когда дело касается инноваций, малое *может стать* прекрасным.

Но означает ли это, что в области новаторства большое обязательно будет уродливым? Как исследователь и консультант я провожу много времени и в небольших предпринимательских фирмах, и в очень крупных компаниях. И на первый взгляд ответ кажется утвердительным. Если для стартапов характерны творческая направленность, энергия и юношеский энтузиазм, то у старожилов я слишком часто сталкиваюсь с многочасовыми совещаниями, лабиринтами процедур и политик и сложнейшим процессом принятия решений при запутанной организационной структуре. Стартап стремится стать гоночным автомобилем на «Формуле-1» (быстрым, маневренным, не очень надежным, а иногда и довольно опасным), а крупное предприятие напоминает товарный состав — предсказуемый, скучный и громоздкий.

Возможно, вы сделали такое же наблюдение или даже непосредственно ощутили разницу, перейдя из большой корпорации в начинающую компанию или работая в стартапе, приобретенном корпорацией. Быть может, вы работали в успешном стартапе, который благодаря своему успеху стал относительно большим. Я не раз сталкивался с тем, что превращение «гоночного автомобиля» в «товарняк» происходило довольно быстро. Когда-то это был проворный, голодный стартап, стремящийся произвести переворот в отрасли, а несколько лет спустя, когда годовой

доход достиг \$1 млрд, эта компания превратилась в «товарный поезд», идущий по одноколейному пути. Но такое наблюдение влечет ряд вопросов. Является ли подобное положение дел неизбежным? Связаны ли характеристики крупного бизнеса, препятствующие инновационным процессам, именно с масштабом или это просто результаты решений его руководства? Действительно ли успешные молодые компании по мере роста обречены на превращение в громоздкие «товарные поезда»? *Обязательно ли большое становится уродливым, когда дело касается инноваций?*

Несмотря на наше представление о красоте малого и уродстве большого, вас может удивить тот факт, что, по статистическим данным, касающимся размера компании и инновационной активности, вырисовывается весьма неоднозначная картина [7]. Большое далеко не всегда уродливо. Масштаб сам по себе не является препятствием для наличия и реализации инновационного потенциала.

В своей работе я сравнил эффективность НИОКР в фармацевтике период с 1984 по 2004 г [8]. В то время, когда я изучал этот вопрос, в отрасли существовало общепринятое мнение, что фармацевтические гиганты менее продуктивны в области исследований, чем мелкие биотехнологические компании (та же логика лежит в основе аналитического отчета Morgan Stanley). Но мое исследование, в котором отслеживалось происхождение каждого препарата, допущенного к применению за 20-летний период по инициативе 20 крупных фармацевтических компаний и более чем 250 биотехнологических компаний, выявило статистическое равенство между эффективностью НИОКР в организациях обоих типов. Гипотеза о том, что большое уродливо, не оправдалась.

Но как насчет трансформационных инноваций — тех, что вызывают волны «созидательного разрушения» и ведут к перевороту целых отраслей? Доказательства в этом случае

более убедительны, но и здесь не все однозначно. В основном инновации, разрушающие конкретные отрасли, как правило, исходят от *новых участников* рынка [9]. Я не зря пишу «как правило», потому что есть и серьезные исключения. Например, компания Intel произвела революцию в полупроводниковой промышленности, когда изобрела и запустила в серийное производство микропроцессор. Однако к тому времени Intel уже не была новичком в этой отрасли. Кроме того, я использую термин «участник рынка», потому что есть большая разница между стартапом и новым участником рынка. Давно существующие компании тоже могут стать новыми игроками на рынке, если они диверсифицируют свою деятельность и осваивают другие отрасли. Волны «созидательного разрушения» могут исходить от компаний любого размера. Масштаб бизнеса никому не мешает становиться трансформационным новатором.

Рассмотрим ряд примеров из истории и современности. В апреле 1964 г. IBM представила System/360 — семейство компьютеров класса мейнфреймов [10]. До того каждая новая машина требовала разработки уникальной операционной системы и оборудования. Совместимость компьютеров, даже изготовленных одним производителем, была крайне низкой либо отсутствовала совсем. Продукция становилась невероятно дорогостоящей, потому что все приходилось разрабатывать с нуля. Обслуживание и техническая поддержка также представляли собой сплошные проблемы. IBM произвела революцию в компьютерной архитектуре, создав общее базовое программное обеспечение — операционную систему — и оборудование, которое можно было использовать на нескольких машинах. Сегодня мы воспринимаем такую концепцию модульности и совместимости как должное, а в 1964 г. это было неслыханно и полностью перевернуло компьютерную индустрию. Последовал взрыв спроса на мейнфреймы, возникли новые рынки



для периферийных устройств и разработки программного обеспечения. В этот период IBM не была ни стартапом, ни новым участником рынка. Она уже была крупнейшей компьютерной компанией в мире и занимала 18-е место в списке Fortune 500 (объем ее продаж в размере \$2 млрд на сегодня составил бы с учетом инфляции приблизительно \$15,5 млрд) [11]. Это прекрасный пример того, как крупнейший игрок, занимающий доминирующее положение в отрасли, совершает в ней переворот. Согласно большинству теорий инновационного развития такого не должно происходить. Однако это произошло.

Возьмем другой пример. В 1982 г. группа ученых изменила гены растительной клетки — это изобретение заложило основу для получения современных генномодифицированных культур. Несмотря на существующую полемику, сложно оспаривать экономическую значимость этого новшества. ГМО составляют подавляющее большинство соевых бобов, кукурузы и хлопка, производимых в Соединенных Штатах, они трансформировали семеноводство как сельскохозяйственную отрасль. Но эта инновация была внедрена не стартапом, а группой ученых, работавших в корпорации Monsanto, которая на тот момент существовала уже 81 год и была лидером в области производства агрохимикатов (в 1982 г. она занимала 50-е место в списке Fortune 500, объем продаж составлял \$6,9, что сегодня эквивалентно \$17,1 млрд). В то время Monsanto даже не занималась семеноводческим бизнесом, но сегодня это крупнейшая в мире семеноводческая компания. Это пример того, как крупный игрок из одной отрасли превращается в игрока другой отрасли посредством инноваций.

Есть масса других иллюстраций успеха крупных компаний в трансформационных инновациях. Вспомните о компании Corning со 150-летней историей — она изобрела оптоволоконный кабель и закаленное стекло, столь важное

для современных компьютеров, телевизоров и дисплеев смартфонов. И, конечно же, Bell Labs, почти в одиночку изменившая XX в. с помощью серии открытий, таких как транзистор, микроволновая печь, сотовая связь, лазер, спутниковая связь, цифровая передача и коммутация, солнечные элементы и операционная система Unix. Масштаб компании отнюдь не препятствовал ее инновационной активности.

Вы можете подумать, что это все история, а времена изменились. Эра великих ученых прошла, а сейчас мы живем в век предпринимателей. Что же, давайте переместимся ближе к сегодняшнему дню — Apple. Всем известна история, как iPhone вывел на новый уровень весь рынок мобильных телефонов и в целом мобильной связи. Это был и классический, описанный Шумпетером шторм — разрушение некогда могущественных игроков вроде Nokia, Motorola и RIM, — и блестящий акт креативного созидания. В 2007 г., когда Apple запустила iPhone, компания не была «желторотым юнцом»: ей было 30 лет. Не была она и «мелкой рыбешкой»: с объемом продаж в размере \$24,6 млрд компания занимала 123-е место в списке Fortune 500 [12].

Amazon — еще один современный пример огромного бизнеса, вторгшегося в другие отрасли. У компании на самом деле две «биографии». Первая — история классического стартапа: Amazon.com привел нас в мир онлайн-покупок за счет почти каждого традиционного розничного продавца. Вторая — это история еще молодой, но достаточно крупной компании, которая продолжает преуспевать в трансформационных инновациях. В 2004 г. Amazon представила один из первых облачных вычислительных сервисов и совершила революцию в облачных вычислениях. Для этого она существенно изменила свою бизнес-модель, поскольку продажа веб-сервисов кардинально отличается

от розничной онлайн-торговли. Выручка Amazon в том году составила \$5,2 млрд, и компания заняла 342-е место в списке Fortune 500 [13]. Возможно, она была молодой компанией, но по любым меркам *ее нельзя было* назвать небольшой. Сегодня Amazon — компания с годовым доходом \$178 млрд, и она продолжает внедрять инновации и экспериментировать с новыми направлениями бизнеса, такими как потоковое видео, производство информационного продукта, беспилотная доставка, продовольствие и оказание медицинских услуг [14].

В наши дни мы видим, как ряд крупных компаний активно внедряет инновации, имеющие шанс стать трансформационными. Alphabet (ранее известный как Google) — компания с выручкой \$90 млрд (27-е место в списке Fortune 500) [15]. Прежде всего она занимает лидирующее положение в интернет-рекламе, но также является и пионером в области автономных транспортных средств. Honda, гигантская автомобильная корпорация, пытается преобразовать рынок реактивной авиации, разрабатывая недорогой легкий самолет, который сможет эффективно выполнять роль «воздушного такси». Пока рано говорить, будут ли эти предприятия успешными, но предпосылки, безусловно, есть. И если кто-то продолжает считать, что крупные компании не должны заниматься трансформационными инновациями, похоже, он просто не в курсе реального положения дел.

Эти примеры и, возможно, многие другие, которые придут вам на ум, представляют собой убедительное доказательство, что масштаб сам по себе *не является* «неисправностью», приводящей к неработоспособности трансформационных инноваций. Но возможность чего бы то ни было еще не означает простоту. Инновации в крупных компаниях требуют серьезной работы, зависящей от наличия продуманных стратегий и значительных усилий, отличных от тех, которые ведут к успеху в малом бизнесе.

## Задача креативного созидания

Создавать инновационное предприятие с нуля сложно. Многие из вас могут лично подтвердить, каково это — проживать нескончаемые часы, мучительные моменты, когда не хватает денег, испытывать стресс от осознания того, что лишь один неверный шаг может привести к катастрофе для всего предприятия. Мы воздаем должное предпринимателям, и на то есть все основания. И все же, как бы трудно ни было создавать новаторскую компанию с нуля, задача поддержания и обновления инновационного потенциала существующей организации — то, что я называю «креативное созидание», — еще труднее. Если собственно предпринимательство похоже на строительство нового дома (хотя и с ограниченным бюджетом), то креативное созидание сродни реконструкции дома без расселения жильцов. Чтобы построить что-то новое на основе старого требуется настоящий творческий подход. Для этого нужны лидеры, которые постоянно совершенствуют инновационные возможности своих организаций. Они не считают, что успех и порождаемый им масштаб в конечном счете приводят к застою. Они не воспринимают свои организации, какими бы крупными они ни были, как не сдвигаемые с места каменные глыбы. Они не довольствуются безропотным угасанием и смертью, подобно тому, как, по выражению Шумпетера, «старики умирают от старости».

Креативное созидание требует соблюдения баланса в использовании существующих ресурсов и возможностей, однако важно и не стать их заложником. Сложность этой задачи можно проследить на примере компании Johnson & Johnson (J&J), который отлично иллюстрирует все плюсы и минусы, создаваемые масштабом. J&J — крупнейшая в мире медицинская корпорация с выручкой около \$75 млрд [16]. На момент написания этой книги она

входит в топ-100 компаний мира по выручке и в топ-15 по рыночной капитализации [17]. Она осуществляет свою деятельность более чем в 60 странах мира, а количество ее сотрудников составляет 134 000 человек [18]. Компания тратит \$10,5 млрд на НИОКР, имеет около дюжины исследовательских лабораторий, расположенных по всей территории Соединенных Штатов, Европы и Азии, а также свыше сотни партнерских проектов [19]. J&J конкурирует в трех основных секторах отрасли здравоохранения: фармацевтика, медицинское оборудование и потребительская продукция. В ее составе более 260 дочерних компаний [20]. Она продает несколько тысяч брендов и ежегодно выпускает порядка сотни новых продуктов.

Для сохранения своего исторического темпа роста J&J должна генерировать около \$3–4 млрд *новых* доходов в год. Если учесть, что какая-то часть существующей доходной базы компании с каждым годом устаревает или сокращается, то целевой показатель чистого прироста становится еще выше. В течение следующих 10 лет J&J должна генерировать около \$35 млрд чистого нового дохода. Для сравнения: в настоящее время во всем мире насчитывается менее 5000 компаний, чья выручка превышает \$1 млрд в год [21]. Это означает, что J&J не может себе позволить просто иногда запускать инновации и ожидать роста. Со временем она должна начать создавать непрерывный поток инноваций.

Эта задача достаточно трудная, но она еще и постоянно усложняется. (Я чувствую себя тем врагом, который увеличивает скорость беговой дорожки.) J&J не может начинать с чистого листа. У компании есть действующие предприятия, создающие всю ее выручку и прибыль, и их необходимо поддерживать, развивать и защищать. Она не может отвлечь от них все внимание и устремиться на поиск новых возможностей. Хотя J&J обладает огромным запасом ресурсов и навыков, многие из них, соответствуя

требованиям существующего бизнеса, могут не удовлетворить потребности новых направлений, которые компания захочет освоить. Развитие новых умений и навыков требует времени и инвестиций, которые должны поступать от уже существующих предприятий, генерирующих всю основную прибыль.

Решить эту задачу еще труднее, если принять во внимание наисложнейшую структуру J&J. Вообще, организационная структура представляет собой гораздо большую проблему для инноваций, чем собственно масштаб. По сути, в данном случае мы имеем дело с подвижными частями единого механизма — различными бизнес-единицами, функциями, территориями, процессами, технологиями и людьми. И все они должны быть синхронизированы. Когда ваше предприятие превращается в структуру, сравнимую по масштабу с J&J, у него появляется множество подвижных частей. Это затрудняет процесс внедрения инноваций, потому что инновации *по определению* предполагают изменения. В организации со сложной структурой инновации могут потребовать строгой синхронизации изменений между различными бизнес-единицами, функциями и географическими рынками. Добавьте к этому реальную ситуацию, когда далеко не каждый сотрудник может оценить преимущества инноваций и воспринять их так же позитивно, и вы получите систему с серьезными трениями. Любое трение препятствует мобильности, а отсутствие мобильности означает и отсутствие инноваций.

В то же время пример, подобный J&J, иллюстрирует потенциальные преимущества масштаба для инноваций. Крупные компании имеют огромные финансовые ресурсы для освоения и реализации новых возможностей. Они могут страховать себя от многих рисков, проводя параллельные исследования такими способами, о которых стартапы могут только мечтать. Им под силу создавать обширные сети

внештатных сотрудников для изучения широкого спектра новых технологий. У них есть невероятно большие запасы технических знаний и оперативных навыков, необходимых для вывода инновационных продуктов на рынок. Они имеют развитую глобальную систему дистрибуции и сильный бренд. Уже существующие инфраструктура, ноу-хау и процессы позволяют им практически мгновенно передать инновационный продукт в руки миллионов пользователей по всему миру. Они имеют многолетний опыт работы с органами государственного регулирования. Нельзя недооценивать важность таких дополнительных возможностей для успешных инноваций. Многие стартапы с потрясающими новшествами потерпели неудачу именно потому, что им не хватало этих ресурсов.

Пример J&J характерен для множества крупных компаний, которые сталкиваются с проблемой масштаба, являющегося одновременно и сильной стороной, и препятствием для инноваций. Джефф Безос в своем послании акционерам Amazon в 2015 г. лаконично описывает эту дилемму: «При правильном использовании наш масштаб позволяет нам создавать услуги для клиентов, о которых мы при других условиях никогда бы не помышляли. Но в то же время, если мы не будем внимательны и вдумчивы, масштаб может замедлить наше развитие и ослабить изобретательность» [22].

Причем компании необязательно быть размером с J&J или Amazon, чтобы столкнуться с этой дилеммой. Проблема масштаба подкрадывается к любой организации достаточно скоро. Молодые компании, которые успешно запустили свои первые крупные продукты и быстро растут, сталкиваются с подобными вопросами: сколько инвестировать в существующий продукт по сравнению с потенциально новыми платформами? Как использовать наши существующие возможности, не позволяя им ограничивать развитие? Как

сохранить принципы и подходы «Формулы-1», становясь более крупной и сложной организацией?.. Задача инновационной деятельности крупного бизнеса состоит в том, чтобы использовать реальные сильные стороны и в то же время найти способы избежать потенциальных недостатков или устранить существующие в самом начале.

## **Почему большинство инновационных инициатив терпят неудачу**

Если вы работали в крупной компании, то, возможно, пережили так называемую «инновационную инициативу» — попытку серьезных организационных изменений, направленных на создание либо обновление инновационного потенциала. Такие инициативы принимают различные формы, но, как правило, предполагают определенное сочетание структурных, технологических и культурных изменений. Это типичная реакция, когда рост компании замедляется и генеральный директор или другой топ-менеджер решает, что инновации — ключ к решению этой проблемы.

Тому, кто наблюдал подобную кампанию по восстановлению, нетрудно перечислить и связанные с ней сложности. Вновь стать новатором — это *не то же самое*, что сесть на велосипед после долгого перерыва. После того как инновационная мышца атрофировалась, речь не идет о паре «упражнений», чтобы вернуть былую форму. Вы должны заново создать свой потенциал с нуля, построить совершенно новую организационную систему и сформировать новую культуру. Нужно во многом разобраться. Как вы находите новые идеи и стимулируете творческое мышление? Каким образом определяете идеи, которые следует развивать или, наоборот, отбрасывать? Как вы мотивируете людей, помогаете им освоиться в атмосфере неопределенности, связанной с инновациями? Все это очень непросто. К тому же учтите,



что делать все это придется в зрелой компании с устоявшимися системами и процессами, действующими структурами и глубоко укоренившейся культурой. Как и любые серьезные организационные изменения, инновационные инициативы необязательно получают всеобщую поддержку — конфликты практически неизбежны. Ну и наконец, не забудьте, что вы собираетесь провести эту масштабную организационную трансформацию, одновременно сохраняя конкурентоспособность вашего существующего бизнеса и хорошее финансовое состояние.

На протяжении своей карьеры я имел возможность наблюдать за развитием множества подобных инициатив. Все изменения происходят по хорошо знакомому сценарию, запускаются с большой помпой и энтузиазмом. Руководители выступают с обнадеживающими речами, убеждая всех, что инновации крайне важны для будущего компании, ее ждут большие перемены. Культура станет более терпима к неудачам, менее бюрократична и более открыта для нестандартного мышления, утверждают они и обещают, что будут поощрять авторов новаторских идей. Команды менеджеров посещают образцовых новаторов (по крайней мере тех, кто готов их принять) и возвращаются полными энтузиазма сделать компанию «похожей на Кремниевую долину». В организации создаются новые структурные единицы, такие как группы по разработке инноваций, вводятся должности вроде директора по инновациям. Царит оптимизм.

Но через год или два люди замечают, что изменения минимальны или отсутствуют вообще. Новых инновационных программ мало, если таковые вообще имеются. Те немногие, что были запланированы, с трудом набирают обороты. Компания уже успела пережить несколько дорогостоящих неудач. Финансовый директор задает вопрос о рентабельности инвестиций. Руководители бизнес-подразделений жалуются, что им не хватает важнейших ресур-

сов, необходимых для модернизации производственных линий и борьбы с обостряющейся конкуренцией. Бюджеты ограничены, и приходится принимать жесткие решения. Компания испытывает снижение прибыли, и когда-то благосклонно настроенный совет директоров обеспокоен отсутствием прогресса. От руководства ждут победы инноваций, однако в компании многие из старых моделей все еще живы и успешно работают. Аппетит к риску остается низким, а в терпимость руководства к крупным неудачам никто не верит. Появляются жалобы на то, что бюрократизм компании душит инновации. Информационные материалы об инновационных инициативах появляются все реже и реже. Топ-менеджеры, когда-то с радостью присоединившиеся к новаторскому направлению, теперь нервно ищут другие задания. С течением времени менеджеры рангом пониже начинают придерживаться позиции «и это пройдет».

Почему же многие инновационные инициативы развиваются столь удручающим образом? Почему они сходят на нет? Во-первых, мы должны признать, что любые крупные организационные изменения, в области инноваций, качества, обслуживания клиентов или какие-то другие, чрезвычайно трудны. По некоторым оценкам, около 70% подобных инициатив терпят неудачу [23]. Определенную роль в этом играют отсутствие заинтересованности высшего руководства, сопротивление со стороны руководителей среднего звена и неспособность выполнять решения. Однако корень проблемы гораздо глубже. Я наблюдал случаи, когда высшее руководство было крайне заинтересовано в инновациях, менеджеры среднего звена с энтузиазмом относились к изменениям, исполнению принятых решений уделялось большое внимание, однако, несмотря на все это, усилия так и не увенчались успехом.

Почему? Потому что создание инновационного потенциала предполагает преодоление ряда конкретных пре-

пятствий. Первое — необходимый временной горизонт. Процесс создания инновационных возможностей представляет собой многолетнее путешествие. Это не может быть целью *текущего* года. Даже после того, как такие возможности будут созданы, требуется *минимум* один цикл разработки продукта, чтобы увидеть какую-то отдачу от ваших усилий. В зависимости от специфики отрасли такой переходный период может варьироваться от пары лет до десятилетия и более. Для сохранения необходимых приоритетов и энергии управления — долгий срок, а с учетом вероятного повышения текучести управленческих кадров в этот период задача только усложняется.

Вторая проблема: инновации неизбежно требуют компромиссов. Любая компания, ведущая прибыльный бизнес, сталкивается с фундаментальной стратегической дилеммой: сколько инвестировать в существующие предприятия и существующие возможности и сколько — в новые (неопределенные) предприятия и возможности? Каких вложений требует постепенное совершенствование существующих продуктов и услуг по сравнению с изучением новых технологий и бизнес-процессов? Каждый доллар, который идет на исследование нового пространства, забирает доллар у процесса улучшения существующего продукта. Слишком часто в статьях об инновациях встречается мнение, что компании всегда должны инвестировать в новую волну подрывных инноваций и что инвестиции в существующие предприятия в лучшем случае недальновидны, а в худшем — ведут к самоубийству. Однако такой подход слишком упрощает проблему. Как правило, на все эти вопросы нет единственно «правильного» ответа, мы всегда имеем дело со сложными компромиссами.

Компромиссы являются и неотъемлемой частью выбора методов управления инновациями, а неспособность находить такие решения — еще одна причина провала инноваци-

онных проектов. Слишком часто подобные инициативы становятся набором широко рекламируемых «лучших практик», таких как открытые инновации, дизайн-мышление, быстрое прототипирование, децентрализованные автономные организации, внутреннее предпринимательство. В любом из этих методов нет ничего плохого, но универсальных инновационных подходов не существует, о чем я не раз упоминаю в этой книге. *Любая* практика в сфере инноваций имеет свои сильные и слабые стороны. Нет никаких чудодейственных средств. В результате создание инновационного потенциала требует принятия ряда очень сложных организационных и технологических решений.

Наконец, формирование возможностей для инноваций предполагает глубокие культурные изменения. Практически каждая модель поведения, позволяющая компании преуспеть с существующими продуктами и услугами, — надежность, предсказуемость, строгое выполнение четко прописанных планов — противоречит моделям поведения, способствующим инновациям. В этом случае потребуется готовность к принятию риска, творческий поиск, быстрое обучение и экспериментирование, уверенность в условиях неопределенности и т. д. По мнению известного исследователя в области теории организации Джеймса Марча, компании, умело эксплуатирующие существующий бизнес, как правило, сталкиваются с большими трудностями при освоении новых территорий [24]. Отчасти это связано с организационными системами и процессами. И все же более важны различия между тем, какие знания и навыки требуются для освоения нового, а какие — для использования существующего. Искоренить старую культуру не так-то просто, потому что она играет значимую роль в повышении эффективности существующих предприятий (благодаря которым, в конце концов, оплачиваются счета). Необходимо создавать новую культуру, ориентированную на инновации, сохраняя при

этом ту модель, которая поддерживает действующий бизнес. Инновационным инициативам приходится сталкиваться с таким конфликтом [25].

## **Вызов – это возможность**

В этот момент вы можете спросить, зачем принимать на себя такой вызов? Почему я, как руководитель, должен идти на столь рискованные организационные изменения? (И, по аналогии, почему я должен дочитывать эту книгу до конца?) Преимущество тут, конечно, не на моей стороне. Возможно, вам следует прислушаться к советам других, отказаться от идеи создания инновационного потенциала внутри крупной организации и вместо этого скупать небольшие компании, которые преуспевают на этом поле. Точно будет проще, быстрее и, конечно, менее рискованно.

Но вот в чем проблема с такой стратегией: если бы инновации были простой задачей, с ней бы справился каждый, и тогда инновации больше не были бы преимуществом. Конкурентное преимущество основывается на обладании *уникальными и с трудом воспроизводимыми* навыками и возможностями. Компания Apple преуспела, потому что вокруг не так много таких, как она. Инновационный потенциал является мощным источником конкурентного преимущества именно потому, что его трудно создавать и поддерживать.

Вот почему поглощения не станут кратчайшим путем к эффективной инновационной модели. Если вы можете что-то купить, то и ваши конкуренты тоже на это способны. Рынок корпоративных активов достаточно продуктивен. А значит, в среднем вы получаете то, за что платите. Если на рынке есть отличная инновационная компания, которую все хотят купить, вы щедро заплатите за привилегию обладания ею. Зачастую все, что вы в конечном счете делаете, — это передаете часть собственности ваших

акционеров владельцам приобретаемой компании. Как правило, в таком случае чистый прирост создаваемой акционерной стоимости отсутствует, и фактически крупные поглощения нередко ведут к потере ценности для приобретающей компании [26]. Каждый надеется добиться лучшего результата, потому что считает себя умнее других. Необязательно быть великим математиком, чтобы увидеть ошибку в этой логике.

Более того, поглощая инновационное предприятие (за которое дорого заплатили), вы все равно столкнетесь с необходимостью сохранения его инновационного потенциала. Проблема в том, что компании, которые инновационными не являются, испытывают серьезные трудности при управлении инновационными организациями. Все те препятствия, которые мы описали выше: приоритеты, конкурирующие с существующим бизнесом, и различие культур — не исчезнут только потому, что вы приобретаете инновационное предприятие. Внезапно эта компания (теперь дочерняя) должна процветать внутри другой, системы и культура которой не ориентированы на инновации. В результате сам факт приобретения разрушает уникальные инновационные возможности и культуру приобретенной фирмы.

Отметим, так происходит не всегда. Некоторые компании в состоянии защитить свои новые приобретения от процессов, культуры и стратегий, которые подавляли инновации в действующем бизнесе. Но это скорее исключение. Гораздо чаще компания-покупатель «убивает курицу, несущую золотые яйца». Это не означает, что поглощения не могут быть частью вашей инновационной тактики. Отдельные слияния и поглощения бывают чрезвычайно ценными, особенно при наличии взаимодополняемости между потенциалом существующего и поглощаемого предприятия. Мы обсудим это позже. Но слияния и поглощения