



Harvard
Business
Review

ИДЕИ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ

ИННОВАЦИИ
В
БИЗНЕСЕ

И**н****н****о****в****а****ц****и****и**
В
б**и****з****н****е****с****е**

Серия книг «Идеи, которые работают»

Книги серии «Идеи, которые работают» включают в себя статьи едущих преподавателей Гарвардской школы бизнеса, а также руководителей крупных мировых компаний, в них лаконично с систематизировано излагаются современные подходы к эффективному управлению, минимизации рисков, повышению капитализации, лидерству и формированию корпоративной культуры. Материалы сборников помогут сегодняшним профессионалам сохранять высокую конкурентоспособность в стремительно меняющемся мире.

В ближайшее время в серии «Идеи, которые работают» выйдут книги:

Бизнес и экология

Бренд- менеджмент

Корпоративная стратегия

Передовые подходы к стратегии бизнеса

Предпринимательство

Стратегические альянсы

Управление инновациями

Управление проектами

Управление цепочками поставок

Эффективная организация

Harvard
Business
Review

ON
THE INNOVATIVE ENTERPRISE

A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK

Серия
«Идеи, которые работают»

ИННОВАЦИИ

В БИЗНЕСЕ

Перевод с английского

Москва
2007

УДК 65.011;004
ББК 65.291.21;65.011.15
И66

Переводчики Т. Гутникова, Н. Скворцова, М. Мацковская
Редактор Л. Мордвинцева

И66 **Инновации в бизнесе**: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – (Серия «Идеи, которые работают»).

ISBN 978-5-9614-0626-9

Инновации – важнейшее преимущество в бизнесе. Как их стимулировать и где искать источники бизнес-идей? Достаточно ли создать в компании исследовательский отдел, чтобы считать проблему решённой? Что важнее – новые технологии или маркетинговые приёмы? Топ-менеджеры успешных компаний, изобретатели и учёные делятся своим опытом и советуют, как осуществить инновации, способные обеспечить рост и развитие вашей компании.

УДК 65.011;004
ББК 65.291.21;65011.15

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Harvard Business School Publishing Corporation, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007

ISBN 8978-5-9614-0615-3
(серия «Идеи, которые работают»)
ISBN 978-5-9614-0626-9 (рус.)
ISBN 1-57851-615-3 (англ.)

Издано по лицензии Harvard Business School Press

Творчество под дулом пистолета	8
Как осуществить инновации	28
Нужно ли скрывать инновации	47
Много шума из НИОКР.....	61
Что вдохновляет новаторов	79
Новаторство как труд.....	97
Исследования, преображающие компанию	112
Одной креативности мало.....	133
Об авторах	153

Творчество под дулом пистолета

Тереза Амабайл, Констанс Хэдли, Стивен Крамер

Как и большинство менеджеров, вы наверняка работали с людьми, которые клялись, что самые творческие решения принимали в жесточайшем цейтноте. Вы можете использовать дефицит времени как управленческий приём, полагая, что он поможет работнику достичь озарения. Иногда вы и сами работаете, намеренно загнав себя в узкие временные рамки. А правильно ли вы поступаете?

По мнению исследователей, отнюдь не всегда. Порой действительно удаётся проявить чудеса изобретательности в ситуациях, когда времени катастрофически не хватает. Так было, например, когда на борту «Апполона - 13» вышла из строя система фильтрации воздуха, и команда НАСА всего за пару часов придумала примитивный, но верный способ наладить её. Однако чаще всего творчество, попавшее под прицел обстоятельств, обречено, утверждали авторы этой статьи. Чтобы изучить, как люди реагируют на цейтнот, они собрали и проанализировали более 9000 дневниковых записей, сделанных специалистами – участникам проектов, где требовалось мыслить творчески, и постарались оценить способность создавать новое в условиях большей или меньшей нехватки времени.

Авторы дают общее понятие дефицита времени и выделяют четыре типа рабочей обстановки, в которой творчество может расцвести или увянуть. Напряжённая ситуация, которая сопровождается высокой творческой активностью: творческой процесс приносит результаты, работа наполнена смыслом и движением к цели; хотя время и поджимает, люди чувствуют, что *воплощают миссию*. Напряжённая ситуация, которая не сопровождается творческой активностью: времени остро не хватает, но и творить не удаётся. Дни кажутся пустыми, и люди *крутятся словно белки в колесе*, которое движется всё быстрее

и быстрее. Спокойная ситуация с высокой творческой активностью: работа идёт неспешно и плодотворно, люди чувствуют себя как в экспедиции – они скорее проводят исследования, чем решают проблемы. Спокойная ситуация, не сопровождающаяся творческой активностью: никто не погружается в работу слишком глубоко, обстановка позволяет «действовать на автопилоте».

По мнению авторов, задача менеджера – стараться, чтобы работу не откладывали на последнюю минуту, ведь, в конце концов, творческий подход требует времени. В своей статье они расскажут также о том, как смягчить последствия цейтнота в ситуациях, когда он неизбежен.

Открытия редко совершаются по мановению волшебной палочки. Вспомним, например, как долго и кропотливо Чарльз Дарвин создавал теорию эволюции. Десятки лет он читал научные труды, путешествовал (побывал на Галапагосских островах и в других экзотических местах), вёл скрупулёзные наблюдения. Результатом изысканий учёного стали тысячи страниц заметок и идеи, которые родились в попытках объяснить загадочные явления. Невозможно представить, чтобы Дарвин мог совершить своё открытие в спешке. Убедительные примеры из области бизнеса также доказывают: для рождения новых идей нужно время, не ограниченное жёсткими рамками. В легендарном исследовательском центре компании AT&T Bell Laboratories — здесь были придуманы новинки, которые потрясли мир, в том числе транзистор и лазерный луч — придерживались принципа, что великие идеи зреют долго. У этих учёных, как и у Дарвина, было время на то, чтобы мыслить творчески, и их изобретательность была вознаграждена несколькими Нобелевскими премиями.

Но все мы знаем и примеры того, как озарение приходило и последний момент. В 1970 г., когда «Аполлон-13» был на пути к Луне, на борту произошел взрыв, повредивший систему фильтрации воздуха, и кабина корабля начала наполняться смертоносным углекислым газом. На восстановление системы оставалась всего пара часов, иначе астронавтам грозила гибель. Практически все инженеры, учёные и техники из Центра управления полетами НАСА в Хьюстоне сосредоточились на этой проблеме. Используя материалы, идентичные тем, что

были на борту космического корабля, специалисты Центра отчаянно пытались сконструировать систему фильтрации, которую смогли бы воспроизвести астронавты. Были испробованы все мыслимые материалы, даже обложка руководства по управлению полетом. Время поджимало, и решение получилось некрасивое, неэлегантное, далекое от совершенства, но, судя по всему, способное помочь. Подробный чертеж передали на борт, и астронавты — а их сознание уже начало затуманиваться — смогли соорудить фильтр. Он сработал, и три жизни были спасены.

Конечно, примеры творческого озарения в ситуации цейтнота, заимствованные из мира бизнеса, не так драматичны, однако их тоже немало. Вспомним прославленную фирму *Ideo*, которая разрабатывает дизайн персональных компьютеров, медицинского оборудования, игрушек и даже новых кинороботов — аниматроников. Многие продукты, над которыми работали дизайнеры *Ideo*, создавались за три месяца, а иногда даже быстрее.

Как и большинство менеджеров, вы наверняка работали с людьми, которые клялись, что самые творческие решения приходили им в голову в жесточайшем цейтноте. Вы можете использовать дефицит времени как управленческий приём, полагая, что он поможет работнику достичь озарения. Иногда вы и сами работаете, намеренно загнав себя в узкие временные рамки. А правильно ли вы поступаете?

Результаты нашего исследования, если говорить кратко, подводят к однозначному ответу: нет. Творчество, попавшее под прицел обстоятельств, как правило, обречено. В редких случаях нехватка времени заставляет человека работать активнее и делать больше, чем в обычных обстоятельствах, может даже *пробудить* в нем способность к творчеству, но все-таки чаще всего цейтнот душит творческую мысль. Понятно, что односложный ответ — не объяснение. Давайте разберемся, что такое дефицит времени; что чувствует работник, когда с ним сталкивается; и как можно управлять временем, чтобы стимулировать творчество.

Наперегонки со временем

Мария (все имена в статье изменены) работала программистом в группе, занимавшейся разработкой онлайн-системы, которая позволяла бы медикам получать жизненно важную информацию о больных с высоким риском внезапной смерти — в основном пожилых

людях и инвалидах. От правильности передаваемых данных зависела жизнь пациентов, поэтому очень важно было сделать новую систему безотказной. К несчастью, когда подписывали договор, сложность проекта недооценили, и время на его разработку рассчитали неверно. В результате Марии и всей её группе пришлось работать в жесточайшем цейтноте. А срок сдачи работы неумолимо приближался.

Хотя люди работали практически круглосуточно, становилось все более очевидно: сложные технические проблемы, возникавшие по ходу работы, в отведенные сроки не решить. Несмотря на это, старшие менеджеры и руководитель проекта настаивали, чтобы проект был сдан к назначенному сроку. Свои переживания в этот период Мария описала в дневнике:

«Сегодня в полвосьмого утра менеджер проекта спросил, что я планирую на день и успею ли я подготовиться к совещанию по внедрению. Я составила список необходимых дел и прочла ему, объяснив, что это работа на два-три дня. Сейчас, когда я полностью вымоталась и ухожу, я опять перечла список и поняла, что в лучшем случае сделала 20% запланированного. В этом списке на день на самом деле задачи на четыре или пять дней. Все, что сейчас осталось от уходящего дня, — проклятый список, в котором так мало вычеркнутых пунктов».

Через несколько дней силы Марии на исходе:

«Сказала начальнику, что совершенно невозможно работать по двенадцать часов в сутки и что я уволюсь, если так будет продолжаться. Он сделал удивленное лицо. Неужели он и правда был поражён? Это ещё может кого-то удивить? Весь день чувствовала себя изможденной, как будто я тяжело больна. Вчера я очень плохо спала: проснулась среди ночи и несколько часов не могла сомкнуть глаз. Чувствую ужасную усталость и сейчас — голова не работает, заниматься проектом не хочется».

Другие сотрудники также чувствовали постоянное давление оттого, что срок сдачи проекта приближался. Ричард, коллега Марии по группе, тоже вел дневник.

«Шеф объявил, что рабочее время (когда все должны быть в офисе и заниматься проектом) продлено: теперь мы работаем с восьми утра до семи вечера; к тому же бессмысленно что-то планировать на выходные — их не будет. Этот проект как официально признанная гонка на выживание. Даже не могу понять, сколько ещё нам придётся работать, насколько мы недооценили проект и насколько сложным он оказался. На

каждом повороте обнаруживается, что впереди больше, чем пройдено, и все гораздо запутаннее, чем мы предполагали».

Мы собрали 9000 дневниковых записей 177 сотрудников семи американских компаний. Нас интересовало, что переживают люди, ежедневно работающие в обстановке цейтнота, чтобы оценить способность человека мыслить творчески в такой ситуации. Каждый из участников исследования (главным образом высокообразованные работники умственного труда) ежедневно в режиме онлайн заполнял небольшую анкету. Нужно было охарактеризовать несколько аспектов своей работы и рабочей обстановки, отметить, насколько сильно давит нехватка времени. Отдельно мы просили рассказать, чем особенно запомнился этот день. Записи подробно анализировались, и мы старались найти в них примеры творческого мышления. (Методика исследования подробно описана в конце статьи в разделе «Охота на творческую мысль». Там же можно найти определение понятия «творческое мышление», сформулированное специально для данного исследования.)

Результаты анализа дневниковых записей нас одновременно и очень заинтересовали, и показались достаточно серьезными. Многие участники исследования испытывали те же чувства, что и Мария: перенапряжение, усталость; ощущение того, что выдохлись. Эти свидетельства подтверждает и пресса, где часто пишут о том, что американцы постоянно работают в ситуациях цейтнота, что они, по словам журналиста *Newsweek*, нация «быстро работающих, или смертельно усталых». Проблема возникла не сегодня. Уже в 1995 г. журнал *U.S. News & World Report* опубликовал "результаты общенационального опроса, который показал, что более половины американцев хотят иметь больше свободного времени, даже если при этом будут меньше зарабатывать. В 1996 г. *Wall Street Journal* и *NBC News* провели совместное исследование и выяснили, что 75% людей, зарабатывающих больше 100 тыс. долл. в год, уверены, что управлять своим временем труднее, чем управлять деньгами.

Цейтнот стал для работающих американцев повседневной реальностью. В обычный день участники нашего исследования чувствовали «умеренную» нехватку времени. Однако у каждого из них было много рабочих дней, когда дефицит времени достигал «экстремально высокого» уровня.

«Сегодня я понял, что готовиться к презентации, дата которой стремительно приближалась, просто некогда», — написал один из участников, и это было очень типично. Сотрудник другой компании

сокрушался: «За ночь мне нужно подготовить подробный план оставшейся части работы, чтобы мы могли понять, насколько отстали от графика».

Хотя участники исследования жаловались на постоянную нехватку времени, мы пришли к выводу, что цейтнот усугублялся по мере того, как работа продвигалась к завершению. Как и группа, в которой работала Мария, люди чувствовали: с каждым днем, приближающим срок сдачи, они успевают все меньше. Кроме того, мы заметили, что в течение недели недостаток времени ощущался по-разному. В понедельник ощущение цейтнота было сравнительно слабым; во вторник и среду оно нарастало, достигало пика в четверг и спадало в пятницу. Возможно, это происходило потому, что менеджеры не ждут высокой производительности труда по понедельникам и пятницам. А может быть, просто люди заняты приятными мыслями о выходных и меньше замечают, что время поджимает. Мы также обнаружили, что людям чаще кажется, что они ничего не успевают, когда приходится ездить в командировки или работать вне офиса. Похоже, что в такие дни они стараются сделать больше, чем обычно, чтобы лишний раз не покидать свое рабочее место. По-видимому, и неудобства, знакомые каждому командировочному, нервируют и заставляют ощущать дефицит времени ещё острее.

Усилия и фрустрация

Из дневниковых записей видно, что дни, когда участники исследования ощущали недостаток времени, значительно отличались от тех, когда спешки не было. В напряженные дни люди работали дольше и выполняли больше дел одновременно, чаще переключались с одного на другое. Эта информация позволяет сделать первый вывод о том, как дефицит времени влияет на творчество. К этому выводу мы вернемся позднее.

По мере того как гонка усиливалась, люди испытывали разные чувства, и невозможно просто сказать, что они чувствовали себя лучше или хуже. Сначала человек осознавал себя частью целого и был готов доказать, что может справиться со сложной ситуацией: «Меня торопят, чтобы я уже на этой неделе наладил станок для производства нашего нового продукта... Я с радостью отправился за необходимыми деталями и болтами. Впервые за долгое время мне кажется, что мы движемся вперед». В отличие от Марии, которая чувствовала упадок сил, многие работники, как это ни удивительно, в цейтноте концентрировались. Автор одного из

дневников писал: «Мы уже прошли больше половины пути! Я очень доволен, что команда сплотилась, что мы работаем сообща».

Однако подъём ощущали не все. По мере того как цейтнот нарастал, многие испытывали довольно неприятные ощущения: «Мне часто кажется, что, работая над этим проектом, я словно плыву против течения и работа захлестывает меня с головой». Людей особенно досадовало, что в самые напряженные дни их постоянно отвлекали коллеги. Об этом красноречиво свидетельствует одна запись:

«У нас было собрание, и мы говорили о том, почему не движется программа по фильтрации, как добиться необходимого понимания и собрать достаточно информации. Поль, Эмилио, Сара и я изо всех сил старались продвинуться вперед и сохранить общее направление работы. Только Радж не хотел войти в наше положение и все время повторял: "А кто будет делать мою работу, если я буду этим заниматься?". Он приводил все новые аргументы, выражал свое недовольство и так и хотелось сказать ему: "Прекрати!". Мне удалось сдержаться и не крикнуть на него, но я был уже близок к этому».

Когда видишь общую картину того, как люди реагируют на цейтнот, становится ясно: они делают все возможное, трудятся сверхурочно, и такая работа иногда вызывает эмоциональный подъём. Однако очень часто люди испытывают неприятные ощущения, чувство фрустрации, и это ещё один вывод, который помогает понять, как дефицит времени влияет на творчество.

В ловушке времени

Исследование показало, что чем больше человек спешит, тем менее вероятно, что в это время он будет мыслить творчески. Как ни странно, большинство даже не догадывается об этом. Оценивая свою ежедневную работу, участники исследования часто считали, что чем меньше времени у них было, тем *более* творчески они мыслили. Прискорбно, но они сами разоблачали себя в дневниках. По мере того как дефицит времени усугублялся, следы творческого мышления в дневниках встречались все реже и реже.

Более того, когда время было на исходе, снижение творческой активности становилось особенно заметным. Участников исследования просили оценить нехватку времени в баллах от одного до семи, семь соответствовало максимальной спешке. В дни «семибалльного» цейтнота

творческая активность снижалась на 45% по сравнению с периодами, когда времени было достаточно.

Менеджеры могут считать, что редкие неудачные для творчества дни — всего лишь плата за постоянную высокую производительность труда. Выжав все творческие соки в особенно напряженный четверг, они уверены, что сотрудники смогут восстановить свои творческие способности в более спокойную пятницу, когда требования немного снизятся. Однако на самом деле мы обнаружили, что чем больше поджигает время в какой-то день, тем меньше творческой активности человек проявляет не только в это день, но и завтра и послезавтра. Другими словами, от усталости или из-за того, что когнитивная перегрузка не проходит сразу, после напряженных периодов цейтнота участники исследования испытывали своеобразное «похмелье», длившееся по крайней мере пару дней.

Последствия цейтнота становятся заметными, если проанализировать записи день за днем или сравнивать более длительные периоды. Оказалось, что чем сильнее ощущалось давление времени в течение первой недели работы над проектом, тем более низкий уровень творческой активности показывали участники в течение первой половины работы над проектом (половина времени, отпущенного на проект, могла составлять от трех недель до четырех месяцев). И чем сильнее дефицит времени ощущался в середине срока, тем меньше творческой активности показывали участники во второй половине работы.

Почему же дефицит времени так угнетает творчество? Объяснить это помогают исследования последних 30 лет в области психологии, а также теории творчества. По мнению психологов, творческая активность означает, что у человека рождается множество ассоциаций, из которых затем он отбирает наиболее интересные и полезные. Словно сознание подбрасывает горсть шариков в когнитивном пространстве и жонглирует ими, пока они не сложатся во что-то интересное. Этот процесс сродни игре, не случайно Эйнштейн называл творчество «комбинаторной игрой». Если ассоциации возникают между понятиями, которые соединяются редко, — то есть соединяются вместе обычно далекие друг от друга шарики, — то решение получается особенно свежим и необычным.

Авторитетные исследования, основанные на экспериментах и наблюдениях за творческими людьми, подтверждают эту точку зрения. Новейшие работы свидетельствуют: успех комбинаторной игры зависит

от того, достаточно ли у вас времени на жонглирование шариками (изучение всего самого полезного для дела) и на то, чтобы следить за тем, как они сталкиваются. Проведенное нами с коллегами исследование показало, что, например, результат работы людей, которые в процессе её выполнения много времени уделяли экспериментам и анализу, эксперты оценили как более творческий. Другое исследование показало, что, если у человека есть хотя бы несколько минут на то, чтобы обдумать задачу — просмотреть материалы, сопоставить их друг с другом, — он может найти более оригинальное решение, чем то, которое находит, приступая к работе немедленно. Итак, мы получаем ещё один вывод о том, что происходит с творческой активностью «под прицелом» обстоятельств.

Слово в защиту творчества

Несмотря на то что чаще всего нехватка времени вредит творчеству, из этого правила есть удивительные исключения. Наше исследование и другие, не связанные с ним свидетельства показывают, что самые оригинальные решения могут приходить в голову в жесточайшем цейтноте. В чем же разница? Пришла пора свести наши выводы воедино.

Сравнивая записи тех дней, когда люди спешили, но все же мыслили нестандартно, и тех дней, когда суета притупляла творческую мысль, мы обнаружили, что первые отличались рядом конкретных — и довольно редких — условий. Прежде всего в такие дни человек концентрировался на цели. Людям удавалось посвятить большую часть дня одному важному делу. Как с удовлетворением написал автор одного из дневников: «Событие сегодняшнего дня — то, что ничего второстепенного не случилось. Я смог наконец целиком погрузиться в проект, и меня ничто не отвлекало». Чаще всего сосредоточиться на проекте бывает крайне сложно: мешают внешние обстоятельства, специалистам и менеджерам приходится уединяться, чтобы работать без помех. «Я столько отвлекался на разговоры, что был не в состоянии сосредоточиться на деле. Пришлось тихонько уйти в другую комнату, чтобы сделать хоть что-нибудь».

Несомненно, движение к цели требует уединения, пусть и неполного. Мы заметили, что в напряженные дни, которые сопровождалась творческой активностью, люди, как правило, работали в одиночку. Если они все же объединялись, то не в большие группы, а максимум — в пары: «Вечером мне удалось поговорить с Сюзан. Она подтвердила, что я на правильном пути, и помогла разобрать-

ся с несовпадениями в кодах. Если бы не её помощь, я вряд ли смог бы продвигаться дальше».

Кроме того, чтобы творчески работать в цейтноте, человек должен понимать, что нехватка времени оправдана, такова особенность конкретной работы. Если человек понимает, почему решить проблему или сдать проект нужно именно в отведенный срок, то у него появляется ощущение, что нужно *выполнить миссию*. (Типы рабочей обстановки, описанные участниками исследования, представлены в таблице-матрице «Дефицит времени/ Творческая активность».) Люди увлеченно работают, чувствуя творческий подъем и стремление во что бы то ни стало решить поставленную задачу. Ощущение срочности и способность сконцентрироваться, по-видимому, связаны между собой, и тому есть две причины. Уверенность в том, что работа жизненно важна, помогает человеку игнорировать внешние помехи. И с другой стороны, менеджеры, которые разделяют эту уверенность, освобождают сотрудников от менее срочных задач. Именно так произошло во время аварии на «Аполлоне-13»: менее важная работа была отложена до тех пор, пока не была решена проблема фильтрации воздуха, и астронавты не вернулись на Землю живыми и невредимыми.

Однако, когда цель заслоняет множество мелких забот, а цейтнот продолжает нарастать, людям начинает казаться, что они *крутятся как белки в колесе*, которое вращается все быстрее и быстрее. В такие дни авторы дневников писали, что спешка становится невыносимой, а их самих постоянно дергают в разные стороны. Перечисляя, сколько разных дел было выполнено за день, они употребляли слова: «порядочно», «масса», «множество». Словно некие силы одновременно тянули человека в разные стороны, и он не мог хотя бы на некоторое время сосредоточиться на одной задаче. Один участник исследования написал так: «Чем быстрее я бегу, тем дальше я от цели».

Наш первый вывод о том, что в цейтноте людям приходится чаще переключаться, относится именно к ситуации «белки в колесе». Слишком много дел, которые нужно выполнить одновременно, не удерживаются в сознании. Как мы писали выше, в цейтноте часто появляется ощущение фрустрации, в частности, вызванной поведением остальных членов команды. Это чувство только усиливается, когда человеку мешают.

Ещё один штрих дополняет картину нервной, суматошной рабочей обстановки: в такие периоды сотрудники совещаются и обсуждают

проблемы большими группами, а не глазу на глаз. Кроме того, люди часто вынуждены смиряться с изменениями в графиках и планах работ, причем о новшествах они узнают в последнюю минуту и оттого постоянно чувствуют неуверенность: «На собрании нам сообщили, что все, что мы закончили к сегодняшнему дню, нужно полностью переделать, поскольку высшее руководство решило изменить способ, с помощью которого новая система будет обрабатывать заказы клиентов». В такие напряженные и не позволяющие сконцентрироваться дни люди уже не чувствовали, что их работа важна, переставали стремиться к цели, и завершение проекта или решение задачи теряло для них смысл.

Но можно ли гарантировать творческую работу, если сжатых сроков нет? Конечно, нет. Как бы ни обстояло дело со сроками, в дневниковых записях мы нашли довольно мало свидетельств творческого мышления — они попадались лишь в 5% из более чем 9000 записей. В спокойной ситуации, творческая активность, по-видимому, зависела от того, чем занимался человек. Чаще всего она пробуждалась, когда надо было что-то исследовать или придумать; и реже — когда надо было определить проблемы, нуждающиеся в разрешении. (Вспомним, что пишет психологическая литература о комбинаторике и ассоциациях.) В периоды спокойной творческой работы люди чувствовали себя *как в экспедиции*. Если человеку, поставленному в подобные обстоятельства, приходилось работать не в одиночку, то чаще всего он работал в паре с коллегой, но не в группе. Один оппонент, на котором в такие спокойные дни можно проверять новые идеи, похоже, приносит больше пользы, чем множество «партнёров по игре».

Наконец, бывают периоды, когда времени хватает, но творческая мысль дремлет. Люди как будто машинально бредут вперёд, не особенно погружаясь в происходящее, — *работают «на автопилоте»*. В такие дни они мало сотрудничают с коллегами, и хотя совещаний и обсуждений второстепенных проблем происходит немало, участвуют в них именно группы, а не отдельные работники. У людей нет ощущения, что руководство поощряет их творческую инициативу. Возможно, если бы творчество больше стимулировали, то люди использовали бы это спокойное время более эффективно.

Матрица:

Дефицит времени/ Творческая активность

Наше исследование показало, что дефицит времени по-разному влияет на творческую активность в зависимости от обстановки на работе: позволяет ли она сконцентрироваться; понимает ли работник важность поставленной цели; стимулирует ли ситуация творческое мышление другими способами или подавляет его.

		Дефицит времени	
		Незначительный	Значительный
Творческая активность	Высокая	<p>Спешки нет, творческое мышление появляется, когда люди чувствуют себя как в экспедиции:</p> <ul style="list-style-type: none">✚ творческий подход скорее проявляется в ситуации, когда нужно что-то придумать или исследовать, чем в ситуации, когда нужно определить проблемы;✚ когда человек работает вместе с одним коллегой, а не с группой.	<p>Цейтнот не мешает творчеству, когда люди чувствуют, что выполняют миссию:</p> <ul style="list-style-type: none">✚ они могут большую часть дня заниматься одним делом, их не отвлекают и ограждают от внешних помех;✚ они верят в то, что работа важна, и чувствуют, что должны выполнить поставленную задачу во что бы то ни стало;✚ творческая активность одинаково проявляется и в ситуации, когда нужно что-то придумать или исследовать, и в ситуации, когда нужно определить проблемы.
	Низкая	<p>Спокойная обстановка не сопровождается творческой активностью, люди действуют «на автопилоте»:</p> <ul style="list-style-type: none">✚ они не ощущают поддержки творческой инициативы со стороны руководства;✚ больше времени тратят на групповые совещания и обсуждения;✚ меньше сотрудничают с партнёрами по команде.	<p>Цейтнот не сопровождается творческой активностью, когда люди «крутятся словно белка в колесе»:</p> <ul style="list-style-type: none">✚ их постоянно отвлекают;✚ люди не могут посвятить рабочий день одному делу, вынуждены выполнять множество разнообразной работы;✚ не ощущают, что их труд важен;✚ спешка кажется больше, чем при «выполнении миссии», хотя длительность рабочего времени остается прежней;✚ больше времени тратят на групповые совещания и обсуждение второстепенных проблем;✚ вынуждены подчиняться тому, что планы и графики работы меняются в последнюю минуту.

Выводы для руководителей и специалистов

В нашем исследовании участвовали работники умственного труда — люди, которые, как полагает Лесли Перлоу, сегодня чаще других страдают от «острой нехватки времени в американских компаниях. Именно от этих людей ожидают и требуют максимально творческих решений, ведь эти специалисты разрабатывают продукты, услуги и целые организации будущего. И как раз этим людям больше всего мешают проявить их творческие способности.

Без сомнения, творческая активность может проявляться и в ситуациях нехватки времени, и даже в жесточайшем цейтноте. Однако это возможно лишь в тех ситуациях, которые, как показывает наше исследование, нетипичны для современных компаний, — когда можно с головой погрузиться в проблему и работать над ней столько, сколько нужно. Требования большинства современных организаций — постоянное информирование начальства, проверки, взаимозависимость большинства специалистов — не оставляют времени для творчества.

Что же могут сделать менеджеры, чтобы свести вред от цейтнота для творческого процесса к минимуму или даже извлечь пользу из нехватки времени? Каким образом каждый из нас может сохранить творческую активность в сегодняшних охваченных спешкой организациях.

***Не дайте себя
одурачить, если вас
уверяют, что дефицит
времени сам о себе
стимулирует
творчество. Это
распространённое
заблуждение, однако это
всё-таки – заблуждение.***

Наше первое предложение очевидно: по мере возможности избегайте цейтнотов, особенно если нужно чему-то научиться, что-то исследовать, предложить идею или проверить новую концепцию. Не ожидайте, что дефицит времени будет сам по себе стимулировать творчество. Это распространённое заблуждение,

по все-таки — заблуждение. Сложные когнитивные процессы требуют времени, и, если его недостаточно, творить вам почти наверняка не удастся.

Конечно, глупо думать, что идеальная ситуация — когда времени на осуществление проекта более чем достаточно. Наша слишком нервная жизнь редко позволяет погрузиться в дело полностью. Кроме того, если срок сдачи работы далек, человек вероятнее всего начнёт работать «на автопилоте». Результаты исследования показывают, что отсутствие спешки не обязательно пробуждает творчество, для этого нужно поощрить

людей узнавать и создавать что-то новое, экспериментировать с идеями. Именно так поддерживают творческую активность в компании ЗМ, известной своим новаторским подходом. В компании поддерживается многолетняя традиция: 15% рабочего времени сотрудники посвящают

Если, подписывая контракт и учитывая срок сдачи работы заказчику, вы не оценили всех трудностей, связанных с процессом разработки, то ваши специалисты скорее всего будут чувствовать себя как белка в колесе.

творчеству. Все специалисты, участвующие в исследованиях и разработках, изучают в это время новые идеи и заинтересовавшие их проекты, даже не связанные напрямую с текущей работой.

Большинству компаний, чтобы избежать цейтнота, нужно ясно формулировать реалистичные и чёткие цели на всех уровнях организации, избегая прекрасодушного оптимизма, слишком часто влияющего на корпоративное планирование. Необоснованное

заявление, что в новом году компания разработает столько-то новых продуктов, скорее всего отзовется в организации волной спешки и нервозности. И сильнее всего эта волна затронет тех, кто и будет реально создавать обещанные новые продукты. Если, подписывая контракт и указывая срок сдачи работы заказчику, вы не оценили всех трудностей, связанных с процессом разработки, то вашим специалистам, придётся «крутиться как белкам в колесе», как это было с группой Марии. Люди, конечно, будут стараться, однако на творческие прорывы, которые семимильными шагами двинут дело вперед, лучше не надеяться.

Если цейтнота не избежать, менеджеры должны позаботиться о тех, кто придумывает творческие решения (и кто сильнее всего страдает от нехватки времени): не отвлекать их от дела и освободить от рутинных процедур, занимающих большую часть времени в обычные дни. Сосредоточенность на «настоящей работе» может уменьшить ощущение, что из-за массы мелочей время уходит впустую, которое мы отмечали в дневниках большинства участников исследования.

В книге «В поисках времени: Как корпорации, люди и семьи могут извлечь пользу из новой организации рабочего времени» (Finding Time: How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices. Cornell University Press, 1997) Перлоу рассказывает об исследовании, проведенном ею в одной из компаний в сфере высоких технологий. Результаты исследования показали: инженеры, которые в

течение рабочего дня выделили время, когда не разрешалось отвлекать друг друга и мешать основной работе, продвигались в работе дальше и чувствовали себя комфортнее. К сожалению, сложно изменить поведение отдельных людей без глубоких преобразований корпоративной культуры в целом.

Когда времени не хватает, менеджеры могут стимулировать творчество, объясни» сотрудникам важность соблюдения сроков работ. Ощущение возложенной на тебя миссии возникнет скорее, если человек уверен, что его работа важна и надо закончить её вовремя. Если же ему кажется, что дата выбрана произвольно, лишь для того, чтобы заставить быстрее крутиться шестеренки чудовищной машины, то результат будет совсем иным. Наше исследование также показало, что менеджерам следует поощрять индивидуальную работу или работу парами и избегать обязательных массовых совещаний, которые утомляют, воспринимаются как пустая трата времени и отвлекают от основного задания. Наконец, чтобы помочь людям сосредоточиться на работе, лучше свести к минимуму неожиданные перемены графиков и планов работы.

Обобщая написанное, можно сказать, что ключ к стимулированию творчества, в том числе и вашего собственного, заключается в том, чтобы нейтрализовать влияние цейтнота. Очевидно, лучше всего — просто перестать спешить. Однако если это невозможно, негативное влияние цейтнота можно смягчить, убедив себя и людей, что вы выполняете миссию, что работа жизненно важна, а срочность оправдана. Необходимо не отвлекать сотрудников во время напряженной работы и дать им возможность игнорировать рутинные процедуры, принятые в организации. Творческая мысль не лучшим образом чувствует себя под дулом пистолета. Но если вы попали под прицел, научитесь по крайней мере уклоняться от пуль.

Охота на творческую мысль

Многое из того, о чем мы пишем в этой статье,— это результаты исследования, посвященного влиянию дефицита времени на творческое мышление, которое мы провели совместно с Дженнифер Мюллер из Школы бизнеса Йельского университета и Уильямом Симпсоном и Ли Флемингом из Гарвардской школы бизнеса. В исследовании участвовали 177 специалистов 7 аме-

риканских компаний, работавшие над 22 проектами в трех отраслях экономики (химия, высокие технологии и потребительские товары). Более 85% участников имели диплом колледжа, многие — и высшее образование. К исследованию допускались только группы, работавшие над проектами, где, по мнению руководства, творческий подход был не только желателен, но и необходим. Другими словами, и сам проект, и участники исследования считались в своих организациях «источником творческой энергии». Мы решили, что лучше поймем ежедневный опыт этих людей и факторы, влияющие на их способность к творчеству, если будем следить за их работой в режиме реального времени. Для этого мы ежедневно (всё время, пока шла работа над проектами) посылали каждому участнику исследования небольшую анкету с просьбой заполнить её и вернуть в конце дня. Назад вернулось 75% заполненных анкет, хотя работа над некоторыми проектами продолжалась более шести месяцев, то есть 9134 записи, которые и были проанализированы в данном исследовании. Анкеты содержали также несколько шкал, позволявших оценить саму работу и рабочую обстановку. В частности, мы просили участников по семибалльной шкале оценить дефицит времени и то, насколько творческой была их работа в тот или иной день.

Самой интересной в анкете была описательная часть, где по нашей просьбе участники кратко рассказывали об одном запомнившемся им событии дня. Событие могло касаться проекта, коллег или процесса работы. (Мы не предлагали писать именно о творчестве.) Поскольку нужно было отметить лишь одно запомнившееся событие, картина дня в целом оставалась вне нашего внимания. Однако мы полагаем, что анкеты все-таки отразили все самое важное, что произошло в тот или иной день. Хотя в результате анализа мы готовы сформулировать вполне определенные рекомендации, чтобы окончательно установить причинно-следственные связи между цейтнотом и творчеством, необходимы дальнейшие исследования.

Дневники содержат богатую информацию о том, что чувствовали и делали люди в соответствующий день. Чтобы измерить «творческую активность», мы кодировали каждую

запись. Считалось, что запись свидетельствует о творческой активности, если эта деятельность упоминалась в ней в любой форме и описывалась любыми обыденными словами, например говорилось об открытиях, мозговых штурмах, рождении идей, неожиданных решениях или просто о «творческом подходе». Учитывались также упоминания о когнитивных процессах, на которых, как утверждают теоретики, основано творческое мышление: обучёние, озарение, понимание, осознание, прояснение, воспоминание и концентрация внимания. Все эти процессы мы также относили к тому, что в этой статье названо «творческим мышлением» или «творческой активностью». (Методы и результаты исследования более подробно описаны в рабочем докладе Терезы Амабайл, Дженнифер Мюллер, Уильяма Симпсона, Констанс Хэдли, Стивена Крамера и Ли Флеминга «Дефицит времени и творчество в организациях: лонгитюдинальное исследование» (Teresa M. Amabile, Jennifer M. Mueller, William B. Simpson, Constance N. Hadley, Steven J. Kramer, Lee Fleming, «Time Pressure and Creativity in Organizations: A Longitudinal Field Study», HBS, 2002.)

При подготовке этой статьи, мы стремились не просто проанализировать данные, получённые в результате исследования, но разобраться в условиях, при которых нехватка времени вредит или не вредит творческой работе. Были выделены четыре типа рабочих ситуаций: напряженные дни, сопровождавшиеся высокой творческой активностью; периоды, когда времени не хватало, но творческое мышление дремало; спокойное время, когда люди творили; и дни, когда времени было более чем достаточно, однако творческая активность отсутствовала. Мы выбрали по 100 записей, каждая из которых относилась к одному из перечисленных типов рабочей обстановки, и постарались понять, что именно отличает их друг от друга. В частности, мы обнаружили, что творческое мышление более вероятно, когда люди могут большую часть дня посвятить одному основному делу.

Помимо качественного анализа данных мы использовали количественные данные. Участники исследования указывали продолжительность рабочего дня; число людей, с которыми они

работали; оценивали с помощью шкал степень важности работы, вовлеченности в нее, ощущаемый ими дефицит времени и то, насколько сильно их отвлекали от работы. Полученные результаты представлены в таблице «Матрица: Дефицит времени /Творческая активность».

Заглянем в дневники

Ниже приводятся выдержки из дневниковых записей участников исследования, которые на себе испытали четыре типа ситуаций, описанных в статье. Подумайте, не могут ли ваши сотрудники сказать нечто похожее о работе в вашей организации.

Миссия выполнима (*острая нехватка времени, высокая вероятность творческого мышления*)

«В конце дня, подготовив все документы, я вдруг поняла, насколько творчески мы с Кэтрин работали, пока были в комнате только вдвоем, вдали от шума и телефонных звонков, когда никто не мешал. Я почувствовала гордость за то, что мы сделали».

«Когда я по уши погрузилась в работу, пытаюсь понять, почему встроенное ПО ведет себя так странно, мне три раза подряд позвонили. Я чуть не швырнула телефон в стену. К счастью, звонков больше не было. Мне удалось опять сосредоточиться и решить проблему. Ура!»

«Сегодня мы обнаружили, что дроп-тест одного из наших продуктов не был проведен как положено, и нам пришлось срочно искать новый способ упаковки. Я вспомнил про старые запасы ударопоглощающего ячеистого материала, которого у нас не меньше чем на 10 млн долл., и предложил использовать его. Все вышло супер!»

«Принёс свой фотоаппарат и с его помощью соорудил систему видеонализа высокого разрешения... Я чувствовал, что поработал очень творчески, используя все свои знания по оптике и фотографии».

В экспедиции (времени достаточно, вероятность творческого мышления высока)

«Когда я обсуждал с Сетом модель, его слова как-то соединились с моими собственными идеями, и у меня вдруг возникла четкая картина более удачной и детальной версии».

«Венди принесла образцы плёнок и рассказала о них так подробно и доходчиво, что у меня сразу родилось много хороших идей».

«Джон довольно долго обсуждал со мной варианты рекламных мероприятий, и этот разговор оказался для меня очень поучительным».

«Я опробовал наклейки на винные бутылки в лаборатории. Купил вина в магазине и совершил святотатство, вылив вино в раковину. Того, что я ожидал, не получилось, но я сделал интересные наблюдения, которые помогли мне немного лучше понять проблему».

«Когда мы проводили "мозговой штурм" я придумал, как решить проблему шпинделя и уменьшить стоимость наших контейнеров на колесах. У нас будет продукт лучшего качества, более простой в производстве. Уже сделал несколько звонков, проверяя, можно ли будет реализовать эту идею».

«Белка в колесе» (цейтнот, низкая вероятность творческого мышления)

«Целый день пытался написать или хотя бы взяться за бизнес-план для этого стратегического слияния. Очень раздражало, что мне все время мешали: из-за этого приходилось делать работу, пока никого нет, или ждать, когда все уйдут».

«Сегодня был бесконечный день — сплошные совещания. Мы потеряли кучу времени, обсуждая всякое старье, вместо того чтобы двигаться вперед».

«К понедельнику я должен подготовить новое обоснование программы, чтобы его успели посмотреть другие отделы. Опять рекламировать старые принтеры противоречит всякой логике. Но придётся придумывать, как показывать все с лучшей стороны».

«Сегодня одна проблема возникала за другой. Я хотел решить несколько важных вопросов, а вместо этого весь день воевал с ветряными мельницами».

«На автопилоте» (времени достаточно, но вероятность творческого мышления низкая)

«У меня сегодня упадок сил. Может, погода на меня так действует, но чувствую себя как оглушенный. Занимался организационными вопросами и планированием. Написал план завтрашнего совещания по оптимизации».

«Сегодня у меня депрессия».

«В основном перекладываю бумажки. Выбросил много ненужных».

«Сегодня целый день заняла встреча с генеральным директором, на которой мы присутствовали всей командой. Обсуждали всего три вопроса, и он даже не обмолвился, как относится к тому, что мы сделали».

«Сегодня я два часа делал презентацию для наших европейских менеджеров, рассказывая о стратегии и планах по запуску нового продукта. Разочаровало их апатичное отношение: задавали уже набившие оскомину вопросы и настроены были довольно негативно».

Как осуществить инновации

Эндрелл Пирсон

Постоянные инновации — ключ к лидерству на рынке. Наиболее успешные компании знают об этом и строят на этом свою стратегию. Чтобы добиться подобных высот, необходимо следовать пяти ключевым принципам, о которых Эндрелл Пирсон рассказывает в статье, опубликованной в *Harvard Business Review* в 1988 г.

Начните сверху. Новаторство начинается с генерального директора или другого руководителя компании — он должен быть уверен, что путь к выживанию ведет через перемены. Это видение необходимо донести до каждого сотрудника: поставить перед ним непростые, однако реальные цели; заставить сконцентрироваться на том, чтобы победить конкретного конкурента; поддержать тех, кто берет на себя ответственность и рискует.

Помогите инновации «встать на ноги». Бывает, что люди и системы препятствуют новаторству. Поэтому новым идеям нужны защитники, поручители, творцы и приземлённые практики. Нужны целые группы, которые доведут эти идеи до руководства достаточно быстро и в самое подходящее время.

Досконально разберитесь в конкурентной динамике своего бизнеса. Реализм и стратегическое видение помогут направить усилия на инновации, которые сполна окупятся на рынке.

Определите, «где лежит» инновация. Присматривайтесь к своим клиентам — возможно вы обнаружите новые потребительские сегменты. Изучайте конкурентов — они помогут понять, что уже работает. Не забывайте о собственном бизнесе — подумайте, как дополнительно использовать свои преимущества.

Когда идея созрела, приложите максимум усилий, чтобы воплотить её в жизнь. Не удивляйтесь, если конкуренты предпримут ответные шаги. Расставьте приоритеты. Продумайте каждый этап внедрения.

Кажется, что следовать этим советам нетрудно, однако новаторство — вызов с первой до последней минуты, и, чтобы стать лидером на рынке и получить конкурентное преимущество, нужно этот вызов принять.

Как и Джон Сияй Браун, Эндрелл Пирсон рассматривает новаторство в широком смысле. Он разделяет мнение Литера Друкера: продуктивная инновация — та, что делает компанию более конкурентоспособной, — скорее продукт труда и дисциплины, чем воображения. Опытный управленец, Пирсон смотрит на инновацию снизу вверх, а не сверху вниз.

В статье «Как осуществить инновации» Пирсон рассуждает не о том, как важно создать великий продукт или совершить технологический прорыв. Он советует нечто иное — постоянно, шаг за шагом оптимизировать все функции бизнеса. Эта цель требует от руководителя расчетливости в управлении и в то же время открытости ума. Нужно постоянно следить за инвестициями в инновации и безжалостно отсекаать те, у которых нет чёткой стратегической цели. Проявлять мужество, побуждая подчинённых не держаться за допущения и непредвзято думать о будущем. И когда сотрудники придут с идеей, которая действительно окажется стратегической — обеспечить их ресурсами, необходимыми для её воплощения. Ведь когда дело доходит до инноваций, полумерами не обойтись.

Руководители прилагают все усилия, чтобы сделать свои компании более конкурентоспособными — и не только по одной или двум позициям, но во всех отношениях. Однако для большинства фирм полное конкурентное преимущество так и остается целью, маячащей вдалеке. её достигают лишь единицы

Что отличает лидирующего конкурента от остальных? Две важные особенности. Во-первых, он понимает, что постоянные инновации — ключ к выживанию компании. Осуществлять инновации от случая к случаю, изменяя одну или несколько мелких деталей, бесполезно. Во-вторых, победитель знает, что нужны лишь те перемены, которые создадут новую стоимость для его нынешних и потенциальных потреби гелей. Конкурентоспособные компании постоянно стремятся

совершенствовать все стороны своего бизнеса таким образом, чтобы превратить изменения в преимущества, которые впечатлят потребителей.

Компания Lincoln Electric применяет эти принципы уже давно. Именно поэтому из года в год она предлагает клиентам все более качественные товары по все более низким ценам. Характерно, что большинство людей замечает лишь успехи Lincoln в сокращении издержек, а то, что компания — великий новатор, остается в тени. Люди слишком сужают само понятие «новаторство». Они полагают, что это исключительно голы, забитые в ворота, и отбрасывают все интересные эпизоды игры, которые футболисты создают на поле — тайм за таймом, игру за игрой.

Lincoln Electric и другие компании-лидеры решают проблему инноваций системно. Они знают, что победы и конкурентной борьбе основана на постоянном совершенствовании производства, финансирования, сбыта и прочих направлений их деятельности. Успех лишь частично зависит от хитом продаж, маркетинговой политики или новинок, которые предлагает отдел НИОКР. Компании-лидеры стараются, чтобы в их команде были игроки, способные хорошо «подать», и создают организационные структуры, способные предоставить таким игрокам всю необходимую поддержку. Другими словами, успешные компании:

- ✚ создают и поддерживают корпоративную среду, в которой отличные результаты ценятся превыше всего;
- ✚ структурируют отделы таким образом, чтобы сию минутные требования бизнеса не оттесняли на задний план новые идеи;
- ✚ четко определяют стратегическую цель и остаются реалистами в своих инновационных усилиях, добиваясь, чтобы окупились все затраты;
- ✚ ясно представляют, где искать новые идеи и как эффективно использовать их, когда они найдены;
- ✚ делают все необходимое для реализации хорошей идеи, привлекая все ресурсы компании.

Двигаться в одном из этих направлений не составляет особого труда. Но чтобы постоянно удерживать цели на всех пяти

направлениях, компании потребуются высочайшая дисциплина и настойчивость. Сделан, инновации неотъемлемой частью своей деятельности можно только с помощью постоянных усилий, но они позволяют компании стать лидером и получить преимущество на рынке. Именно этому и должны научиться у нее другие компании.

Начните с правильного настроения

Для того чтобы крепкий игрок на рынке превратился в агрессивного конкурента, необходимо создать такую организацию, которая не только поощряла бы высокую результативность, но и поддерживала постоянную, год за годом, заинтересованность и вовлеченность в работу. Это означает, что потребуются полностью сменить систему ценностей, а не просто сделать несколько шагов вперед, вооружившись двумя-тремя идеями на будущий год.

Даже поверхностное знакомство с компаниями, которые последовательно и успешно идут по пути новаторства, показывает: в них постоянно что-то меняется к лучшему. В таких компаниях новаторски думают и действуют не ко несколько человек на самом верху, а вообще все сотрудники. Представьте себе, каково было работать в Apple Computer, Cray Research или Nike на заре их деятельности. Или как идут дела в компаниях-новаторах, лидирующих сегодня сегодня: Wal-Mart Stores, Toys «R» Us или Progressive Mutual Insurance. Спросите любого сотрудника Heinz о том, как там стимулируют инновации с тех пор, как Тони О'Райли заставил рисковать эту некогда «сонную» организацию. Перемены составляют сам образ жизни таких компаний

Чтобы организация стала более восприимчивой к переменам, необходимы несколько нетей. Прежде всего — привлечь топ-менеджеров, добившись, чтобы каждый из них был лично и глубоко заинтересован в этом процессе.

Инновационными компаниями руководят лидеры-новаторы, умеющие ставить четкие цели перед собой и всеми сотрудниками. Эти цели можно измерить, они пред-ром на конкретном рынке. Чтобы достичь такой цели, многое придется менять. Легко добиться только неопределенно поставленной цели.

Лидер-новатор — не обязательно творческая личность, которая живет во имя идеи (хотя таких руководителей, конечно, немало). Это

человек, который приветствует перемены, поскольку уверен: компания выживет в конкурентной среде только благодаря инновациям. Такой настрой может создать у себя любой руководитель, если он правильно понимает обстановку, в которой действует компания, а не мыслит готовыми шаблонами

Посмотрите, что сделала компания Cummins Engine, чтобы остаться на плаву и захватить изрядную долю рынка, обогнав конкурентов. Как расскажет любой топ-менеджер Cummins, компания усовершенствовала свою продукцию — двигатели для грузовых автомобилей — и снизила издержки и цены на нес почти на 40% по одной простой причине: чтобы не позволить японцам повторить свой успех в автомобильной промышленности на собственном рынке. Для этого Cummins пришлось тщательно пересмотреть все, что исторически сделало компанию лидером отрасли: ассортимент, производственные процессы, цепы, методы сбыта и производственные мощности.

Сотрудники компании смогли увидеть свой бизнес глазами японских конкурентов и осуществить необходимые перемены. Другие инновационные компании делают то же самое. Они сосредотачиваются на том, чтобы победить конкретного конкурента, а не просто призывают своих людей работать лучше. Конкуренция один на один вдохновляет, заставляет проявлять смелость и рисковать, подталкивает организацию меняться быстрее, чем это делают компании, у которых нет четко поставленной цели. Она превращает компанию в более жесткого и эффективного конкурента, поскольку направляет все её инновационные усилия на то, чтобы ликвидировать существующее преимущество хорошо известного соперника.

Так, в 1960-х и начале 1970-х гг. корпорация PepsiCo действовала более агрессивно и новаторски, чем Coca-Cola. Обойти Соке для Pepsi означало — выжить. Когда Соке наконец «очнулась» и поняла, что лидерство на рынке потеряно, она также пропела огромную новаторскую работу. При этом сменившийся менеджмент Соке сфокусировал свои усилия, стремясь к победе над Pepsi, а не просто к тому, чтобы работать лучше. И когда менеджеры Pepsi ответили, добавив напористости своей и так достаточно агрессивной деятельности на рынке, результат вошел в историю. В индустрии прохладительных напитков за последние пять лет было внедрено больше инноваций,

чем за предыдущие двадцать лет. Отрасль выросла вдвое, да и доли рынка обеих корпораций никогда еще не были.

То же произошло в пивном бизнесе, когда компания Miller начала отнимать долю рынка у компании Anheuser-Busch. внезапно повела себя жестко, стала конкурентом-новатором, а все потому, что у нее появилась цель: Miller. Бывает и наоборот. Я уверен, что 1970-е и начало 1980-х гг. обошлись IBM так дорого лишь потому, что корпорация не сосредоточилась на нескольких конкретных конкурентах, которые отбирали у нее сегмент за сегментом и разрушали её лидерства.

Если нашей компании нет крупных конкурентов, то нам, конечно, не удастся на них сфокусироваться. Но борьба с небольшими локальными конкурентами не менее эффективна и стимулирует так же сильно. Это хороший способ не погрязнуть в самодовольстве, разрушительно действующее на многих победителей. Например, компания Frito-Pay считала, что не стоит обращать внимание на региональных конкурентов, поскольку её доля рынка превышала 50%. Однако небольшим игрокам удалось сообща снизить темпы роста компании почти в половину. Только тогда Frito заметила их и довольно быстро отреагировала

Наконец, новаторские компании постоянно экспериментируют. С одной стороны, они поощряют риск, ведь не бывает так, чтобы все эксперименты заканчивались удачей. Но с другой — эксперименты позволяют снизить затраты, поскольку продукты тестируют до тех пор, пока не станет понятно — отдача от них будет велика. Кроме того, повышаются шансы на успех, поскольку ставка делается на целый портфель продуктов, а не на один или два крупных проекта с неопределенными шансами.

Иногда рабочая обстановка настолько не располагает к риску, что руководству приходится привлекать свежие силы — людей, не обремененных грузом старых грехов. Так произошло, когда корпорация PepsiCo выкупила сеть ресторанов Taco Bell. Сетью управляла ультраконсервативная команда, с подозрением встречавшая всё новые идеи «шевелиться», пришлось пригласить трёх-четырёх человек со стороны.

К сожалению, руководители часто ведут себя неверно, искажая идею риска. Например, ориентируются на краткосрочные цели; или

создают у подчиненных впечатление, что продвигают лишь победителей; или ищут мальчиков для битвы; или «подставляют» менеджеров, готовых рисковать (часто ещё прежде чем станет ясно, в чем ошибка). Подобные действия оказываются более ясным сигналом, чем все речи о новаторстве, которые произносит генеральный директор.

Эти три фактора — настой на инновации, борьба с конкретным конкурентом и готовность рисковать — не материальные составляющие, не структура и не производственные процессы вашего бизнеса. Однако то, что эти три элемента не осязаемы, еще не значит, что они не важны. И без них вряд ли вы вообще станете лидером.

Встряхните организацию

Большинство больших организаций строятся таким образом, чтобы управлять бизнесом: следить за выполнением работ, контролировать результаты, выявлять проблемы, и должны заниматься

Однако структуры, процессы и люди, которые заставляют вещи идти своим чередом, в то же время могут препятствовать рождению новых идей и блокировать их продвижение внутри организации. Например, когда в компании множество иерархических уровней, идея может сойти на нет еще до того, как о ней узнают старшие менеджеры. Барьеры между разными отделами — НИОКР, маркетингом, производственным и финансовым отделами — мешают решению функциональных проблем, пока не оказывается слишком поздно, чтобы принимать эффективное решение. Сложные системы согласований и утверждений убивают многообещающие новации в зародыше. Придирки или стремление сразу оценить идею с финансовой точки зрения часто не дают ей достаточно созреть для безжалостной проверки.

Преодолеть организационные помехи можно лишь в том случае, если отделить то, что необходимо для творческой активности, от того, что необходимо для нормального повседневного функционирования бизнеса. Успех инноваций, как правило, предполагает наличие четырёх составляющих:

- ✚ есть защитник, который верит, что новая идея действительно крайне важна, и продвигает её, несмотря на препятствия;

- ✚ поручитель, занимающий достаточно высокий пост, чтобы располагать ресурсами организации – людьми, деньгами и временем;
- ✚ команда, включающая ярких сотрудников с творческим умом (чтобы рождали идеи) и опытных практиков (чтобы воплотить идею в жизнь);
- ✚ процедура, позволяющая идее перемещаться по системе достаточно быстро, чтобы руководство могла её оценить, одобрить и представить ресурсы уже на раннем этапе, а не в конце последнего тайма.

Несомненно, есть много способов организовать работу так, чтобы свести эти четыре элемента воедино. Один из них – создание специальных рабочих групп, занимающихся инновациями всё своё рабочее время или хотя бы часть его. Даже Procter & Gamble начала дополнять свои старые структуры многофункциональными командами, которые занимаются определённым проектом и которыми, как правило, руководят старшие менеджеры. В других компаниях создают специальные рабочие группы, действующие на постоянной основе. В любом случае компаниям становится ясно, что существующие структуры не позволяют разным подразделениям успешно взаимодействовать или мешают привлекать высшее руководство к решению тех или иных проблем.

Другие компании, например Hasbro, регулярно проводят совещания тон-менеджеров, где обсуждаются серьезные вопросы и сам собой происходит процесс интеграции. Компания сохраняет старую структуру, однако создает процедуру, позволяющую преодолеть косность и проволочки. Johnson & Johnson пошла другим путем. Компания добилась успеха, распределив различные виды деятельности по небольшим подразделениям и разрешив их руководителям действовать как свободным предпринимателям. Все перс численные компании стараются создать некоторое пространство свободы, необходимое, чтобы пути разных подразделений пересекались, вклад отдельных сотрудников не пропал даром, и люди научились рисковать. На этом пути есть и издержки. Когда вы пытаетесь что-то изменить и в то же время поддерживаете существующий бизнес, вы обрекаете себя ид соперничество и конфликты.

На этом пути есть и издержки. Когда вы пытаетесь что-то изменить и в то же время поддерживаете существующий бизнес, вы обрекаете себя на соперничество и конфликты. Но яркие люди имеют действовать в такой обстановке и рано или поздно преодолевают эти препятствия. Настоящей проблемой может стать другое — если вы сделаете защитником идеи человека, не заинтересованного в проекте, или не побеспокоитесь о том, чтобы уравновесить гениев опытными практиками, способными оценить, можно ли воплотить задуманное в реальность. Если вы объявите, что собираетесь вводить серьезные перемены, однако не доведете дело до конца, люди разочаруются и инновациях и отвернутся от вас, поэтому лучше не делать этих ошибок.

Настойчиво проводите свою стратегию

Когда вся организация готова встать на путь инноваций, вам придётся решить, куда направить свои усилия. Можно, конечно, привлечь умных и талантливых людей и ждать, когда они придумают что-нибудь гениальное. Однако, как правило, в результате вы получаете массу мелких и бесперспективных идей, большие издержки, негативные отзывы, разочарования и простои в работе.

Успешные новаторы, напротив, достаточно ясно представляют, к какому конкретно конкурентному преимуществу они стремятся, так как долю и серьезно размышляют о том, что реально в их бизнесе, а что нет.

Часто можно услышать, как директора компаний заявляют: у нас будут самые низкие производственные издержки в отрасли, компания станет лидером в создании новых продуктов или в производстве, будет предоставлять самые качественные услуги. Такие прекрасные картины p.in стратегические концепции достойны уважения, если они реальны для данного бизнеса или компании. Однако во многих случаях видение руководителя и реальность слишком далеки друг от друга.

Например, концепция производства с низкими издержками для большинства американских производственных компаний — просто фантазия. Японские производители уже заняли это место и во многих случаях надолго. Поэтому лучшее, на что могут надеяться американские производители, — это сократить отрыв (что вряд ли приведёт на первое место).

Лидерство в производстве новых товаров также оказалось неудачной целью для большинства компаний в зрелых отраслях, например в секторе фасованных товаров. Причина? Несмотря на то что крупные компании тратят на эти программы десятки миллионов долларов, менее десяти новых продуктов в год становятся успешными.

Что же касается отличного обслуживания, то это слишком иллюзорная и непрактичная цель для многих крупных ритейлеров. Чтобы поднять работу множества магазинов на уровень выше среднего и поддерживать её на этом уровне, нужно приложить больше управленческих усилий, чем могут себе позволить подобные компании.

Мораль такова: стратегическое видение будет реалистичным, только если вы глубоко понимаете конкурентную динамику своего бизнеса; прекрасно знаете свою отрасль и конкурентов; размышляете над тем, как соответствовать каждому критерию эффективности (как это делала ком папин Ford, пока не ликвидировала свое отставание от японских конкурентов по 300 позициям). Чтобы занять сильные позиции и получить конкурентное преимущество, придётся также проявить настойчивость в применении этих знаний. Достаточно ли велика ваша компания? Достаточно ли она сильна с технической точки зрения? Достаточно ли хорош ваш маркетинг? Короче говоря, нужно оставаться реалистами и не ловить журавля в небе.

Компания — производитель игрушек Hasbro, которая стоит 1,5 млрд долл. и продолжает расти, обладает таким стратегическим видением. В отличие от большинства своих конкурентов, Hasbro не озабочена созданием новых игрушек- блокбастеров. Конечно, её менеджеры не откажутся от блокбастера, однако компания не тратит весь бюджет, выделенный на разработку новой продукции, на неясные по своим перспективам проекты. Она, напротив, сосредоточила усилия на массовых товарах (солдатиках, роботах- трансформерах, дошкольных обучающих играх), которые можно дополнять и обновлять ежегодно.

Ещё один хороший пример — компания Crown Cork & Seal, которая уже более 30 лет остаётся одной из самых рентабельных и США несмотря на то, что её бизнес — консервные банки. Как Crown добилась такого успеха? Как ей удалось подняться с четвертого места

выше, когда её превосходили два гиганта — American Can и Continental Can, — а бизнес уже стал достаточно зрелым и размеры и масштаб деятельности были очень важны? Все очень просто. Crown сосредоточилась на растущих сегментах (напитки), боролась за самые низкие издержки в каждом регионе (а не и национальном масштабе), добивалась роста продаж в менее развитых странах (где объём операций был слишком маленьким, чтобы интересовать гигантов) и развития своего прибыльного, долгосрочного бизнеса, в то время как Continental и American занялись диверсификацией.

Хорошие идеи нередко приходят, когда внимательно наблюдаешь за клиентами, конкурентами или своим бизнесом в целом.

Hasbro Crown и Cork & Seal поставили чёткие цели, не пытаясь, стать всем для всех клиентов одновременно. Благодаря чётким целям творческие сотрудники смогли сосредоточить

свои усилия и победить конкурентов в своём бизнесе. Стратегический фокус действует, причем в жизни, а не только в статьях о стратегии.

Поищите вокруг себя

Как вы находите хорошие и конкретные идеи? Можно устроить мозговой штурм, но мне всегда казалось, что он полезен разве что в случае, когда никто в труппе ничего не знает или безразлично насколько реальным окажется результат. Я считаю, что знание — доскональное знание своего бизнеса — лучше всего стимулирует инновации. Хорошие идеи чаще всего возникают, когда вы внимательно присматриваетесь к своим клиентам, конкурентам и собственному бизнесу, стараясь следить одновременно за всем. Поэтому в поисках инноваций я бы сосредоточился на следующем:

- ✚ какие идеи из тех, что уже работают на рынке, можно усовершенствовать или развить;
- ✚ как можно по-новому сегментировать свои рынки, с тем чтобы добиться конкурентного преимущества;
- ✚ как выглядит ваша бизнес-система по сравнению с бизнес-системами конкурентов.

Внимательное изучение идей, которые уже работают на рынке, — это тактика, которая вероятнее других приведёт к быстрому результату. Я

называю это: грабить автозаправки, чтобы не умереть с голоду, пока планируется идеальное преступление.

Во многих компаниях думают, что лучшие инновации — это те, которые придумали они сами, а не заимствовали у более мелких конкурентов (знакомый синдром «наше — самое лучшее»). По моему опыту, верно обратное. Обычно идеи, рожденные вне компании, полезны уже оттого, что ваши конкуренты уже исследовали рынок за вас. А значит, потребители на рынке хотят таких новаций, а только это и важно

Я понял, что хорошие идеи приходят отовсюду — от давних конкурентов, региональных и маленьких компаний, даже от конкурентов в других странах, например в Европе и Японии.

Стратегический успех PepsiCo принесли идеи, заимствованные на рынке — часто у маленьких региональных или локальных конкуренток. Doritos, Tostitos и Sabritos (их продажи вместе составляют приблизительно 1 млрд долл.) — продукты, разработанные тремя маленькими компаниями с западной побережья США. Идея пан-пиццы, принеся канзасской компании Pizza Flirt 500 млн долл., родилась в нескольких небольших пиццериях в Чикаго. А примером для одной из самых успешных клубных сетей всех времен и народов — сети Wilson, куда входят 1200 гольф-клубов, — стал маленький гольф-клуб в Аризоне.

Каждый раз в случае инноваций корпорация PepsiCo замечала многообещающую новую идею, совершенствовала её и затем побеждала в конкурентной борьбе. Некоторые считают, что это плагиат. Но для меня это означает другое: компания находила то, что нравится клиентам, совершенствовала идею и извлекала из неё все возможное. Ваше дело — решить, насколько этот подход годится для вас. По PepsiCo он обеспечил успешные инновации, принешие компании 2-3 млрд долл. Без этих инноваций компания не смогла бы расти так динамично.

Затем стоит подумать над тем, как создать сегменты или целые рынки для своих товаров. Это звучит просто, но, поверьте, потребуются немало изобретательности и усилий, чтобы подумать, как сегментировать рынок не просто на основе демографических характеристик (которые редко позволяют сделать это достаточно внятно). Придётся исследовать, чего действительно хотят отдельные группы потребителей (настоящие

желания часто отдельные отличаются от тех, о которых потребители заявляют), и разработать продукт с соответствующими отличительными особенностями (преодолев технологические и операционные проблемы, с которыми вы обычно сталкиваетесь).

Вот несколько примеров того, что я имею в виду. Топ-менеджеры Тасо Bell, крупнейшей американской сети фастфуда с мексиканской кухней. Обнаружили, что работающие женщины избегают их ресторанов, так как считают еду в Тасо Bell слишком «тяжёлой» и острой. Учитывая это, компания разработала салат «Тасо», который подаётся в низкокалорийной тортилье с небольшим количеством приправ. Появление салата в ассортименте увеличило продажи в ресторанах Тасо Bell более чем на 20%. При этом 70% продаж приходилось на женщин, большинство из которых были новыми клиентами. Благодаря новому салату продажи Тасо Bell за первый год выросли на 100 млн долл.

Однако легко советовать: выберите большой сегмент, который вам пока не принадлежит; поймите что не нравится потребителям в ваших нынешних предложениях, и разработайте продукт, который придётся клиенту по душе. На самом деле у Тасо Bell почти два года ушло на то, чтобы придумать идею, реализовать, протестировать несколько вариантов салата и, наконец, запустить лучший из них по всей стране.

Ещё один, более известный пример, касается японских фотоаппаратов. Японские производители решили, что есть большой сегмент пользователей, которых не устраивает качество их «кодаков» и «поляроидов», но для которых отличные немецкие фотоаппараты слишком дороги. Технология изготовления фотоаппаратов японцам была уже хорошо известна, и они просто совершенствовали ее, пока не вывели на рынок превосходный 35-миллиметровый фотоаппарат по доступной цене. Причем в процессе работы они создали огромный сегмент, где теперь и доминируют.

Наконец, последний пример — компания Budget Goutmet. Компании всего четыре года, это прибыльный бизнес замороженных продуктов (стоимостью 300 млн долл.), который был создан практически с нуля. Известно, что рынок замороженных продуктов характеризуется высоким ценовым давлением, обилием сходных продуктов», малым количеством инноваций и низкой доходностью.

Стратегическое видение основателей компании заключилось в том, чтобы предложить работающим семьям высококачественные, но недорогие блюда для приготовления в микроволновой печи.

Компания начала с того, что разработала процесс производства и продажи блюд по 1,69 долл., что дало ей хорошее ценовое преимущество. Но в отличие от других дешевых линеек, блюда Budget Gourmet были похожи на продукцию, которую конкуренты продавали по цене более 1 долл., красиво упакованы и сопровождалась рекламой (конкуренты компании в дешевом сегменте рынка и не думали инвестировать в рекламу).

В результате — поразительный успех Budget Gourmet на рынке с жесткой конкуренцией, где доминировал и три самые крупные и успешные американские компании производители продуктов питания. Это прекрасный пример связи сегментации рынка и стратегической цели. Характерно, что, когда речь идет о хорошей идее, эта идея кажется очевидной, как только становится ясно, как она работает.

Примеры показывают, что успеха в сегментации рынка добиваются те, кто прекрасно понимает, к чему стремиться — предложить клиентам большую потребительскую стоимость, чем конкуренты. Увеличение стоимости обычно достигается тремя способами: за счёт снижения цены товара, улучшения его качества ил появления свойств, позволяющих но- новому его использовать (появляется новая ниша на рынке). Если не победить конкурента хотя бы по одному из показателей, инновация вряд ли будет успешной. Размышления об инновации, очень важно стараться превзойти конкурентов в чём- то конкретном, а не вообще. И работать над инновацией до тех пор, пока потребители не подтвердят ваш успех.

Хорошие инновационные идеи можно искать и внутри собственной бизнес-системы. Помимо товаров у каждой компании есть бизнес-система, которая позволяет ей организовать свою работу. Бизнес-система охватывает весь комплекс её деятельности: от разработки продукции и закупки сырья до производства, управления, сбыта, продаж и сервисного обслуживания. Очевидно, что у каждого из конкурентов своя бизнес-система, отличная от других, со своими сильными и слабыми сторонами. Этот опыт так-с можно использовать как источник плодотворных идей для вашей инновации.

Отлаженная бизнес-система может дать товарам огромное конкурентное преимущество, усилив их привлекательность в глазах клиентов. Когда вы поймете, как работает ил на бизнес-система на каждом этапе— с точки зрения рынка и с точки зрения сравнительных системных издержек, — вы удивитесь, как много недостатков вам удастся обнаружить в бизнес-системах конкурентов и потенциальных преимуществ в собственном бизнесе.

Например, количество ресторанов компании Pizza Hut — 4500 — не позволяет расти её ближайшему конкуренту, у которого приблизительно 500 ресторанов. Хотя сам по себе масштаб еще не гарантия успеха, он означает, что Pizza Hut может предложить пиццу практически сразу же в любой точке страны, не позволяя, таким образом, развиваться конкурентам на местах.

Когда-то самой большой маркетинговой проблемой для Pizza Hut был ланч. По сравнению с McDonald's рестораны этой компании практически пустовали в обеденное время. То же самое можно было сказать и о других пиццериях— конкурентах Pizza Hut. Причина, конечно, заключалась в том, что приготовление пиццы с нуля в традиционной печи занимает примерно 20 минут, а большинство посетителей не может позволить себе в обеденное время ждать так долго. Используя новую технологию, разработанную на основе технологии изготовления гамбургеров, Pizza Hut придумала новое блюдо — пан-пиццу, блюдо для одного человека, которое можно подавать на стол через пять минут. Таким образом, то, что предложила Pizza Hut, было быстро, вкусно и недорого. Новый продукт стал продаваться во всех 4500 ресторанах, сразу же лишив конкурентов ощутимой возможности заработать на ланче.

Ещё один хороший пример того, как бизнес-система помогает поддерживать конкурентное преимущество, можно найти в производстве выпечки. Компания P&G решила, что сможет изготовить печенье лучше, чем тогдашний лидер отрасли — Nabisco. P&G разработала печенье Duncan Hines, которое и по вкусу и по виду превосходило печенье Chips Ahoy! — лидера рынка компании Nabisco. Печенье было отличное, и с его помощью P&G снова и снова становилась лидером рынка.

Но менеджеры компании не учли, что у Nabisco были два преимущества: услуга доставки на дом и стремление защитить свой большой и прибыльный бизнес

Nabisco быстро скопировала печенье P&G, расширив и улучшив всю свою товарную линейку. Затем компания использовала всю мощь своей бизнес-системы, чтобы вывести эти товары на рынок и обеспечить, чтобы они дошли до клиентов. И хотя P&G вышла на рынок с продуктом лучшего качества, у нее не было шансов в борьбе с Nabisco.

Практически любой элемент бизнес-системы может стать основой для конкурентного преимущества. Технология изготовления продуктов стала таким плодотворным источником для Cray Research. Превосходный маркетинг и высокое качество услуг сделали подразделение Fidelity Investments — Fidelity Funds доминирующим игроком в бизнесе, в котором компания прежде была «первой с конца».

Естественно, анализировать свою бизнес-систему и бизнес-системы своих конкурентов необходимо в динамике, поскольку происходят какие-то структурные изменения, меняющие картину и влияющие на успех. Например, когда Philip Morris купила бренд 7-Up, менеджеры компании считали, что выходят на рынок, где небольшие бренды исторически приносили вполне приличный доход. Действительно, многие магазины, где продавались Соке и Pepsi, торговали также и 7-Up. Однако в это время разгоралась борьба между Соке и Pepsi и по мере её ужесточения обе компании давили на магазины, заставляя их выставлять новые продукты, устраивать рекламные акции, боролись за каждый сантиметр на полках супермаркетов. Напиток 7-Up был отодвинут в тень. И будучи однажды забыт, быстро утратил свою популярность.

Приложите максимум усилий

Даже самые лучшие концепции и стратегии развиваются постепенно. Они редко показывают хорошие результаты сразу после запуска и ведут себя так, как планировалось. Прежде чем первоначальная идея созреет для широкого внедрения, она, как правило, достаточно сильно меняется (например, рецепт пан-пиццы от Pizza Hut менялся четыре или пять раз). Поэтому, даже когда будет найден многообещающий сегмент и создан подходящий для него продукт, прежде чем идея начнёт приносить доход, придётся, возможно, её несколько скорректировать.

Сначала диетическая кола Tab не привлекла внимания потребителей, поскольку они не чувствовали разницы между Tab, содержащей одну калорию, и Diet Pepsi, содержавшей 100 калорий. Тогда в Соке сообразили, что можно подчеркнуть различие, изобразив в рекламе купающуюся красавицу, окруженную сотней пустых бутылок из-под Tab. Вооруженная этой идеей, компания заполнила телевизионные экраны рекламными роликами, а магазины — экспозициями и рекламными плакатами. Поразительно, как одна, далекая от гениальности идея, смогла изменить конкурентную динамику.

Приведу еще один пример. Графитовая теннисная ракетка Sting компании Wilson должна была продаваться за половину цены другой графитовой ракетки — Prince. Однако элитный потребитель не мог поверить, что ракетка за 125 долл. окажется не менее качественной, чем за 250 долл., хотя более дешевый продукт действительно был ничем не хуже дорогого. К счастью, внимательный сотрудник отдела маркетинга Wilson нашел для Sting новый сегмент: людей, которые покупали стальные ракетки, так как не могли позволить себе графитовые. Sting стали позиционировать как «графитовую ракетку по цене стальной», и это сразу принесло ей успех.

Казалось бы, едва только идея или концепция получает развитие в нужном направлении, любая здравомыслящая компания может ухватиться за нее и довести до ума. Однако опыт показывает, что в жизни все происходит не так. Большинство ошибок, связанных с новыми продуктами, возникли оттого, что компания не смогла поддержать инновации достаточным количеством ресурсов, а вовсе не оттого, что затраты были слишком велики.

Этот феномен можно объяснить несколькими причинами. Первая и самая важная: многие компании не осознают, что конкуренты постараются предпринять ответные меры, особенно если инновация уводит их клиентов. Не редко новый продукт так завораживает, что компания планирует его запуск, как будто на рынке кроме нее никого нет. Между тем такой посыл неизбежно оказывается ошибочным.

Вторая причина: люди пытаются добиться максимальной отдачи от своих ресурсов, финансируя слишком много проектов одновременно. Ведь перспектива четырёх- пяти удач гораздо привлекательнее одной или двух. Однако новые продукты обычно требуют немалых инвестиций и самого пристального внимания. Поэтому в мире, где денег, людей и программ

всегда не хватает, часто случается, что ни один из проектов не получает достаточной поддержки или для воплощения проекта прилагается слишком мало усилий. Единственный способ избежать этого — собрать волю в кулак и отложить на время остальные хорошие проекты.

И наконец, люди часто так спешат вывести новый продукт на рынок, что не продумывают все моменты внедрения, о которых надо позаботиться. А ведь это и программы, обеспечивающие поддержку дистрибьюторов, и реклама, из которой люди узнают о новинке, и самое важное — приемы, которые заставят потребителя попробовать новый продукт вместо привычного старого. Один или несколько моментов часто остаются за бортом.

Победители, напротив, тщательно продумывают планы, обеспечивая все, что может принести успех, — деньги, людей, программы во всех функциональных областях. Победители не просто выделяют ресурсы, они распределяют их по нужным направлениям и затем разыгрывают, как русские хоккеисты или Boston Celtics. Успешные компании поняли: если сразу правильно организовать работу, это будет гораздо эффективнее (в том числе и в финансовом отношении), чем сначала пытаться обойтись небольшими средствами и затем исправлять то, что пошло не так, как предполагалось. Такие компании знают, что «право первой ночи» дается лишь однажды и лучший способ обогнать или задержать конкурентов — сделать все как надо с самого начала.

Я твердо верю, что инновации нужно внедрять с той скоростью, с которой это можно сделать успешно. Останавливайтесь и проверяйте, все ли вы сделали, чтобы подготовить успех; а потом выходите на поле брани и выводите новую идею в победители. Это кажется очевидным; странно, что так много компаний не в состоянии собрать все элементы процесса внедрения воедино

В заключение еще раз перечислю пять шагов, которые помогут сделать вашу компанию более динамичной и новаторской. Создайте в организации обстановку, которая потребует от всех сотрудников новаторских усилий, направленных на то, чтобы победить конкретного конкурента. Структурируйте организацию таким образом, чтобы инновация могла проложить себе дорогу, а не стопорилась в самом начале. Сформулируйте реалистичное стратегическое видение, которое позволит направить новаторские усилия в нужное русло. Подумайте, где искать новые идеи и как использовать свою бизнес-систему, чтобы эти идеи

эффективно реализовать. Наконец, бросьте все силы на внедрение лучших идей, чтобы добиться максимально возможного результата.

Кажется, что все это просто, но ведь так оно и есть. Просто, но не легко, поскольку каждая инновация — вызов от начала до конца. Однако этот вызов придется принять, ведь именно инновация позволит вам стать лидером рынка и получить конкурентное преимущество. Это основа основ, и ради этого стоит постараться.

Нужно ли скрывать инновации

Джон Волперт

В большинстве компаний средства на инновации выделяются неравномерно: некоторое время деньги текут рекой, затем наступает экономический спад или приоритеты компании меняются, и поток иссякает.

При этом, когда бюджет развития урезается, жертвуют не только слабыми, но и прекрасными, многообещающими проектами. Часто работы закрывают как раз в тот момент, когда они уже готовы принести плоды. Дорогостоящие лаборатории распускают, договоры о сотрудничестве, которые обошлись в миллионы, выбрасывают в мусорную корзину. В результате разрушительные перемены, происходящие в конкурентной среде, застают компании врасплох.

Чтобы инновации были жизнеспособными, необходим новый подход: работа над ними не должна оставаться закрытой; напротив, нужно искать доступ к творческим наработкам и возможностям других компаний. Нужно защищать исследовательские проекты и от резких сокращений бюджета, заставляющих снижать издержки, и от эйфории, порожденной «лёгкими деньгами». Для этого исследовательские инициативы должны стать частью постоянного обмена товарами и услугами, который происходит между компаниями.

Но как компании могут обмениваться такой важной информацией, не опасаясь, что она попадет к их конкурентам?

Ответ, полагает автор, был найден ещё в средние века: нужно прибегнуть к услугам независимых посредников. Они помогали купцам обмениваться информацией, не открывая имени или мотивов сторон, и, следовательно, никак не компрометируя их интересы. Сегодня рекрутинговые фирмы аналогичным образом занимаются поиском топ-менеджеров. Их посредничество, с одной стороны, позволяет кандидатам в начале процесса отбора сохранять анонимность, с другой — защищает интересы

компаний, помогая скрыть от конкурентов их планы в области найма.

Роль посредников по инновациям будет уникальной: благодаря им несколько компаний смогут объединить свои идеи и технологии. Для организаций, которые работают в одиночку, эти возможности будут закрыты.

В конце 1990-х гг., во времена экономического бума, корпорации устраивали инновационные кутежи: вкладывали деньги в разработку новых идей и технологий; в повышение предпринимательской активности и креативности сотрудников; создавали венчурные и другие фонды по поддержке новых бизнес-идей; нанимали свободомыслящих руководителей, которые не боялись направлять корпоративный корабль на рифы; привлекали изобретательных консультантов, призывавших к нестандартному мышлению.

Где сегодня все эти усилия? Выдохлись, канули в небытие. В начале третьего тысячелетия экономика остыла, и компании быстро урезали финансирование, поддерживавшее новые разработки. Расходы, которые всего несколько месяцев назад считались необходимыми, внезапно оказались избыточными. Даже язык бизнеса изменился: руководители стали меньше говорить о «построении будущего» и больше — о «защите основ».

То, что произошло в течение нескольких последних лет, — не аномалия. Это обычное дело в бизнесе. В большинстве компаний средства на инновации выделяются неравномерно. Некоторое время деньги текут рекой. Затем происходит экономический спад или приоритеты компании меняются, и поток иссякает. Анкетирование, которое ежегодно проводит Институт индустриальных исследований, подтверждает цикличность корпоративного новаторства. В начале 1980-х гг. респонденты — руководители компаний утверждали, что инновации — их основной приоритет. Однако уже к концу 1980-х большинство руководителей мало интересовалось инновациями. Подобная же динамика была и в 1990-х гг.: в начале десятилетия инновации не упоминались в числе пяти корпоративных приоритетов, зато к концу десятилетия они вернулись в нот список и даже возглавили его. Профессор Гарвардской

школы бизнеса Генри Чесборо обнаружил, что аналогичные процессы происходили и в 1960-х гг.

Конечно, любую деловую инициативу необходимо корректировать с точки зрения перемен на рынке или в стратегии компании. Инновационные программы следует тщательно и реалистично оценивать, сокращая или переориентируя те, что не обещают адекватных результатов. Однако происходит совершенно другое. Не внушает доверия сам способ корпоративных инвестиций в новаторство. Когда бюджет инноваций урезают, в небытие уходят не только слабые, но и замечательные проекты. Последствия этого могут оказаться разрушительными. Многообещающие инициативы отвергаются как раз в тот момент, когда они уже готовы принести плоды. Программы обучения, которые всячески рекламировались, прерываются без объяснения причин, вызывая ироническое отношение сотрудников. Дорогостоящие лаборатории закрывают, талантливых исследователей и дизайнеров переводят на другую работу или увольняют. Соглашения о сотрудничестве, которые обошлись в миллионы, выбрасывают в мусорную корзину. Хуже всего то, что эта ситуация воспринимается как провал инвестиционной политики и часто вызывает скептицизм в отношении будущих инновационных инициатив. В результате разрушительные перемены, происходящие в конкурентной среде, застают компании врасплох.

Инновация — это всегда рискованное предприятие, награда в котором не гарантирована, или, по крайней мере, может оказаться очень отсроченной. Но разве из-за этого средства должны выделяться неравномерно? И могут ли инновации стать основным корпоративным приоритетом, как, например, высокое качество продукции? Я совершенно уверен, что процесс инноваций в компаниях можно сделать постоянным, обеспечив важные стратегические завоевания и высокую отдачу от инвестиций. Однако, чтобы сделать инновации регулярными, нужен совершенно новый подход. Работа над ними не должна оставаться закрытой или вестись в обстановке секретности; напротив, нужно искать доступ к творческим возможностям и наработкам других компаний, не посягая при этом на чужие корпоративные тайны. Как бы странно это ни звучало, инновации должны стать частью обмена товарами и услугами, который постоянно происходит между компаниями. Только тогда им не будут грозить ни сокращение издержек, ни эйфория, вызванная «легкими деньгами».

За стенками компаний

Прежде всего, необходимо объяснить, что я называю «инновацией». Речь не идет о совершенствовании существующих продуктов и услуг или чисто технических изобретениях. Инновация в моем понимании — это поиск совершенно новых возможностей для бизнеса, использование новых или качественно отличных технологий и внесение изменений в саму суть того или иного бизнеса. Хотя сегодня общепризнано, что подобные перемены критически важны для компаний, так как позволяют им сохранить жизнеспособность в долгосрочной перспективе, они даются им с большим трудом. Как показало исследование, опубликованное в журнале *The Economist*, почти 50% экономического роста США в конце 1990-х гг. произошло за счёт видов бизнеса, которых не существовало еще десять лет назад.

Успех инноваций требует того, что авторы книги «Радикальные инновации» называют «навыками исследователя»: это умение черпать идеи и опыт из множества источников¹. Другими словами, компании должны изучать идеи и ноу-хау, которые рождаются не только в собственных стенах, но и за их пределами, то есть в других фирмах. Идеи, пришедшие извне, очень нужны, это почти не требует доказательств. Если компания не видит дальше своих четырёх стен, как она найдет перспективные возможности, которые лежат вне её нынешнего бизнеса или IT текущих технических возможностей? Разве ей удастся воспользоваться этими возможностями? Однако большинству компаний почему-то кажется очевидным, что новаторские инициативы нужно прятать, защищая от конкурентов.

Стремление скрывать работу над инновациями очень распространено. Если посмотреть примеры инноваций, описанные в книгах и статьях, можно заметить, что практически везде речь идет о достижениях группы сотрудников одной компании. Обычно члены группы случайно замечают новую перспективу, преодолевают различные препоны, в том числе порожденные политикой компании, и в конце концов добиваются успеха или терпят поражение в попытках претворить свое изобретение в жизнь. Большинство теорий инноваций также связывают их с «самоанализом» деятельности компании. В 1970-х гг. Гиффорд Пинчот III изобрел термин «intrapreneuring» («интрапренёрство»); само это слово свидетельствует о направленности внутрь. Центр технологического предпринимательства Северино (при Ренслеровском политехническом институте) рекомендует

создавать внутренние центры инноваций. Многие гуру менеджмента предлагают считать новаторство ключевым умением: это отдельная способность, которую компания «холит и лелеет» внутри себя, бдительно защищая от конкурентов. Даже концепция «посредничества в области знаний», которая, казалось бы, предполагает сотрудничество между компаниями и отраслями, чаще всего описывается применительно к отдельным людям или группам, работающим в одной компании.

Однако, если инновации выступают как исключительно внутренняя инициатива, можно быть почти уверенным, что очередные трудности заставят руководство уменьшить или прекратить финансирование. Неважно, как громко генеральный директор призывает пестовать инновации и креативность в корпоративной культуре, — когда наступают тяжелые времена или меняются приоритеты компании, инициативы сходят на нет.

Типичный пример: многострадальная инновационная программа Opportunity Discovery Department (ODD) (Отдел по раскрытию перспективных возможностей), которую запустила одна крупная телекоммуникационная компания в 1995 г. Предполагалось, что сотрудники Отдела будут искать внутри компании многообещающие идеи, распространять по подразделениям и превращать технологические разработки, созданные в отделе НИОКР, в коммерческие предложения.

Ни одна компания не в состоянии использовать все перспективные возможности, которые находит, и не обладает достаточными ресурсами, чтобы реализовать их все без исключения

Команда Отдела получила щедрое финансирование и соответствующую поддержку руководства. Директора лабораторий, и даже сам генеральный директор призвали менеджеров сотрудничать с Отделом. Тем не менее к 199 г. Отдел прекратил своё существование.

Многие новаторские инициативы, ограниченные рамками одной компании, разделили судьбу Отдела по раскрытию перспективных возможностей, просуществовав в среднем три-четыре года. Но в большинстве случаев этого времени недостаточно, чтобы найти новую, сильную бизнес-идею, воплотить ее, протестировать, запустить в производство и дожидаться, когда она принесет успех. Исследование инноваций в компании Хегох, проведенное Чесборо, показало, что инвестиции в

самые успешные научные разработки начали приносить отдачу лишь через 7,5 года. И это без учёта времени, затраченного на исследования и разработку лежащих в их основе базовых технологий. Между тем инновационные программы, побочным продуктом которых явились эти разработки, действовали в среднем четыре года, затем программу закрывали и начинали новую. Часто программу останавливали, несмотря на то что в результате появлялся побочный продукт, который приносил солидную прибыль. Как объяснил один из руководителей Xerox: «Мы — двадцатимиллиардная компания. Чтобы заинтересовать нас с финансовой точки зрения, инновация должна принести доход по крайней мере 100 млн долл. в течение трех лет». Этот аргумент, знакомый многим руководителям, объясняет, почему большие компании часто не поддерживают даже рентабельные инновационные программы.

Есть и еще одна проблема с новаторскими инициативами внутри компании: часто невозможно реализовать даже жизнеспособные идеи, поскольку те не соответствуют стратегии или направлению деятельности компании. Ни одна компания не в состоянии использовать все новые перспективные возможности, которые находит, и не обладает достаточными ресурсами, чтобы реализовать их все без исключения. Внутренние инициативы подобны сиротам — многообещающие идеи, которым не нашлось места в компании. Если «сирот» больше, чем реализованных успешных идей, а так почти всегда бывает в больших компаниях, то интерес участников к инициативе падает.

Иногда «сироте» позволяют «уйти» из компании и вырасти в самостоятельный бизнес, однако, вопреки шумихе, сопровождающей такие случаи, подобное случается нечасто. Немногие руководители обладают достаточным терпением или навыками, чтобы способствовать этому. Чаще всего предложения о внедрении побочных результатов инновационных программ просто гибнут: компании опасаются, что их интеллектуальной собственностью завладеют аутсайдеры. Но примеры, когда «сиротам» удавалось ускользнуть из корпоративных лабораторий и они попадали в руки тех, кто хотел и был готов заработать на них деньги, все же есть. Например, такие революционные информационные технологии, как Ethernet, мышь и графический пользовательский интерфейс, принесли прибыль не тем компаниям, которые их разрабатывали. Однако с ужесточением защиты интеллектуальной собственности такое будет происходить все реже. Как сказал в 1999 г. руководитель новых проектов

Bell Laboratories Томас Ульман: «Ни один Intel больше не сбежит». К несчастью, это означает, что пока инновации заперты внутри компаний, многообещающие технологии и бизнес-идеи будут умирать, так и не принеся пользы.

Инновации как коммерческий обмен

Ни одну компанию, конечно, нельзя полностью изолировать. Идеи, знания и навыки со стороны вливаются в нее и вытекают через многие каналы: через сотрудничество с университетами, слияния и приобретение других компаний, внешние венчурные инвестиции; рекрутинг и найм персонала; через потребителей и поставщиков; родственников и любопытство сотрудников. Эти источники внешних влияний очень важны. Ведь именно они, по сути, сыграли ключевую роль во многих корпоративных инновациях.

Однако только этих источников недостаточно. Они неформальны, случайны и непредсказуемы и оттого — ненадёжная основа для постоянных инноваций. Новые сотрудники, например, могут прийти в компанию с великолепными, радикальными идеями, однако, как правило, их очень трудно или вообще невозможно продвигать в чужой, и часто сопротивляющейся, среде. Университетские учёные сосредоточены обычно на фундаментальных проблемах науки, и искать новые бизнес-идеи в научной среде — все равно что искать иголку в стоге сена. Заказчики и поставщики, как показал Клейтон Кристенсен из Гарвардской школы бизнеса, редко идут дальше мелких усовершенствований уже существующих продуктовых линеек. Даже более формальные пути, казалось бы ведущие к практическому использованию внешних бизнес-идей (от венчурного финансирования до образования совместных предприятий, слияний и поглощений), редко становятся надёжным источником инноваций. Обычно это использование настолько зависит от стратегии и политики компании и её стремления сохранить секретность, что может скорее упрочить сложившийся бизнес, чем открыть новые возможности. Внешних партнёров часто начинают искать слишком поздно, когда бизнес-идея уже ясно сформулирована, поэтому партнёры могут оказать совсем небольшое или практически не оказать никакого влияния на её развитие и совершенствование. Успех инноваций предполагает, что партнёров привлекают на очень ранних стадиях, когда поиск новых возможностей только начинается.

Нужно сделать инновации естественной частью обмена товарами и услугами между компаниями. Необходимо найти способ, который позволит нескольким компаниям активно делиться идеями, технологиями и другими потенциальными возможностями, как только они возникают. Это лучше всего защитило бы инновационные проекты от взлетов и падений интереса и финансирования, неизбежных в отдельных компаниях. Если мы придумаем, как организовать такой обмен и при этом свести к минимуму риск незаконного присвоения интеллектуальной собственности, то компании смогут быстрее находить и использовать новые возможности для своего роста.

В идеальном мире, где не надо бояться конкурентов, это могло бы выглядеть таким образом. Если у компании А появляется прекрасная идея, которую она сама не в состоянии превратить в источник прибыли, она может передать эту идею компании В, обладающей необходимыми ресурсами, в особенности если обе организации договорятся еще в самом начале работы над проектом. Если у компании С не хватает потенциальных возможностей, чтобы вывести на рынок свою технологию, она может заключить соглашение о партнёрстве с компаниями D и E, которые обладают этими возможностями, и получить необходимые ресурсы. Если компании F, G и H одновременно интересуются определённой бизнес-идеей, но не имеют достаточных финансовых средств, чтобы её развить, или ставят перед собой другие стратегические цели, то они могут объединить свои усилия и инвестиции. Когда инновация станет частью коммерческих обменов, деньги и внимание сами собой устремятся туда, где они более всего нужны.

Пример AlphaWorks, веб-сайта корпорации IBM (я следил за ним два года в конце 1990-х гг.), демонстрирует всю мощь открытых инноваций. В начале 1996 г. в интернет-подразделении IBM осознали: компания разработала много хороших программных продуктов, которые еще только предстоит воплотить в жизнь. В качестве эксперимента сотрудники подразделения создали общедоступный вебсайт, получивший название AlphaWorks, где и разместили эти программы в надежде, что другие компании и разработчики предложат полезные идеи, как вывести эти программы на рынок. Любой пользователь мог загрузить программу с сайта и протестировать её в течение 90 дней. По мере того как распространялась весть, что IBM предлагает бесплатно использовать первые варианты своих экспериментальных программ, сотни тысяч пользователей, стремящихся

адаптировать, обновить и коммерчески использовать эти программы, стали скачивать их с сайта. Многие из них были продвинутыми разработчиками и бизнесменами, и потому смогли разглядеть блестящие возможности в этих сырых заготовках.

Один из разработчиков IBM, годами пытавшийся найти для своей программы подходящее применение, через AlphaWorks получил идею от разработчика другой компании. Эта идея дала ему новое направление, позволив разработать важнейший продукт для многомиллиардного рынка системной интеграции. Когда тысячи пользователей начали загружать эту программу, товарный отдел IBM сразу решил разработать и выпустить полную версию продукта. За восемь недель программа, которую когда-то проигнорировали, стала ключевым продуктом компании. Между тем, если бы этот специалист IBM не получил в нужный момент поддержку со стороны, его работа до сих пор могла бы дожидаться своего часа.

Запущенный шесть лет назад, сайт AlphaWorks остается главной ярмаркой инновационных продуктов IBM. Продуктивность сайта очень высока: около 40% технологий, выставленных на нём, выходят затем на рынок в виде новых программных продуктов, новых приложений к существующим продуктам или новых технических стандартов. В отличие от других инновационных программ, которые умирают с уходом создателя, эта инициатива пережила несколько реорганизаций и изменений в руководстве IBM. Закрывать AlphaWorks будет теперь нелегко, поскольку множество сотрудников IBM полагаются на этот сайт в своей работе. Никто не захочет потерять возникшую благодаря сайту связь с большим, влиятельным и заинтересованным сообществом пользователей. Для многих программистов IBM этот сайт до сих пор — лучший способ получить отклик, признание и поддержку своих идей. За сайтом активно следят и работники отдела маркетинга компании. Вначале они были поражены, когда старые и потенциальные клиенты начали интересоваться, когда технологии с AlphaWorks появятся на рынке. С 1996 г. большинство стратегических инициатив IBM в области программного обеспечения начинают свой путь на Alpha-Works.

Почему же эти идеи еще не позаимствовали конкуренты? По одной простой причине — патенты и лицензии обеспечивают им достаточную защиту. Размещение идеи на популярном сайте (а пресса редко обходит вниманием такие случаи) означает, что все знают, каков её источник. Благодаря регистрации на сайте и протоколам загрузки любой, у кого хватит

безрассудства скачать программу, а затем попытаться вывести на рынок плагиат, будет пойман на месте преступления за нарушение лицензионных прав.

Конечно, AlphaWorks IBM и аналогичный сайт компании Xerox AlphaAvenue — решение, которое подходит далеко не всегда. Не каждая инновация выиграет от публичной демонстрации так же, как новое программное обеспечение. Однако эти примеры ясно показывают, что если найти место, которое могло бы стать успешным рынком инноваций — где инновации могли бы выходить за пределы фирмы, — то оно будет привлекать все больше внимания и поддержки, так как различные участники обмена в компании и вне её благодаря этому обмену получают реальную экономическую выгоду. Вопрос можно поставить шире: как сломать перегородки, которые мешают использовать информацию сообща? Как организовать менее специфический обмен инновациями так, чтобы конкуренты не получили преимущества?

Новые посредники

Ответ лежит в способе, к которому давно прибегают в коммерческих обменах. Это использование независимых посредников для обмена секретной информацией между компаниями. Ещё в Средние века купцы привлекали пользовавшихся доверием людей, чтобы с их помощью обмениваться конфиденциальной информацией, не раскрывая имен, мотивов или каких-либо иных важных деталей. Сегодня посредники также используются для решения разных вопросов. Например, участие рекрутинговых компаний, занимающихся поиском топ-менеджеров, позволяет кандидатам в начале процесса отбора сохранять анонимность. С другой стороны, рекрутеры защищают интересы компаний, позволяя им скрыть от конкурентов планы в области найма.

Таким же образом посредники могут содействовать и обмену информацией об инновациях, сохраняя при этом планы и интересы компаний в тайне от конкурентов. Эти посредники могут стать своего рода «охотниками за головами» в области инноваций. Например, компания доверяет посреднику сведения о разработанной ею технологии и о ресурсах, которых не хватает самой компании, чтобы (делать проект коммерчески выгодным). Посредник делится этими сведениями с коллегами в надежде, что они помогут найти подходящего партнёра. Пока не будут подготовлены официальные документы о сотрудничестве,

раскрывающие суть изобретения, информация остается известной лишь посредникам, но не компаниям, которых они представляют. При этом посредники будут заинтересованы в сохранении конфиденциальности, поскольку, если они нарушат условия договора, ни одна компания впредь не захочет сотрудничать с ними.

Использование посредников в области инноваций уже имело место в американском бизнесе. В книге «Информационные рынки: что могут дать компаниям финансовые инновации» (Information Markets: What Businesses Can Learn from Financial Innovation) Уильям Вильгельм-младший и Джозеф Даунинг описывают, как в начале XX века посредники, в числе которых были такие банкиры, как Джон Морган, помогли распространению инноваций в финансовой сфере. Посредники использовали личные связи, собирали информацию и обменивались сведениями между собой, тщательно выбирая из своей среды людей, которые помогли бы найти благоприятную возможность или новый способ проведения финансовых операций. «Инновации процветали, — пишут авторы, — благодаря близким отношениям между участниками финансового рынка и влиятельным посредникам, которые смягчали конкуренцию и защищали идеи и продукты, которые легко можно было скопировать. Такая защита помогала распространению инноваций в финансовой области, гарантируя справедливую отдачу от инвестиций в интеллектуальную собственность».

Сегодня также есть люди и организации, которые играют роль посредников, облегчая инновации. Например, консалтинговые компании Accenture и Cap Gemini Ernst & Young организовали у себя «семинары по инновациям», на которых клиенты могут делиться идеями, обсуждать новые технологии и другие новинки. Дизайнерская фирма Ideo часто создаёт новые продукты, объединяя идеи и технологии разных клиентов. Корпорация ISIS International уже более двадцати лет консультирует по вопросам развития бизнеса и таким образом выступает в качестве посредника, помогая клиентам обмениваться перспективными идеями.

Недавно консультанты ISIS помогли химическому подразделению одной крупной американской нефтяной компании найти коммерческое применение для новой молекулы, которая были синтезирована в

Возможно, самые многообещающие потенциальные посредники – пенсионеры поколения «бэби- бума».

идеями, обсуждать новые технологии и другие новинки. Дизайнерская фирма Ideo часто создаёт новые продукты, объединяя идеи и технологии разных клиентов. Корпорация ISIS International уже более двадцати лет консультирует по вопросам развития бизнеса и таким образом выступает в качестве посредника, помогая клиентам

компании. Эта разработка сразу показалась нефтяникам многообещающей, но в отделе НИОКР долго не могли решить, как её использовать.

Для поиска реализации идеи за пределами компании привлекли ISIS. Консультанты ISIS организовали мозговой штурм, пригласив участво-

Посредники по инновациям займут совершенно особое место: из точки, где пересекаются многие отрасли и компании, им будут ясно видны открывающиеся перспективы и новые возможности.

вать в нем 12 производственных компаний из различных отраслей (от переработки мусора и производства стройматериалов до производства косметики и моющих средств). Участники мозгового штурма быстро придумали 11 вариантов коммерческого использования молекулы с потенциальным доходом в 150 млн долл. Причем одна из компаний в дальнейшем предложила нефтяникам совместный проект и вывела на рынок новый продукт, полученный на основе молекулы. Между тем без компании ISIS,

которая сыграла роль катализатора, проект мог «умереть», так и не получив шанса на успех.

К сожалению, большинство консалтинговых фирм считают, что обмен перспективными идеями и опытом между клиентами неприемлем. Поэтому такие компании вряд ли станут хорошими посредниками по инновациям. Однако в самом процессе инноваций и вокруг него есть много других участников, которые могут взять на себя эти функции. Например, часто информацией о достижениях, новых идеях, перспективных изобретениях, способах ведения бизнеса в различных компаниях, как конкурирующих, так и не конкурирующих друг с другом, располагают юристы и венчурные капиталисты. Организаторы торговых выставок и сотрудники коммерческих ассоциаций, которые проводят встречи на высоком уровне между потенциальными покупателями, поставщиками и партнёрами, также могли бы увидеть перспективные возможности для внутри- или межотраслевого сотрудничества. Чтобы найти новые области, где могут быть применены разработанные компаниями или правительственными агентствами технологии, часто приглашают также банковских инвесторов.

Но, возможно, самый многообещающий источник потенциальных посредников по инновациям — пенсионеры поколения «бэби-бума». У них большой опыт работы в разных отраслях и с разными технологиями;

им доверяют и тех компаниях, где они работали; и они вовсе не хотят провести остаток жизни за игрой в гольф. Бывшие руководители корпораций, учёные и инженеры, хорошо разбирающиеся в вопросах управления знаниями, развития бизнеса и юриспруденции, они могли бы стать идеальными агентами. Используя Интернет для общения с клиентами и друг с другом, они могли бы оставаться в центре потока идей, не отказываясь при этом от своих пенсионных занятий.

Возможно, в конечном счёте на наших глазах возникнут организации и даже целые сети таких посредников. Компания будет платить ежегодный взнос, нанимая группу посредников с подходящим опытом и контактами, и знакомить этих агентов со своими внутренними инновационными программами. Связанные договором о неразглашении, агенты будут делиться информацией с коллегами представителями других компаний. Они также будут сообщать информацию клиентам, которых посчитают достаточно перспективными, и помогать им формулировать условия соглашений. Благодаря сети посредников уже на ранних этапах работы над инновациями между компаниями будут складываться взаимовыгодные отношения сотрудничества. Посредники по инновациям займут совершенно особое место: из точки, где пересекаются многие отрасли и компании, им будут ясно видны открывающиеся перспективы и новые возможности. Соответствующие идеи компании будут черпать из результатов своих инновационных разработок (см. «Сеть посредников» в конце этой статьи).

Во что выльется подобное посредничество в дальнейшем, предсказать трудно. Возможно, возникнут и другие его виды. Например, новый интернет-сервис, который позволит автоматизировать обмен первоначальной информацией, необходимой для творческого сотрудничества. Или, например, появятся компании, которые будут предлагать услуги по поиску информации или предлагать новые бизнес-идеи на основе анализа данных, полученных сразу в нескольких организациях (не раскрывая их названий и корпоративных секретов). Однако очевидно, что в мире, который с каждым днем становится все сложнее, самые большие возможности будут открываться на путях, где пересекается множество компаний, а не на тропинках, где бродят одинокие энтузиасты, действующие на собственный страх и риск. Важно, чтобы компании вышли из своих стен и объединили усилия в

области инноваций. Тогда через какое-то время важнейшие корпоративные инновации начнет порождать сам процесс инноваций.

Сеть посредников

Посредники помогают компаниям обмениваться друг с другом сведениями об инновациях, сохраняя при этом конфиденциальность. Если, например, компания А, чтобы превратить новую технологию в коммерчески выгодный проект, нуждается в поддержке извне, то она обращается к посреднику с просьбой подыскать ей партнёра. Посредник делится информацией с коллегами, пытаясь найти компанию В, которая могла бы взять на себя эту роль. Аналогично посредники по инновациям могут помочь компании С найти средства, чтобы вывести на рынок одну из её новых технологий, объединив усилия с компаниями D и E. При этом посредники будут стараться сохранить конфиденциальность, так как в противном случае ни одна компания не обратится к ним вновь.

Примечание

1. Richard Leifer, Christopher M. McDermott, Gina Colarel-li O'Connor, Lois S. Peters, Mark Rice, Robert W. Veryzer, *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts* (Harvard Business School Press, 2000).

Много шума из НИОКР

Марта Краумер

Репутация HomeStar как «единственной и неповторимой» компании бытовой техники — под угрозой. Второй раз за полгода её молодой конкурент компания Vanguard «перетянул рынок на себя»: его ретро-линия холодильников, плит и посудомоечных машин стала сенсацией, тогда как последняя идея HomeStar — бытовая техника гигантских размеров — провалилась. Генеральный директор компании Хэл Марден раздосадован: как же случилось, что компания потеряла преимущество.

Келли Дауд, директор HomeStar по маркетингу, обвиняет Чарли Хеймана, главного инженера компании. «Чарли настолько поглощен созданием "умных" машин, умеющих готовить, убирать и даже покупать, что потерял связь с рынком, который стремительно меняется», — жалуется Келли. Глобальная конкуренция растёт, вкусы потребителей меняются. И сегодня для успеха HomeStar особенно важно выпускать новые товары.

Однако Чарли, на чьём счету практически все серьезные технологические новшества в отрасли за последние 27 лет, скептически относится к «новомодным» тенденциям: «Победа формы над функциональностью. Ничего нового, кроме яркой раскраски и высокой цены».

Хэл мучается: Чарли — его герой, но, если рынок не заинтересуется бытовой техникой, объединенной в единую сеть, что тогда? Компания не может позволить себе класть все яйца в одну корзину. Крупнейшая торговая выставка года уже через шесть месяцев, а HomeStar всё ещё нечего предложить. Тем временем Vanguard объявляет о новом продукте ежеквартально. Может быть, Чарли уже пора уходить? Как HomeStar вернуть свои научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) в нужное русло?

Четыре эксперта — Том Келли из Ideo, Филипп Пейович из Whirlpool, Льюис Дункан из Инженерной школы Тейера и Джон

Као из Ealing Studios— комментируют эту вымышленную ситуацию.

Наблюдая за тем, как его булочка медленно крутится в микроволновке, Хэл Марден размышлял о том, что это небольшое устройство навсегда изменило человеческие привычки. «Великолепное изобретение, — бормотал он себе под нос, — маленькое, экономит время и электричества берет немного. Мы думали, что микроволновые печи покончат с обычными духовками, а вместо этого они заняли на кухне свое уникальное место».

Проработав в HomeStar 25 лет, Хэл был всё ещё влюблен в бытовую технику и высоко ценил инновации, питающие этот бизнес. Последние 12 лет он занимал пост генерального директора компании и всегда поддерживал новые разработки и исследования, поклявшись сохранить репутацию HomeStar как «единственного и неповторимого» производителя бытовой техники.

Именно поэтому последние события заставили его по-настоящему страдать.

Хэл Марден взял кофе и булочку, вернулся в свой кабинет и закрыл дверь, с облегчением заметив, что ассистента ещё нет. Затем перечитал статью в газете. «Помешательство на ретро», — гласил заголовок. «Компания Vanguard, нынешний лидер среди производителей бытовой техники, предлагает клиентам очередную сенсацию: ретро-линейку холодильников, плит и посудомоечных машин. Округлые линии, хромированная отделка, бирюзовый, жёлтый и красный цвета делают эти предметы похожими на классические автомобили. И потребители, судя по всему, никак не могут пресытиться новыми товарами. "У нас в руках — волнующий хит, он покоряет самых разных людей, — отметил представитель Vanguard, — люди просто влюбляются в нашу технику. Мы показали приверженцам старой школы, таким как HomeStar, что можно подняться над рынком и обратиться к потребителям, которые следят за модными тенденциями и хотят роскоши"».

Хэл отодвинул газету и покачал головой. Ему было больно, что его компанию причислили к «старой школе», однако приходилось признать, что в последнее время HomeStar забуксовала. «Надо было предвидеть увлечение ретро, — думал он, — последние три года автомобильная промышленность тоже черпала вдохновение в прошлом. PT Cruiser, Mini

Соорер, фольксвагеновский "жук" — все большие хиты несли налет ностальгии. Как же мы пропустили это? Мы теряем чутье».

Но компанию HomeStar обошли не впервые. Всего полгода назад компания Vanguard вытасила другой выигрышный билет: линейку холодильников «Мой и ешь», ставшую сенсацией на выставке Homebuilders. Холодильники имели отделение для троекратного мытья и обсушивания фруктов и овощей, и их демонстрация сопровождалась рекламными рассказами о том, как вредно для здоровья длительное воздействие пестицидов. Новые холодильники прямо «улетали» из выставочного зала.

Деликатная стирка

Энергичный стук в дверь прервал размышления Хэла. «Войдите», — устало произнес он. Келли Дауд, директор по маркетингу, пританцовывая, вошла в кабинет. «Вы читали про Vanguard? — спросила Келли. — Они опять вырвались вперёд, да ещё и оскорбляют нас мимоходом. Как им удаётся выпускать новые товары так часто?»

«Ну, новыми технологиями здесь и не пахнет, — криво улыбнулся Хэл, — но Vanguard, похоже, держит руку на пульсе. И делает то, что следовало бы делать нам. Похоже, мы допустили ошибку».

«Потому что мы занимаемся не тем, чем нужно. Чарли надо бы оторваться от своих исследований и заглянуть на настоящую кухню, поговорить с двумя- тремя реальными людьми. Он помешан на «умных» машинах и своей идее «домашней сети». Но знаете, эта сеть не интересна никому, кроме нескольких фанатов. Большинство людей, с которыми мы разговаривали, совершенно к ней безразличны».

Хэла передернуло. Чарли Хеймад был одним из его героев. Блестящий и дальновидный инженер, он возглавлял отдел НИОКР уже 27 лет. Хеймада уважали конкуренты и любили коллеги, фактически именно он инициировал все технологические прорывы в отрасли. Благодаря этому человеку HomeStar стала успешной компанией.

«Погодите, Келли, — сказал Хэл, — исследование рынка — это ведь ваша область. Поэтому если вы полагаете, что связь между желаниями потребителей и разработками отдела НИОКР разорвана, то надо её наладить. Не забывайте, Чарли внёс огромный вклад в то, что представляет собой наша компания».

Келли покачала головой. «Вы имеете в виду, в то, чем компания *была*. Рынок меняется, Хэл. Количество инноваций растет. Глобальная конкуренция тоже — эти парни с удовольствием сожрали бы нас. Вкусы потребителей тоже меняются. Люди хотят, чтобы у них было больше выбора. Некоторые покупают новые автомобили каждые два месяца. Почему бы им не покупать новую бытовую технику? Нам нужно больше новинок, и побыстрее».

Келли была права. Рынок менялся слишком стремительно. Многие годы инновациями в отрасли называли незначительные изменения — какой-нибудь бытовой прибор становился чуть быстрее, тише или производительнее. Сами бытовые приборы всё больше походили друг на друга, и основные игроки рынка начали конкурировать, снижая цену и собственную прибыль. Но в последние полтора года по отрасли прокатилась волна инноваций. Создатели бытовой техники начали объединять существующие технологии и за счет этого создавать совершенно новые товары с привлекательным дизайном. Производство бытовой техники внезапно стало похоже на производство потребительской электроники, и заработало под лозунгом: «Заставить потребителя покупать новые товары, создавая новые товары».

Сегодня, как никогда, успех HomeStar зависел от выпуска новых товаров. Но, к несчастью, Чарли со временем не менялся. Он не придал значения броским новинкам, хотя они приносили более высокую прибыль, заставляли потребителя чаще делать покупки и пользовались успехом у людей, подбиравших обстановку для своих новых роскошных домов. Все это поставило HomeStar в незавидное положение отстающего.

«Следующая выставка Homebuilders будет всего через полгода, — говорила Келли, — и если мы не предложим новинку, которая понравится людям, то распрощаемся с репутацией новаторов. Мы не можем позволить себе растерять свои преимущества. Если, конечно, не хотим морально устареть».

В этот момент в кабинет Хэла просунула голову Джейн Найт, PR-менеджер HomeStar: «Привет, Хэл, звонят из журнала *HomeView*, раздел "Что нового?". У нас есть что-нибудь для них?»

«Большой вопрос, Джейн. Скажите — кое-что есть, но мы пока не можем обсуждать это из-за конкурентов».

Опасность возгорания

В кабинете Чарли Хеймада царил беспорядок. Белая доска, покрытая надписями, схемами и желтыми самоклеящимися бумажками, закрывала одну стену. Повсюду валялись стопки журналов и бумаг. «Не доверяй человеку, у которого на столе порядок,— любил говорить Чарли,— порядок на столе — признак бардака в голове». Обладатель докторской степени в области инженерной механики, страстный любитель техники, Чарли руководил в HomeStar группами, занимавшимися исследованиями, дизайном и развитием. Стена, увешанная наградами, свидетельствовала о его достижениях. Эксцентричный, но блистательный, Чарли притягивал умных, преданных делу дизайнеров, технологов и инженеров, и все эти люди относились к нему и компании с большой преданностью. Хэл убрал стопку журналов с кресла и сел.

— Ты читал о новой ретро- линейке Vanguard? — спросил он.

Чарли саркастически засопел.

— Победа формы над функциональностью. Ничего нового, кроме яркой раскраски и высокой цены.

— Потребители визжат от восторга.

— Подожди, вот они увидят нашу соединенную в единую сеть бытовую технику... Послушай, Хэл,— Чарли сделал паузу для того, чтобы показать, как важно то, что он скажет, — за «сетевым» домом будущее. Эта техника изменит нашу жизнь. Она будет готовить, стирать, делать покупки с помощью интернет-технологий. Представь, что холодильник автоматически заполняется, когда в нем кончились продукты, или плита сама выбирает рецепты блюд!

— Это будущее, Чарли, а нам нужно хоть что-то сей час, — Хэл потер глаза и вздохнул. — У нас большие проблемы. Мы перестаем быть лидером отрасли. Мы не вы пускали ничего нового уже многие месяцы.

Чарли напомнил Хэлу о последней линейке энергосберегающих стиральных и посудомоечных машин, толчок к разработке которых дал европейский рынок. Пять лет назад Чарли организовал подразделение НИОКР за океаном, чтобы наблюдать за тенденциями рынка. Подразделение было «дорогой игрушкой», однако Чарли верил — дело того стоит. Он был убеждён, что фрагментированный и высококонкурентный европейский рынок будет подсказывать

инновации, которые еще не появились в США и за которыми будущее рынка бытовой техники. Чарли сразу заметил, что в Европе растёт популярность энергосберегающих бытовых приборов, и начал разрабатывать собственную линейку HomeStar, хотя в компании его не поддержали.

— Это отличная техника, Чарли. С технической точки зрения в США нет машин лучше наших. И прибыль они приносят хорошую — мы могли бы продавать их в три раза дороже. Но мы еще разрабатывали свои машины, когда первые аналоги уже появились на американском рынке. И мы не только проиграли первые продажи, но и потеряли репутацию первопроходцев. Можем ли мы ускорить процесс?

— Если ты помнишь, — ответил Чарли, — ребята из отдела маркетинга были уверены, что американский потребитель не заинтересуется энергосберегающей бытовой техникой и не будет переплачивать за нее. Келли приводила в пример популярность внедорожников как доказательство того, что американцы не готовы экономить. Мне дали ясно понять, что наша энергосберегающая линейка — не приоритет. Помнишь, что мы «двигали» вместо нее? Крупногабаритную бытовую технику.

Хэл недовольно кивнул. Кто-то в отделе маркетинга заметил, что на месте снесенных скромных построек возводится масса огромных особняков. Этот бум и то обстоятельство, что каждый новый дом и дизайнерский проект предполагали большое пространство для кухни или столовой, внушили наиболее активным сотрудникам HomeStar мысль, что наверняка, по мнению потребителей, большое всегда лучше маленького. Но крупногабаритная бытовая техника провалилась — впервые за всю историю существования HomeStar.

Чарли криво усмехнулся

— Я думаю, тебе не надо напоминать о том, какая это была катастрофа. А энергосберегающая техника стала хитом, а теперь ты спрашиваешь меня, почему столько времени ушло на разработку. Моей интуиции нужно верить, Хэл.

— Твоя интуиция вошла в легенду, Чарли. Дело не в этом. Через полгода — крупнейшая торговая выставка, а нам нечего предложить. А Vanguard объявляет о новых товарах раз в

квартал. Вся отрасль движется к тому, чтобы обновлять продукцию всё чаще. Если мы не сделаем так же, нам конец.

- Модификация товара и новая расцветка — это не инновации. Элегантное решение с использованием новой технологии требует времени, его нельзя создать быстрее. Я забочусь о своей репутации и не делаю халтуры. Никогда не занимался этим и никогда не буду.
- Никто и не требует, чтобы ты занимался халтурой. Но нам нужна уверенность в том, что техника, которую мы разрабатываем, нужна потребителю. Честно говоря, меня беспокоит, что ты слишком много средств направил на разработку сетевой бытовой техники. Что, если рынок не отреагирует на её? Я не хочу класть все яйца в одну корзину. Тебе и твоим людям нужно теснее сотрудничать с отделом маркетинга. Думаю, что вы можете многому научиться друг у друга — вопреки последним разногласиям. Может быть, тебе следует поближе общаться с ними, Чарли.

Хэл посмотрел на часы.

- Ну, мне пора обедать. Давай поговорим на следующей неделе, когда ты вернешься из Европы.

Ограниченная гарантия

Хэл устало опустился на заднее сиденье такси: как хорошо, что хоть здесь есть время подумать. Становилось все яснее — то, что сделало HomeStar лидером отрасли, больше не работает. Рынок изменился, казалось, за одну ночь. И ощущение было такое, что все в отрасли играют по новым правилам, которых HomeStar не знает. Еще хуже было то, что Чарли и не стремился их узнать. Возможно, пришло время новых людей. Но Чарли был легендой, поставить на его место другого казалось предательством.

Обычно у Хэла не было времени на деловые обеды за круглым столом с исполнительными директорами других компаний, но на этот раз он решил пойти. Должна была выступать его старая приятельница по бизнес-школе Кэролайн Бродерик, да и тема была злободневная: «Лояльность или ответственность? Управление во времена перемен».

Дорога была необычно свободна, и такси остановилось перед Городским клубом задолго до начала обеда. Редкое свободное

*Просто использовать
новейшие технологии
– этого уже
недостаточно.
«Много шума из
ничего» - вот девиз
сегодняшнего для*

время Хэл решил посвятить импровизированному исследованию рынка.

Подойдя к метрдотелю и спросил, можно ли осмотреть кухню. Больше всего на свете Хэл любил разговаривать с разными потребителями и смотреть, как они говорят, стирают, убивают – в общем, используют свою бытовую технику. Пока он бродил между огромными плитами, на которых готовили два повара, его вдруг осенило. Вытащив блокнотик, Хэл записал, чтобы не забыть: «Передвижная крупногабаритная бытовая техника с улучшенным дизайном для организаций?». Затем он отправился в зал, где уже начался обед.

После выступления Хэл подошел к Кэролайн. «Приятно тебя видеть, — сказал он с теплотой в голосе, — мне понравилась твоя речь. К сожалению, она бьет по больному месту». Он кратко рассказал о проблемах HomeStar.

Кэролайн понимающе кивнула:

- Тяжело, когда рынок меняется, а твои люди — нет. Похоже, у Чарли не хватает делового чутья. Просто использовать новейшие технологии — сегодня уже недостаточно. «Много шума из ничего» — вот девиз сегодняшнего дня.
- Очень сложно найти человека, который умеет это делать, — ответил Хэл, — но хватит о делах. Как твои дети?

Кэролайн засмеялась.

- Им уже 19 и 21. И я собираюсь пойти работать на полный день. Консалтинг и статьи — это прекрасно, пока дети маленькие и мечтаешь иметь больше свободного времени. Но теперь я готова заняться чем-то новым.

Она подумала, затем продолжила:

- Не знаю, насколько серьезные перемены ты собираешься осуществить в HomeStar, Хэл, но помнишь Питера Форчуна, с которым мы учились?
- Конечно! Мы считали, что он останется вечным студентом, — ответил он со смехом.

Получив диплом по вычислительной технике, диплом MBA и докторскую степень по инженерной механике, Питер создал очень успешную компанию, предлагавшую проведение НИОКР в различных отраслях.

— Компанию Питера только что купили, — сказала Кэролайн, — и я знаю, что он ищет новую возможность для работы. Просто подумай об этом.

Машин по дороге в офис было очень много, впрочем, как и мыслей в голове Хэла. Он думал, что основных проблем две. Первая: как всего за шесть месяцев выпустить по крайней мере одну «горячую» новинку для выставки, при том что шансы на это почти равны нулю. Вторая проблема, самая трудная за всю его карьеру, — как наладить НИОКР. «Может быть, эту проблему удастся решить с помощью финансирования и мозгового штурма, — размышлял Хэл. — Или Чарли все-таки пора уходить?». Кандидатура Питера Форчуна представляла заманчивую альтернативу. Не назначить ли Чарли директором по технологиям, отстранив от управления отделом? «С другой исследовательскую группу и большую часть её задач отдать на аутсорсинг, — думал Хэл. — А вдруг я слишком нетерпелив, и Чарли прав, и настоящую инновацию нельзя торопить? Если он не ошибается с сетевыми приборами, и мы действительно будем первыми, то завладеем огромным рынком».

Пора было принимать важные решения.

Как HomeStar реанимировать НИОКР?

Четыре эксперта комментируют ситуацию и предлагают свои решения.

ТОМ КЕЛЛИ— генеральный менеджер компании *Ideo*, Пало-Альто, штат Калифорния. Автор книги «Искусство инновации» (*The Art of Innovation*, 2001).

В период рыночных изменений продукция HomeStar стала кадиллаком в бытовой технике: престижная и добротна сделанная, но старомодная. Однако, хотя самый срочный вопрос, который стоит перед директором компании Хэлом Марденом, касается товаров, основные проблемы явно связаны с процессами и людьми.

Бизнес-модель HomeStar больше ориентирована на технологии, чем на потребителей. Такой подход работал в те времена, когда компания имела весомое преимущество в качестве своей продукции. Но пока отдел НИОКР Home-Star доводил до совершенства сетевую бытовую технику, ожидания потребителей кардинально изменились. Сегодня высокое качество товара подразумевается, и поэтому компании сложно удержать

Пока отдел НИОКР HomeStar доводил до совершенства свою сетевую бытовую технику, ожидая потребителей кардинально изменилось.

лидерство только с его помощью. Осваивая все новые высоты на пирамиде Маслоу (то есть поднимаясь на более высокий уровень в иерархии потребностей), клиенты ищут уже не только простой утилитарности. Они хотят покупать товары, которые соответствуют их стилю жизни и позволяют выразить себя с их помощью.

Подобно компании Schwinn, которая проглядела поворот велоиндустрии к горным велосипедам, и швейцарским производителям часов, недооценившим появление кварца, HomeStar в целом и Чарли Хеймад в частности слишком медленно осознают, что конкуренты и потребители пересматривают правила работы в отрасли. Келли Дауд права: Чарли и его сотрудникам пора выйти из-за своих столов и посмотреть, как в обычной жизни люди используют продукцию HomeStar и её конкурентов. Это, скорее всего, принесет им много сюрпризов и покажет скрытые потребности пользователей.

Действительно ли, например, все эти ретро-холодильники стоят в кухнях? Или Vanguard— лидер в производстве *вторых* холодильников (которые люди покупают, чтобы хранить напитки в подвале или гараже)? И если это так, то HomeStar может обойти Vanguard, предлагая холодильники не только с дизайном, подходящим для этих помещений, но и оптимизируя их в качестве дополнительного хранилища. Или, например, HomeStar может предложить микроволновые печи XXI века: миниатюрные «товары- спутники» — они не заменят тех устройств, что уже есть, а дополнят их, сделают жизнь более комфортной. Компания должна по-новому подойти к инновациям, а для этого — глубже понять потребности клиентов и постараться угадать способы использования своей продукции.

Что касается проблем с людьми, то Келли и Чарли демонстрируют классический пример резких расхождений во мнениях между маркетологами

и специалистами по НИОКР. HomeStar не сможет продвинуться дальше по пути инноваций, не наладив взаимопонимание между ними. Если учесть положение Чарли в компании и то, что руководство относится к нему как к герою, становится понятно: его вряд ли отстранят. Но Хэлу придётся придумать, как изменить отношение Чарли к происходящему. Чарли в первую очередь заботится о своей репутации, и это показывает, что он — одно из препятствий на пути к развитию.

Чарли и Келли в тупике. Нужен толчок, который сдвинет их с мёртвой точки и заставит идти в общем направлении. Например, можно провести полевое исследование с участием культуролога и антрополога, которое позволит им не только многое понять о своих клиентах, но и попутно многому научиться друг у друга. Работа с третьей стороной даст Келли и Чарли шанс оказаться по одну сторону баррикад.

Я бы также порекомендовал Хэлу нанять Питера Форчуна или другого специалиста в качестве консультанта для разработки экспериментальных моделей для грядущей выставки. HomeStar нужны свежие идеи, и такой проект мог бы оживить творческие силы в компании. Команда исследователей и разработчиков под руководством Чарли могла бы оценить экспериментальные модели-прототипы и производственные затраты на их изготовление. Все достойные образцы можно было бы продемонстрировать на выставке и предложить клиентам для апробации. Home-Star получила бы неоценимую обратную информацию от потребителей до того, как бросить все силы на создание новой продукции, а клиенты в свою очередь оценили бы, что компания прислушивается к их мнению. Хорошо, если бы по крайней мере один опытный образец, показанный на выставке, был сетевым прибором. HomeStar все ставит на сетевую продукцию, однако на самом деле необходим портфель инноваций, которые можно было бы запускать в производство как в ближайшей, так и в более долгосрочной перспективе.

Если в основу своих инноваций HomeStar положит идеи потребителей, то компания вряд ли создаст нечто вроде авторучки-компьютера: умопомрачительного устройства, которое до сих пор не нашло своего покупателя.

ФИЛИПП ПЕЙОВИЧ — вице-президент по развитию и инновациям компании Whirlpool, Бентон-Харбор, штат Мичиган. Ранее занимал пост вице-президента по корпоративной технологии и конструкторским разработкам.

Проблемы HomeStar лежат глубже, чем отношения между отделами маркетинга и НИОКР. Решить их куда сложнее, чем просто определить, подходит ли Чарли для своей должности. HomeStar должна пересмотреть подход к инновациям в целом. Мы в компании Whirlpool руководствуемся пятью основными принципами, которые могут послужить и HomeStar.

Первый принцип — ориентироваться на клиента. Хотя бизнес HomeStar — это потребительская продукция, компания забыла о потребителях, позволив Vanguard захватить лидерство. HomeStar должна уделять больше времени оценке потребностей клиентов, привлекать их к апробации товаров, тестировать с их помощью маркетинговые концепции. Большинство инноваций проваливаются по одной из трех причин: они не нужны клиенту; возникают сложности с их сбытом; их ценность не очевидна. Первая причина — самая важная, поскольку новаторство начинается с потребителя.

Второй принцип — использовать инновационные идеи всех сотрудников. Руководство Whirlpool смотрит на каждого сотрудника компании как на потребителя, и поэтому новаторство стало делом всех

Хэл считает, что инновации – привилегия отдела НИОКР. Подобная установка не даёт ему воспользоваться богатым источником идей – соображениями сотрудников компании, работающих на всех её уровнях.

сотрудников организации. Каждый из них, в каком бы отделе он ни работал — от финансов до управления персоналом, — поставил себе цель, связанную с новаторством. Это привело не только к появлению новых товаров и растяжению брендов; мы стали по-новому общаться с потребителями, по-новому продавать свои товары и обслуживать их после продажи. Генеральный директор HomeStar, напротив, очень традиционно подходит к разработке продукции и считает, что инновации — привилегия отдела НИОКР. Подобная установка не даёт ему воспользоваться богатым источником идей —

соображениями сотрудников компании, работающих на всех её уровнях.

Третий принцип – не ограничиваться инновационной разработкой, а стремиться к тому, чтобы у компании был целый портфель новаторских идей. Запас инновационных предложений крайне важен для будущего компании. Вина за трудовое положение, в которое попал Хэл, вынужденный делать ставку на один «горячий» продукт, лежит на всей команде управленцев, а не только на Чарли. HomeStar следует, не теряя времени, запастись портфелем перспективных идей — краткосрочных, долгосрочных, заведомо прибыльных или спорных. Когда портфель будет сформирован, руководство компании должно спросить себя: «Можем ли мы сохранить положение "единственной и неповторимой" компании с учетом нынешних планов?». Здесь очень важен баланс. Если портфель слишком ориентирован на новые технологии, то компания рискует потерять связь с рынком и поддаться настроению «сделаем, и клиенты подтянутся». Однако и портфели, где нет самостоятельных новых продуктов, а есть лишь улучшенные варианты старых, разработанные в ответ на движение рынка, — не намного лучше. Установка «и мы тоже» делает неустойчивым лидерство HomeStar. Поэтому компании необходимо тщательно продумать структуру портфеля своих инновационных разработок.

Четвёртый принцип — скорость. Традиционно разработка продукции проходит три этапа, на которых требуется: оценить и измерить, одобрить и профинансировать, осуществить. Однако компании, которые придерживаются такого подхода, рискуют полностью профинансировать проект еще до того, как поймут, действительно ли он жизнеспособен. Поэтому Whirlpool, прежде чем вкладывать в проект все необходимые средства, проводит серию тестов с потребителями. Эти тесты помогают быстро и без особых затрат понять, что устраивает потребителей, а что нет, и с Польшей уверенностью принимать последующие решения. Мы совершенствуем опытный образец до того, как инвестируем средства в его осуществление, и быстрее выходим на рынок с товарами, лучше удовлетворяющими потребности клиентов. Применяя этот подход, HomeStar могла бы быстрее выводить новые товары на рынок. Но для этого требуется кардинально изменить культуру компании.

Пятый принцип — управление интеллектуальной собственностью. HomeStar, трепетно относящаяся к НИОКР, может получить устойчивое конкурентное преимущество, разработав специальную стратегию в

отношении интеллектуальной собственности. Например, получить ряд патентов на сетевую бытовую технику, и затем использовать их, чтобы помешать другим компаниям выйти на рынок с аналогичными товарами, либо — и это ещё лучше — чтобы привлечь конкурентов на новый рынок, извлекая из него дополнительную прибыль. Поскольку производство бытовой техники становится всё более инновационным, а перемены в отрасли происходят все быстрее, разработка, защита и лицензирование интеллектуальной собственности могут стать важным фактором успеха для HomeStar.

Следуя этим принципам, HomeStar сможет восстановить свое лидерство, удержать потребителей и заработать прибыль для своих акционеров.

ЛЬЮИС ДУНКАН — декан Инженерной школы Тейера в Лартмутском колледже, Хановер, штат Нью-Хэмпшир.

Успех к HomeStar пришёл благодаря инновационным товарам, и будущее компании также зависит от способности превращать идеи в покупательские чеки. Её сегодняшние проблемы связаны скорее с тем как изобретения воплощаются, чем с самими изобретениями. Дружеский совет о том, что HomeStar нужно производить «больше шума из ничего», верен лишь отчасти. Нужно и «завлекать» потребителей, и предлагать им действительно нечто новое и полезное.

Рассмотрим ситуацию в компании с технической точки зрения. У HomeStar есть опытная группа исследователей и разработчиков, которой управляет блестящий руководитель, способный предвидеть будущее. Группа привлекает умных, заинтересованных ученых, дизайнеров, инженеров. Корпоративная культура HomeStar поддерживает творчество и лояльность в компании, инновации — основа её лидерства на рынке. Сегодня HomeStar уверенно занимает место в авангарде производителей «умной» бытовой техники, как создатель зарождающейся технологии, обещающей преобразить отрасль. Очевидно, что долгосрочное преимущество HomeStar перед глобальными конкурентами зависит от того, как компания будет поддерживать передовые научно-исследовательские и конструкторские разработки.

Но хотя будущее компании может быть связано с инновациями, сохранение её нынешней доли рынка – другое дело. HomeStar должна срочно решить несколько проблем. В организационном плане – отделить процесс постоянного совершенствования продукции от научно-

Дружеский совет о том, что HomeStar нужно производить «больше шума из ничего», верен лишь отчасти. Нужно и завлекать потребителей, и предлагать им действительно нечто новое и полезное.

исследовательских и конструкторских работ как таковых, поскольку действительно новые товары рождаются нечасто. Вялые попытки товарного дизайна в HomeStar угрожают компании в конкурентной борьбе с более проворными соперниками вроде Vanguard. HomeStar должна быстрее ориентироваться в сегодняшней деловой среде.

HomeStar следует выделить товарный дизайн в специальное подразделение и сделать так, чтобы оно сотрудничало с отделами маркетинга, продаж и производства. Это позволит предвидеть возникающие тенденции рынка и откликаться на них. Можно нанять и независимую команду дизайнеров, чтобы «поднимать шум». Всё это поможет HomeStar напоминать о себе в ежемесячном издании *HomeView* и демонстрировать новинки на выставке Homebuilders

В долгосрочной перспективе HomeStar будет ожидать от своей исследовательской команды то, вокруг чего можно будет «поднять шум». Чтобы процветать, применяя передовые технологии, HomeStar необходимо быть лидером. Неустойчивые вкусы потребителей не всегда могут служить ориентиром для осуществления инноваций. Эту роль могут взять на себя идеи отдела НИОКР. Стремление его инженеров к новаторству может привести к изобретениям, из которых вырастут новые потребности потребителей в будущем.

И наконец, HomeStar должна преодолеть трудности, связанные с человеческим фактором. Хэл ещё не воспользовался своей властью, но скоро ему придется её применить. Одну проблему олицетворяет Келли, возглавляющая отдел маркетинга. Её неверное представление о том, чем должен заниматься отдел НИОКР, разрушительно с управленческой точки зрения. Именно подразделение Келли повлекло HomeStar в создание крупногабаритной бытовой техники, обернувшееся катастрофой. Также очевидно, что именно из-за ошибки маркетинга разработка энергосберегающей бытовой техники проводилась слишком медленно, и

возможность вновь стать «единственной и неповторимой» была упущена, хотя команда отдела НИОКР её видела. И разве можно себе представить, чтобы идея холодильника в стиле ретро или холодильника, рекламирующего здоровое питание, могла родиться в исследовательской лаборатории компании?

Келли права в одном: запускать новые товары нужно гораздо быстрее. Но она ошибается, обвиняя Чарли в недавних ошибках. На самом деле, Чарли кажется единственным сотрудником HomeStar, кто пытается угадать тенденции развития рынка. Хотя исследовательская лаборатория в Европе может показаться неоправданной роскошью.

Да, Чарли нужно понять, как быстро сменяют сегодня друг друга бизнес-циклы, однако его работа в высшей степени важна для долгосрочной жизнеспособности компании. Его отставка и назначение Питера Форчуна на пост главы НИОКР совершенно не нужны, такой шаг может стать разрушительным. Однако Питер — идеальный кандидат на пост руководителя отдела дизайна, ведь у него есть и техническое, и бизнес-образование. Потому Питер может служить связующим звеном между такими разными культурами, как маркетинг и технологии.

Благодаря инновациям HomeStar может остаться лидером рынка бытовой техники. А в долгосрочном плане компания скорее всего поймет, что лояльность может стать помехой, только если она касается не того человека или потеряна.

ДЖОН КАО — президент киностудии *Ealing Studios* в Лондоне и управляющий директор *Kao & Company* в Сан-Франциско. Автор книги «Импровизация: искусство и дисциплина творчества в бизнесе» (*jamming: The Art and Discipline of Business Creativity*. HarperBusiness, 1996).

Бедный Хэл. Конкуренция в отрасли набирает обороты, а его компания заняла оборонительную позицию. Шустрые конкуренты создают бытовую технику, соответствующую предпочтениям потребителей, и, что ещё важнее, быстро выводят свои товары на рынок. Всё это напоминает мне, как Apple использовала форму, цвет и графический дизайн в «сером» мире персональных компьютеров.

Хэл столкнулся с проблемами, перед которыми, к сожалению, стоят тысячи компаний в самых разных отраслях. Но-первых, это отсутствие стратегии. Важная выставка, которая пройдет всего через полгода, застает

компанию врасплох. Шокирует, что генеральному директору нечего сказать ведущим отраслевым изданиям. Это знак того, как далеко зашло дело. Вторая проблема Хэла — отсутствие связи HomeStar с потребителями. Компания проглядела моду на здоровое питание, бросила все силы на крупногабаритные бытовые приборы (которые не имели успеха), пропустила перспективность ретро, а теперь готовит сетевую бытовую технику, провал которой просто витает в воздухе.

Как организация, HomeStar неэффективна. Хэлу не удалось стимулировать творческую энергию, скрытую за неизбежными разногласиями между отделами маркетинга и НИОКР. Ему надо найти способ объединить различные точки зрения. Это можно сделать либо с помощью стратегического планирования, либо основательно переосмыслив подход компании к НИОКР. Последовательные, целенаправленные шаги должны создать отношения, основанные на сотрудничестве и общности интересов, которые возникают при реализации общих проектов.

Чарли — это и актив и помеха, хотя второго здесь больше. Он самоуверен и больше заботится о собственной репутации, чем о репутации компании. Кроме того, вокруг Чарли сложился культ личности, на котором основаны и его власть, и проблемы с креативностью в отделе НИОКР. Одержимость Чарли техникой и доморощенный стиль работы — факторы риска для всей компании.

Хэл должен принять быстрые, решительные жёсткие решения — не очень-то соответствующие его гамлетовской нерешительности.

Однако Чарли верно оценивает важность глобальной перспективы, хотя создание международного отделения НИОКР — не лучшая идея. Вместо этого HomeStar могла бы заняться изучением глобальных потребительских предпочтений и деловой среды — сама или с помощью аутсорсеров — и организовать подчинённые центру исследовательские и производственные подразделения в тех странах мира, где это наиболее выгодно.

HomeStar также необходимо подумать о том, как управлять портфелем новаторских и ориентированных на потребителя инициатив. Очевидно, что часть клиентов отреагирует на цену, другим будут интересны свойства товара, третьим — дизайн. Услуги в этой истории не упоминаются, однако именно они, возможно, станут ключиком, который позволит завоевать лояльность потребителей. Может быть, клиентам стоит

предложить возможность модернизации своих приобретений? HomeStar необходимо решить, где она действует — в бизнесе продуктов или взаимоотношений.

На мой взгляд, перед Хэлом стоят три основные проблемы. Во-первых, найти способ сплотить ряды, вдохнуть новые силы в стратегическое планирование и определить первоочередной порядок действий. Хорошо то, что рынок неустойчив, и у компании есть возможность восстановить свою репутацию «единственной и неповторимой». Однако плохо, что «старое, доброе» уже никогда не будет работать. Хэл должен принимать быстрые, решительные, жёсткие решения, не очень-то соответствующие его гамлетовской нерешительности.

Во-вторых, Хэлу нужно радикально реструктурировать сам процесс инноваций в компании. Придётся управлять целым портфелем инноваций, рассчитанных на разные сроки, предполагающих разные бизнес-модели и разных потребителей, и искать то новое, что позволит опередить конкурентов. Продумывая комплекс «пробивных» инноваций, он должен учитывать долгосрочные цели компании.

И в-третьих, надо принять решение относительно гениев. Только слепец мог не заметить, что за 27 лет своей карьеры Чарли «покрылся мхом». Компании нужны новые люди, в том числе и со стороны. Кроме того, Хэлу придётся радикально перестроить отношения компании с потребителями. Возможно, пора назначить Чарли директором по науке, заключить с Питером Форчуном контракт на испытательный срок и поискать новых людей и свежие идеи. HomeStar необходимо как можно больше разнообразных идей и максимальное взаимопонимание во всем, что касается их внедрения.

Что вдохновляет новаторов

Эллен Пиблз

В некоторых организациях замечательные идеи рождаются регулярно, хотя и происходит это в результате всплеска воображения, которому нельзя обучить и которое невозможно запланировать. Но если даже сами новаторы не в состоянии сознательно повторить такие мгновения успеха, могут ли другие научиться у них? Редакторы *Harvard Business Review* обратились к 16 лидерам, экспертам по инновациям (хотя не все они сами изобретатели), с одним вопросом: «Что, по вашему мнению, сильнее всего стимулировало новаторство в вашей организации?».

Некоторые из экспертов, например основатель компании Atari Нолан Бушнел, генеральный директор Dell Computer Майкл Делл и венчурный капиталист Эстер Дайсон подчеркивают, как важно, чтобы у людей была возможность экспериментировать и рисковать. Право на ошибку, которое организация оставляет своему сотруднику, развивает у него интуицию и многому учит. Это мнение поддерживает и Марк Дин, изобретатель и ведущий сотрудник IBM. Он утверждает, что его компания поощряет разработчиков не замыкаться в своей тематике, а постоянно искать и исследовать самые многообещающие идеи.

Хол Товин, исполнительный вице-президент финансовой группы, и Джон Тэлли, исследователь-фармацевт, полагают, что постоянное новаторство стимулирует сотрудничество людей, обладающих разнообразными навыками и талантами. Крейг Уайнетт из Procter & Gamble предлагает системный подход к новаторству, который мало отличается от подхода к решению других вопросов в организации и состоит в том, чтобы определить проблему и решать её. Ларри Кили, президент фирмы, разрабатывающей инновационные стратегии, советует обновлять не только продукцию компании, но и способы обслуживания клиентов, бизнес-модели и связи. Лучиано Майани, генеральный директор Европейской организации по вопросам ядерных исследований, защищает чистую науку, утверждая, что она является

не менее важным источником инноваций, чем потребительский рынок.

Эксперты приподнимают завесу над тайной новаторства и показывают, что компании могут стимулировать рост креативности и производительности с помощью определённых, хорошо продуманных мер.

Одна из самых сложных проблем, стоящих перед руководителем: как заставить людей мыслить творчески и, следовательно, нарушать статус-кво и в то же время делать повседневную текущую работу так, чтобы она не стопорилась? Новаторство не похоже на другие бизнес-функции. Для него нет установленных алгоритмов, правил, процедур и даже способов измерения успеха. В некотором смысле каждый акт новаторства — уникальный подвиг, всплеск воображения (одного человека или целого коллектива), который нельзя ни предсказать, ни повторить. Короче говоря, новаторство — это все что угодно, но не обычный бизнес.

И несмотря на все это, в некоторых организациях великолепные идеи рождаются снова и снова. Эти идеи могут быть связаны с новыми товарами, новыми способами работы, новыми стратегиями, а то и совершенно новыми видами бизнеса. Есть ли секрет в успехе таких компаний? Могут ли другие организации научиться чему-то на их примере? Чтобы найти ответ на этот вопрос, мы обратились к самым сведущим в этой области людям — среди наших собеседников есть несколько изобретателей, а также те, кто умеет пробуждать творческий гений в других. Мы задали им всего один вопрос: «Что, по вашему мнению, сильнее всего стимулировало новаторство в вашей организации?». И вот что они нам ответили.

Иновации должны стать нормой

КРЕЙГ УАЙНЕТТ — директор по развитию компании Procter & Gamble (Цинциннати).

Всемерно поддерживая новаторство в компании, мы сделали его обычным явлением, неотделимым от остального бизнеса. Многие организации заявляют о своих иновациях на первых полосах газет, однако такое повышенное внимание, как ни парадоксально, вредит делу. Рассматривая новаторство как некую экзотику, эти компании отделяют его от нормальной работы: ведь не трубят же они в фанфары о том, что поддерживают высокое качество товаров или упаковки. Это часть их повседневной деятельности, обычный бизнес. То же самое должно относиться и к новаторству. Слишком часто корпоративные программы иноваций, которые поначалу казались многообещающими и всех воодушевляли, заканчивались ничем. А разве могло быть иначе? Чтобы гарантировать успех новаторства, к нему нужно подходить системно, как к любому вопросу в бизнесе, т.е. сначала определить проблему, а затем найти способ её решения. Чего вы хотите добиться и как? Кого включите в команду? Как вы будете мотивировать и награждать ваших людей? И как измерите их успехи?

Самый востребованный в сегодняшнем бизнесе талант— это способность создавать что-то новое. Между тем творческий процесс все еще воспринимается как нечто, присущее избранным: эврика, озарение, просветление, священный гений, а вовсе не умело направляемые старания обычных людей. Мы в P&G считаем, что креативность — это не мистический дар избранных, а ежедневная задача, поиск неочевидных связей, сведение воедино обычно несовместимых вещей. Один из путей к этому — изучение противоречий рынка. Например, мы создали продукт под названием ThermaCare — это одноразовая грелка, которая хранит тепло примерно восемь часов. Как родилась эта идея? Многие пожилые люди страдают от болей в суставах и мышцах. Лекарства снимают боль, но вызывают другие проблемы, например болезни желудка. Вот это противоречие мы и увидели: люди не хотят терпеть боль, однако избегают болеутоляющих лекарств. Оно подтолкнуло нас создать совершенно новый продукт, который решал бы задачу без побочных эффектов. Подобные примеры можно найти в любой отрасли: например, в сфере

телекоммуникаций — пока не появилась возможность переводить абонента в режим ожидания, невозможно было говорить по телефону и одновременно принимать другие звонки.

Напоследок хочу предупредить об одной опасности. Отделение инноваций от основного бизнеса может привести к опасным побочным эффектам — отсутствию контакта между творческими сотрудниками и лидерами компании. Из-за искусственного противопоставления новаторы будут лишены поддержки руководства, необходимой, чтобы бороться за соответствующие ресурсы. Только если новаторов будут поддерживать лидеры компании, инновации превратятся в продуктивный элемент всей вашей повседневной работы.

Отодвинуть своё Я на второй план

ТОМАС ФОГАРТИ изобрел баллонные катетеры, которые применяются в медицине. Занимается сердечно-сосудистой хирургией в Медицинском центре Стэнфордского университета, а также создает компании, которые разрабатывают и продают спроектированные им медицинские приборы. Является соучредителем Three Arch Partners, венчурной фирмы, финансирующей молодые медицинские организации (штаб-квартира компании находится в Порто-ла-Вэлли, Калифорния).

Я понял, что самое важное — дать людям возможность расширить свои горизонты. В медицине понятие «лучше» часто зависит от того, принимаете ли вы помощь или оказываете её. Например, я работаю в компании, которая занимается диагностикой апное — внезапной остановки дыхания во сне. Недавно пациенту пришлось лечь в так называемую «лабораторию диагностики сна». Человек вырван из привычной домашней обстановки и помещен в искусственную среду: к его телу прикреплены три датчика, отслеживающие сердечный ритм, дыхание и уровень кислорода в крови, и еще множество различных приборов, причем диагностика обходится ему в \$2000. Врач скажет: «Ну и в чем проблема? Только так и можно поставить диагноз». Но поговорив с пациентом, вы поймете, что для него здесь очень много проблем. Поэтому, если вы захотите улучшить ситуацию с точки зрения пациента, то снизите

стоимость диагностики, сделаете её менее утомительной и будете проводить её не в клинике, а на дому.

Самое сложное в новаторстве – сделать так, чтобы люди признали, что их способ работы не самый лучший

Часто, заставляя человека посмотреть на ситуацию глазами других людей, вы затрагиваете его Я. Человек не хочет верить, что его образ действий далёк от совершенства. Я думаю, самое сложное в новаторстве – сделать так, чтобы люди признали, что их способ работы не самый лучший.

Перемещать людей

ГЕНЕРАЛ-ЛЕЙТЕНАНТ РОНАЛЬД КЭДИШ — директор Агентства по противоракетной обороне Министерства обороны США, которое разрабатывает противоракетные системы для Вооруженных сил США.

Один из проверенных способов выполнить работу по-новому — часто перегруппировывать силы. Помещая людей в новую структуру, вы заставляете их переосмыслить привычные обязанности и то, чем они занимались изо дня в день.

За два года я дважды проводил в Агентстве по противоракетной обороне кардинальную реорганизацию. Зачем? Из научно-исследовательской, по сути, структуры, мы должны были превратиться в организацию, которая разрабатывает и приобретает оружие. Технологии, над которыми мы работали более 20 лет, достаточно созрели, чтобы на их основе можно было создавать эффективные системы противоракетной обороны, а геополитическая обстановка изменилась таким образом, что нам поручили приступить к этой работе. Нужно было поставить перед людьми новую цель, и реорганизация была одним из способов сделать это.

Для большинства сотрудников реорганизация — это травма, в особенности в такой иерархически выстроенной организации, как наша. Однако я уверен, что люди будут лучше реагировать на перемены, если сделать так, чтобы они отвлеклись от сложностей и

почувствовали удовлетворение: ведь поставлена высокая цель, и преград к её выполнению нет.

Не бояться неудач

МАЙКЛ ДЕЛЛ — основатель, председатель правления и генеральный директор *Dell Computer* (Остин, штат Техас).

Быть новатором в Dell значит рисковать и учиться на ошибках. Сегодня компания широко известна находками в области управления складскими запасами, логистики, управления каналами поставок и тому подобным, но так было далеко не всегда. Еще в 1989 г. у нас была серьезная проблема, серьезная, по крайней мере, для такой маленькой компании, какой мы были в то время. Индустрия персональных компьютеров переходила на новый вид чипов, а мы не успели сбыть огромное количество старых. Эта ошибка дорого нам обошлась: почти год ушел на то, чтобы компания оправилась, однако урок мы усвоили. Неудача заставила нас

***Когда дела в компании
идут хорошо, нужно
поощрить новаторство.
Самое важное для
руководителя компании,
которая вырывается
вперёд,- не впасть в
самодовольство.***

разработать новый способ управления складскими запасами, и мы поднялись с последнего места «в низшей лиге» до места победителей, где находимся сейчас.

Мы поощряем новаторство, делая всё возможное, чтобы люди не боялись ошибаться, и проводим немало экспериментов. Например, менеджер из отдела по работе с клиентами предложил, чтобы компания сама устанавливала компьютеры покупателям, чтобы заинтересовать тех, кто по тем или иным причинам опасается устанавливать новый компьютер. Идея была неплохая: помогать потребителям без особых затрат. Из опыта работы с бизнес-клиентами мы знали, что когда наши специалисты устанавливают компьютер, количество ошибок в настройках практически равно нулю. В отделе по работе с клиентами идею «довели до ума», вместе с отделом продаж провели пилотный запуск и поняли, что эффективно, а что нет. Через две недели услуга стала доступна любому потребителю в США. Я узнал об этом случайно — новшество не обсуждалось на совете директоров.

Такие небольшие изменения и усовершенствования происходят у нас постоянно.

И ещё. Когда дела идут хорошо, нужно поощрять новаторство. Самое важное для руководителя компании, которая вырывается вперёд, — не впасть в самодовольство.

Привлекать новых людей

ХОЛ ТОВИН— *исполнительный вице-президент финансовой группы Citizens (Провиденс, Род-Айленд). Занимается направлениями: банкоматы и пластиковые карты, отделения группы в магазинах, банковские услуги для юридических лиц, интернет-стратегии.*

Самый важный шаг, который я сделал, чтобы стимулировать инновации,— это найм людей, не имеющих опыта в банковской сфере. Я искал творческих людей, способных применить то, чему они научились в динамично развивающихся, ориентированных на потребителя отраслях в нашем более традиционном бизнесе. Поэтому направление, которое занимается отделениями *Citizens* в магазинах, возглавляет человек, прежде работавший в области продаж и маркетинга, а направление банкоматов — с опытом в области недвижимости. Я сам занимался маркетингом фасованных товаров.

Приход людей с разными навыками и талантами помогает разрушать статус-кво и найти новые стратегии в бизнесе. Например, большинство банков открывают отделения в магазинах, чтобы обслуживать старых клиентов. Мы подходим к этому совершенно иначе и используем отделения в магазинах, чтобы привлечь новых клиентов. Мы берем людей из розничной торговли, чаще всего из компаний Gap, Macy's и Starbucks, отбирая кандидатов с четырьмя качествами — умом, умением хорошо выражать свои мысли, настойчивостью и творческим подходом. Эти люди, одетые в форменные передники *Citizens*, стоят в супермаркетах, раздают рекламные подарки и беседуют с покупателями. Их цель — познакомиться с клиентами. Когда покупателю потребуется обратиться в банк, он встретит знакомое лицо. *№* результате мы построили миллиардный банк, опираясь исключительно на отделения, открытые в магазинах.

Идти своим путём

ЛАРРИ КИЛИ — президент компании *Doblin*, занимающейся разработкой инновационных стратегий (ее офисы расположены в Чикаго и Сан-Франциско).

Почти все считают, что цель инноваций — создать очередной продукт, который будет пользоваться успехом. Но это не всегда так, хотя многие компании и направляют все средства, отведенные на исследования и разработки, именно в эту область. Конкуренты легко могут скопировать продукт, поэтому такие инвестиции редко окупаются. Чтобы стимулировать инновации, главное — помочь людям осознать, что есть много видов новаторства, и инновация продукта — лишь один из них. Можно совершенствовать обслуживание клиентов, бизнес-модели, связи организации и т.д.

Вспомните историю с мини-вэном компании Chrysler. Он был разработан, когда компания стояла на пороге разорения. Chrysler создала платформу мини-вэна и передала поставщикам проектирование ориентированного на семейное потребление оборудования, которое

Вполне вероятно, что вы меньше потратите и больше заработаете, обратив внимание на «долины», то есть места, которые пропустили ваши конкуренты.

можно было бы подсоединить к этой платформе (видеоигры, складывающиеся сиденья; встроенное детское кресло, чтобы родителям не приходилось каждый раз сражаться с ним, и т.п.). Поставщикам пришлось взять на себя расходы на научно-исследовательские и конструкторские работы.

Это пример новаторства не в разработке продукта, а в построении сети отношений.

Компании упускают множество благоприятных возможностей из-за того, что слишком пристально следят за конкурентами. Планируя разные виды инноваций в той или иной отрасли, вы почти всегда обнаружите: большинство организаций вкладывают все инвестиции только в один вид инноваций, — и все для того, чтобы сохранить своё преимущество. К примеру, постоянно совершенствуют обслуживание клиентов, но никак не меняют связи внутри организации.

Планирование инноваций похоже на освоение новой территории — вы исследуете горы и долины инвестиций и действий. Старая поговорка

гласит: «В этих горах — золото». А может быть, в «долинах» его еще больше? Вполне вероятно, что вы меньше потратите и больше заработаете, обратив внимание на «долины», то есть места, которые пропустили ваши конкуренты.

Дать простор идеям

НОЛАН БУШНЕЛ— генеральный директор компании *nWink*, сети развлекательно-игровых центров, расположенной в Лос-Анджелесе. Один из пионеров Кремниевой Долины, в 70-х гг. он основал *Atari*, первую в мире компанию — разработчика видеоигр. На базе *Pizza Time Theater* создал сеть «развлекательных закусочных» *Chuck E. Cheese's*.

Я полагаю, что очень важно создать корпоративную культуру, в которой не бывает плохих идей. В нашей сети *nWink*, например, чтобы придумать новые игры, мы регулярно проводим «компостные» сессии, на которых все высказывают свои идеи. Мы не обсуждаем, хороши они или плохи, и лишь стараемся, чтобы как можно больше людей поделились своими идеями с группой. Затем все размышляют над этими идеями, которые проходят сквозь коллектив как сквозь фильтр. Через пару месяцев кого-то — часто совсем не того человека, который первым высказал идею, — осеняет решение, и мы можем двигаться дальше. Лучшие идеи утрачивают своих «авторов» и начинают жить собственной жизнью; особенно часто так бывает с программным обеспечением.

У нашей продукции очень короткий жизненный цикл, и мне кажется, чтобы люди создавали новое, нужна своего рода «любовь по принуждению». Дайте разработчикам слишком много времени — возникнет питательная среда для споров и интриг. Дайте слишком много денег — и мысль будет «растекаться по дереву». Жесткие сроки и ограниченные бюджеты заставляют людей сосредоточиться на создании жизнеспособных продуктов и на том, чтобы вывести их на рынок как можно скорее. Ничто не заменит мнения потребителя. Нужно выложить что-то на полки и посмотреть, что они скажут. Единственно верный тест — это отклик рынка.

Нельзя недооценивать науку

ЛУЧАНО МАЙАНИ — генеральный директор Европейской организации по ядерным исследованиям (CERN), базирующейся в Женеве. Около 6500 учёных в лабораториях и университетах всего мира (половина всех физиков, работающих в области элементарных частиц) занимаются исследованиями для CERN.

Наша главная проблема с инновациями проста: получать финансирование. Люди, далекие от научного мира, полагают, что физика элементарных частиц не найдет такого коммерческого применения, как результаты физических исследований XX века. Очень часто я слышу от представителей стран ЕС, которые финансируют CERN: «С какой стати мы должны финансировать изучение кварков?». Я отвечаю, что чистая наука движет инновации по крайней мере в такой же степени, как это делает потребительский рынок. По мере того как проводятся исследования, множество технологий переносится в реальную жизнь. Самый известный пример — протокол для Всемирной паутины, который был разработан в CERN. Но есть масса других многообещающих изобретений, например медицинские приборы для визуализации данных, которые появились в процессе работы над ускорителем — большим адронным коллайдером.

Я всегда стараюсь, чтобы перенос технологий не оставался незамеченным: заставляю исследователей патентовать открытия, создавать совместные предприятия для разработки коммерческих продуктов. Как специалист в области элементарных частиц, я понимаю ценность чистой науки. Однако в наш век нельзя утверждать, что чистая наука — это самое главное. Наука и прикладные технологии идут рука об руку.

Верить в свои силы

МАЙК ЛАЗАРИДИС — основатель, президент и один из исполнительных директоров *Research In Motion*. Компания создала ряд беспроводных технологий, в том числе *Black-Berry*, благодаря которой пользователи получают доступ к корпоративной электронной почте и

другой информации по беспроводным сетям. Компания расположена в Уотерлу, Онтарิโอ.

Новаторство — это как профессиональный спорт: на первый взгляд все кажется просто, но, выйдя на игровое поле, понимаешь, что всё дается с большим трудом. Для меня самое важное — вера в свои силы. Немногие компании достаточно уверены в своей правоте, чтобы идти своим путём, невзирая на мнение коллег по отрасли, конкурентов, аналитиков и средств массовой информации. Теряя из-за этого мужество и веру, сотрудники компании начинают ошибаться.

Ещё одно золотое правило: всегда бери на работу тех, кто умнее тебя. Я говорю коллегам: не беспокойтесь о своей работе. Найдите людей, которые сделают её лучше вас.

Спросить себя: «А что, если?..»

МАРК ДИН — *ведущий сотрудник и вице-президент IBM (Йорктаун-Хайтс, Нью-Йорк). Инженер и изобретатель, автор более 30 патентов и патентных заявок, в том числе трёх из девяти патентов IBM на оригинальные персональные компьютеры.*

С декабря 1999 г. IBM работает над проектом Blue Gene. Это суперкомпьютер, который моделирует построение молекулы белка в генетике. Задача требует огромных вычислительных мощностей, и мы используем радикально новый подход, позволяющий маленькой машине выполнять более квадриллиона операций в секунду. Закон Мура гласит, что количество транзисторов на микросхеме, и, следовательно, количество сохраняемой информации, удваивается каждые два года, поэтому, чтобы произвести эти вычисления, нам должно было бы понадобиться 15 лет. Но, я думаю, мы справимся и за пять.

IBM способна осуществить подобный прорыв, поскольку компания практически ни в чем не ограничивает своих разработчиков. Нас постоянно поощряют изучать новые идеи, спрашивать себя: «А что, если?..» Позволяют работать над тем, что, с нашей точки зрения, сулит самые заманчивые перспективы. Например, модель PC/AT, запущенная IBM в 1984 г. (она обеспечивает более эффективное управление периферийными устройствами для PC и PC-совместимых машин), была

создана на основе разработок, которыми я занимался на досуге. Единственное ограничение, которое я действительно испытывал, — это количество часов в сутках.

Такую же свободную атмосферу я стараюсь создать в группах разработчиков, которыми руковожу. Конечно, нужно подсказывать направление и ставить разумные цели; рассчитывать время; объяснять, что важно сделать какие-то полезные выводы, даже если продукт не вполне таков, как задумывался первоначально. Исследователи всегда хотят довести все до логического конца. Но лучше быстро получить удовлетворительное решение быстро, а затем совершенствовать его. Однако основная моя задача не в том, чтобы накладывать ограничения, а в том, чтобы вдохновлять. Если создать соответствующую атмосферу, не говорить «Это глупо!», когда человек пытается решить проблему необычным способом; развивать сотрудничество, а не конкуренцию — у людей появляется множество великолепных идей..

***Исследователи всегда
хотят довести всё до
логического конца. Но
лучше получить
удовлетворительное
решение быстро, а затем
совершенствовать его.***

Нужны увлечённость и терпение

ДЖОН ТЭЛЛИ — вице-президент по разработке новых препаратов компании *Microbia* (Кембридж, Массачусетс). Руководил командой химиков компании *Pharmacia*, создавшей лекарство от артрита целебрекс, за которое в 2002 г. получил *America Discoverers Award*, высшую научную награду, присуждаемую ассоциацией ведущих американских фармацевтических и биотехнологических компаний, в номинации «Фармацевтические исследования».

Мне удастся поддерживать увлеченность моих сотрудников той работой, которую они делают. Без увлеченности нам не обойтись, поскольку то, что мы делаем, чертовски трудно. Почти 80% исследователей в медицинской химии уходят на пенсию, так никогда и не совершив открытия, на основе которого был бы создан коммерческий

продукт. Поэтому, если впасть в депрессию при каждой неудаче, здесь можно быть несчастным всю жизнь.

Неизменный спутник увлеченности — разнообразие. Люди с различными научными подходами видят проблему с разных точек зрения. Интересный и активный обмен мнениями позволяет не заикливаться на единственном аспекте проблемы.

Если проблема действительно увлекает и можно подходить к ней с разных сторон, занятие наукой становится чрезвычайно интересным. Посмотрите, как мы работали над целебрексом. С конца XIX в., когда в США появился аспирин, химики пытались создать более совершенные нестероидные противовоспалительные препараты. Но проблема состоит в том, что фермент, вызывающий воспаление и боль, одновременно защищает флору желудка от пищеварительных кислот. Поэтому, блокируя воспалительный процесс, болеутоляющее средство порождает гастроэнтерологические проблемы.

Наши коллеги получили доказательства того, что разновидность фермента, вызывающего воспалительный процесс, несколько отличается от той, что защищает желудок. Поэтому мы начали искать молекулярное соединение, блокирующее только ту разновидность, которая порождает воспаление. Провели множество бесплодных экспериментов. Перерыли горы литературы, чтобы проверить, не синтезировал ли кто-нибудь такую структуру, не догадываясь об этом, и в конце концов нашли соединение, созданное в начале 80-х гг., которое частично ингибировало фермент. Это был один из редких плодотворных дней. Но это было лишь начало пути: предстояло разгадать, как превратить это соединение в безопасное и эффективное лекарство. Даже начав клинические испытания препарата, мы понимали, что и годы спустя еще не будем знать, выйдет ли лекарство на рынок.

На самом деле целебрекс прошел путь от лаборатории до аптечной полки за рекордный срок — всего за семь лет с начала работы над проектом. В работе, которая требует так много времени, увлеченность необходима, чтобы постоянно поддерживать интерес. Важно, однако, чтобы она не ослепляла, потому что иногда проект приходится «убивать», причем решительно. До того как наша команда начала работу над целебрексом, мы занимались препаратом, снижающим кровяное давление. И хотя было понятно, что исследования вряд ли приведут к созданию лекарства, некоторые сотрудники воспринимали эту работу как

свое детище и тяжело переживали, когда проект закрыли. Но если бы мы не сделали этого, то не создали бы целебрекс.

Быть умнее потребителя

МАРСИАН «ТЕД» ХОФФ — *главный технолог консалтинговой фирмы FTI/Teklicon (Сан-Хосе, Калифорния). Утверждают, что именно Хофф, будучи одним из первых сотрудников Intel, создал микропроцессор.*

Нужно уметь подчинять себе правила. В 60-х гг., когда я работал в Intel, компания Busicom, производитель калькуляторов, попросила изготовить набор из 12 специальных чипов для калькуляторов, которые она собиралась выпустить на рынок. Каждый чип должен был выполнять определенную функцию. Раньше я не работал с калькуляторами и, удивленный сложностью конструкции, подумал, нельзя ли сделать один чип, или центральный многофункциональный процессор, запрограммировав его на выполнение всех функций. По аналогии с только появившимися тогда микрокомпьютерами, которые имели «простую» конструкцию, но позволяли делать множество вещей. К чести руководства Intel, мне позволили экспериментировать с этой идеей. Менеджеры разрешили мне отступить от главного правила бизнеса: всегда делать то, что хочет заказчик. Мы сделали совсем не то, что было заказано. Но наш продукт был гораздо лучше.

Экспериментировать до умопомрачения

БЕТТИ КОЭН *разрабатывает стратегию вещания Turner Broadcasting System для молодежной аудитории. Создатель и экс-президент Cartoon Network Worldwide (штаб-квартиры обеих организаций находятся в Атланте).*

Я считаю, что инновации лучше всего стимулирует эксперимент. Несколько лет назад в мире кабельного телевидения все только и говорили о технологической конвергенции, хотя никто точно не знал, что же это означает. Мы, молодые и смелые, решили привлечь фанатов Cartoon Network к участию в работе канала в эфирном вещании и в

онлайн-режиме. Я предложила своим ребятам — телевизионщикам и интернетчикам — разработать три разных варианта программ. Я надеялась, что какие-то идеи сработают лучше других, и мы поймём, почему так происходит. Затем мы все протестировали — и одновременные (в Интернете и по телевидению) премьеры мультфильмов с любимым героем; и онлайн-заявки зрителей, выбирающих программу передач на выходные; и интерактивные соревновательные и приключенческие шоу и многое другое.

Что не даёт новаторству развиваться? Смесь страха и самодовольства. Вы топчетесь на месте, опасаясь провала: боитесь сделать неверную ставку и потратить слишком много денег.

Наполнить инновации смыслом

ДЭНИЕЛ ВАСЕЛЛА получил медицинское образование, в настоящее время — председатель правления и исполнительный директор фармацевтической компании Novartis (Базель, Швейцария).

Мы пытаемся стимулировать новаторство во всем — и в технологиях производства, и в создании новых препаратов, и в организационной структуре бизнеса — чтобы то, что мы делаем, соответствовало нашим идеалам. Это помогает внутренне мотивировать людей. Хотя нельзя обойтись и без внешней мотивации. Мы предлагаем сотрудникам акции компании и награждаем их за вклад в научную работу — это повышает статус исследователя внутри и вне Novartis. Но я убежден: люди работают лучше, когда верят в свой труд и в политику компании, когда они видят, что их усилия приносят нечто большее, чем просто дополнительный доход для акционеров.

В последние годы мы поставили перед собой еще одну цель: не только создавать экономическую стоимость, но и повышать гражданскую ответственность во всем мире. Продолжая разрабатывать медикаменты, которые, как мы надеемся, станут лидерами продаж в развитых странах, мы решили бесплатно снабжать Всемирную организацию здравоохранения препаратами для лечения проказы до тех пор, пока болезнь не будет полностью искоренена. Многими болезнями, свирепствующими в беднейших странах мира, никто не занимается, поэтому мы создали в Сингапуре исследовательский центр, где ведутся работы над лекарствами от геморрагической лихорадки Денге и туберкулеза. Хотя мы понимаем, что эти исследования вряд ли принесут нам прибыль.

Эта деятельность крайне важна для наших сотрудников, она стимулирует их энергию и энтузиазм. Возьмите, например, противораковый препарат нового поколения гливек. Наши исследователи преодолели все трудности, мешавшие созданию лекарства, а команда производителей работала день и ночь, чтобы синтезировать достаточное количество препарата для клинических испытаний. Соответствие целей, идеалов и ценностей вносит огромный вклад в мотивацию и поддерживает желание работать у всех сотрудников компании, в том числе и у меня.

Прекратить ссоры

ДЭВИД ФАЛВИ — исполнительный директор Британского геологического общества (БГО) (Кейуорт, Ноттингем, Великобритания). В 2001 г. компания British Telecommunications включила БГО в Vision 100, список самых новаторских организаций Великобритании.

Когда в 1998 г. я пришел в БГО, я попал в организацию, структура которой строилась вокруг разных геологических дисциплин и существующих в них направлений. При этом разные подразделения превратились в конкурирующие кланы, которые если и сотрудничали, то только по принуждению.

Чтобы стимулировать инновации в БГО, нужно было создать климат, губительный для внутренней конкуренции. Я прекратил соперничество

между подразделениями, создав матричную структуру и таким образом ослабив связь сотрудников с конкретными подразделениями. БГО стало работать над программами, каждая из которых включала ряд проектов. Менеджеры, руководившие программами, набирали людей для работы над проектами из штата БГО, поэтому сотрудники стали идентифицировать себя с организацией в целом, а не с конкретной программой. Так же, как я, например, считаю себя австралийцем, а не выходцем из Сиднея или Нового Южного Уэльса. В идеале наши учёные должны были почувствовать, что они — члены БГО, а не специалисты программ «Промышленные минералы» или «Геохимические характеристики».

Структурные изменения в организации позволили не только покончить с внутренней конкуренцией, но и сосредоточиться на конкуренции внешней, и количество инноваций стало расти. При этом, поскольку сотрудники организации не были «собственностью» вновь назначенных менеджеров программ, тем приходилось разрабатывать такие программы, которые были бы интересны людям. Более того, учёные, которых теперь не заставляли проявлять лояльность только по отношению к конкретной группе, смогли свободно вносить предложения, полезные для всей организации.

Эти перемены прошли непросто. Людям не хотелось отказываться от прежней идентификации с направлением, которым они занимались. А я был иностранцем, пришедшим в старую организацию, основанную ещё в 1835 г. Новичок не может просто прийти и сказать: «Ребята, а теперь мы будем всё делать иначе», если в руках у него нет кувалды. Поэтому два года прошли в спорах о переменах, и всё же постепенно мы пришли к согласию. Моя роль состояла в том, чтобы дирижировать этими переменами, не руководя ими напрямую, и предоставить оркестрантам осуществить их самостоятельно.

Не инновации ради инноваций, а решение проблем

ЭСТЕР ДАЙСОН— *председатель EDventure Holdings, венчурного фонда, базирующегося в Нью-Йорке. Автор книги «Версия 2.0: Жизнь в эпоху Интернета» (Release 2.0: A Design for Living in the Digital Age). Активный инвестор и консультант многих молодых ИТ-компаний в США и Европе.*

Не думаю, что компании должны поощрять любое новаторство. Я не помогаю «творчеству ради творчества», скорее наоборот: я пытаюсь поддерживать творческие решения конкретных проблем. Новаторство прекрасно, только если оно полезно. Некоторые компании проводят реорганизации каждые полгода лишь для того, чтобы как-то измениться. Хотя на самом деле им нужна более эффективная внутренняя коммуникация, а не новая структура отчётности.

Как же стимулировать полезное новаторство? Для этого нужны две вещи. Во-первых, необходимо поддерживать риск. Будьте открыты экспериментам и философски относитесь к неудачам. Мой девиз: «Всегда делай новые ошибки». Ошибаться не стыдно. Но на ошибках нужно учиться, а не повторять их вновь.

Во-вторых, нужно заинтересовать людей в новинке, заставить их ею пользоваться, неважно, собираетесь ли вы применять её внутри компании или продавать. Я ошибалась, когда думала, что люди сами заходят пользоваться электронной почтой и другими средствами коммуникации. Изменить привычки человека очень сложно. Но начальство может подать пример, применяя новинку. Если руководитель компании рассказывает о том, какой «мейл» он только что получил, сотрудники обязательно это заметят и перестанут игнорировать новинку. Эксперименты должны начинаться сверху.

Новаторство как труд

Питер Друкер

Что чаще рождает инновации — вдохновение или усердный труд? Ответ лежит где-то посередине, утверждает мыслитель и теоретик менеджмента Питер Друкер. В статье, впервые опубликованной в *Harvard Business Review* в 1985 г., Друкер доказывает, что новаторство — самая настоящая работа, которой можно и должно управлять так же, как и другими бизнес-процессами. И если сознательно и целенаправленно искать благоприятные возможности для инноваций, успеха можно достичь быстрее, чем понадеявшись только на вдохновение.

В действительности, большинство принципиально новых решений рождается благодаря систематическому поиску возможностей для инноваций в семи различных областях. Внутри компании или отрасли существуют четыре источника свежих идей — это неожиданные успехи или неудачи, разного рода несоответствия, требования технологического или организационного процесса, а также перемены в отрасли или на рынке. Но можно найти подсказку и вне компании. Для этого надо следить за демографическими сдвигами, переменами в восприятии потребителей и новыми знаниями. Эти семь областей могут взаимно пересекаться, открывая тем самым новые возможности для инноваций.

Безусловно, инновации, связанные с появлением новых знаний, влияют на рынок сильнее других. Однако пока новая идея превратится в конкретный продукт, услугу или производственный процесс, могут пройти годы и даже десятилетия. Идею, почерпнутую из другого источника, легче воплотить, но тем не менее, чтобы воспользоваться подсказкой, руководитель, по мнению Друкера, также должен уметь выходить за рамки сложившейся практики.

Автор подчеркивает, что, анализируя возможности для инноваций, нужно искать простые и эффективные решения конкретных проблем. Наивысшая похвала для нового решения:

«Так это же совершенно очевидно!». Грандиозные идеи, претендующие на революционные перемены, редко приносят реальные плоды. Как и любая другая деятельность, инновации требуют таланта, изобретательности и знаний. Однако без целеустремленности, настойчивости и кропотливого труда, предупреждает Друкер, на этом поприще не добиться успехов.

Что чаще рождает инновации — вдохновение или усердный труд? Если первое, то роль руководителя весьма ограничена: надо просто нанять талантливых людей и предоставить им делать свое дело. Если второе, то менеджеры должны действовать более решительно: тщательно распределить обязанности и планировать процессы, ставить четкие цели и выделять нужные средства и, наконец, наблюдать за результатами на каждом этапе. Питер Друкер со свойственной ему пронизательностью описывает золотую середину. Он утверждает, что новаторство — самая настоящая работа, которой можно и должно управлять, как и другими бизнес-процессами. Но это вовсе не означает, что новаторство идентично другим видам деятельности. На самом деле новатор гораздо больше размышляет, чем делает.

Друкер доказывает, что львиная доля новаторских решений увидела свет благодаря методичному анализу семи областей, скрывающих возможности для инноваций. Некоторые из них лежат в пределах компании или отрасли. Другие нужно искать за пределами своих стен — в социальных и демографических тенденциях. Прозорливый руководитель, оберегающий свою компанию от неудач, держит в своем поле зрения все семь источников. Только их глубокий и систематический анализ может привести в действительно неизведанные сферы. И когда вы поймаете удачную возможность, потребуется все ваше воображение, чтобы воплотить её в жизнь. Это и есть «функциональное вдохновение».

В наше время часто говорят о «врожденных предпринимательских способностях», однако из тех бизнесменов, с кем мне довелось работать за последние 30 лет, ними качества обладали очень немногие. В то же время я знаю множество хирургов, продавцов, журналистов, ученых, даже музыкантов, у которых явно есть предпринимательская жилка, но они её

никак не используют. Всех известных мне предпринимателей, добившихся успеха, объединяют не особые свойства характера, а систематические новаторские усилия.

Новаторство — это одна из функций в уже существующей коммерческой компании, государственной организации или в новом предприятии, которое человек еще только создает у себя на кухне. Это функция, связанная с созданием новых источников прибыли или расширением потенциала уже существующих.

Неоднозначность употребления термина «предпринимательство» вызывает изрядную путаницу. Некоторые называют таким образом любой небольшой бизнес, другие — любой новый бизнес. Однако на самом деле предпринимательством весьма успешно занимаются и многие достаточно солидные и крупные компании. Термин «предпринимательство» относится не к размеру или возрасту организации, а к определенному виду деятельности, в основе которого — инновации, то есть преднамеренное изменение экономического или социального потенциала предприятия.

Источники инноваций

Конечно, иногда инновации бывают результатом озарения. Однако большинство нововведений, особенно успешных, — результат сознательного и целенаправленного поиска новых возможностей. В компании или отрасли подсказку для инноваций можно найти в следующих обстоятельствах; требования технологии или организации процесса; в переменах на рынке или в отрасли. Еще три источника инноваций существуют в окружающем компанию социальном и интеллектуальном пространстве — это демографические перемены, изменения в восприятии потребителей и новые знания.

Эти различные по сложности и характеру факторы могут пересекаться во времени, а значит, в один и тот же момент компании могут представиться сразу несколько возможностей для инноваций. Но подавляющее большинство инновационных возможностей объясняется действием именно этих семи факторов.

1. НЕОЖИДААННЫЕ УСПЕХИ ИЛИ НЕУДАЧИ

Для начала рассмотрим самый простой и естественный источник инноваций — неожиданный поворот событий. В начале 30-х гг. компания IBM разработала первую счетно-аналитическую машину, предназначенную для банков. Однако в 1933 г. банки не слишком активно покупали новое оборудование. Если верить Томасу Уотсону-старшему — основателю компании, который долгое время был её генеральным директором, — IBM спасла от краха неожиданная удача. Счётно-аналитическую машину захотела купить Нью-Йоркская публичная библиотека. В те далёкие дни библиотеки, в отличие от банков, располагали свободными средствами, и Уотсону удалось продать библиотекам более ста машин.

15 лет спустя, когда все уже утвердились в мысли, что компьютеры предназначены исключительно для научной работы, бизнесмены неожиданно заинтересовались автоматизацией расчётов по зарплате. Компания Univac, выпускавшая тогда самые лучшие в техническом отношении компьютеры, с негодованием отвергла идею коммерческого использования своего продукта. А вот IBM быстро оценила неожиданный шанс, и, взяв за основу компьютер Univac, спроектировала машину для таких прозаических целей, как расчет зарплаты. За пять лет IBM превратилась в лидера компьютерной индустрии, каковым остается и по сей день.

Неожиданный провал становится иногда не менее важным источником инновационных идей. Кто не слышал об автомобиле Ford Edsel, который считается самой крупной неудачей в истории автомобилестроения. Но далеко не все знают, что именно это фиаско во многом заложило фундамент для будущих успехов компании. Планировалось, что Edsel, проектированию которого было уделено огромное внимание, восполнит пробел в товарной линии компании и позволит ей успешно конкурировать с General Motors. Однако несмотря на все усилия маркетологов, дизайнеров и инженеров, оказалось, что Edsel совершенно не пользуется спросом. Стало ясно, что проблема связана с ситуацией на рынке и исходными предположениями, которыми руководствовались, разрабатывая и продвигая свои автомобили, General Motors и остальные автомобильные компании. Сегментирование рынка по размеру дохо-

дов утратило свою актуальность; новым критерием стало то, что мы теперь называем *стилем жизни*. Это открытие привело к появлению Ford Mustang — автомобиля, который выделил компанию на фоне конкурентов и вернул ей позиции лидера.

Неожиданные успехи и неудачи — весьма эффективный источник инновационных идей, хотя большинство компаний не заостряют на них внимания, а в некоторых случаях вообще видят здесь лишь повод для негативных эмоций. В 1905 г. Альфред Эйнгорн впервые синтезировал новокаин — наркотик, не вызывающий привыкания. Ученый предполагал, что новый препарат будут применять во время серьезных хирургических операций, например ампутаций. Но в таких ситуациях хирурги предпочитали делать общую анестезию (как поступают и по сей день), и вместо этого новокаин завоевал огромную популярность среди стоматологов. Остаток жизни изобретатель новокаина провел, посещая стоматологические институты и выступая перед будущими дантистами с призывом не использовать его великое изобретение в непредусмотренных им целях.

Это, конечно, крайность, однако она наглядно иллюстрирует характерную для многих руководителей реакцию на неожиданный поворот событий: «Этого не должно было произойти!». Такую реакцию усугубляет система корпоративной отчетности, отвлекающая внимание менеджеров от непредвиденных возможностей. На первую страницу стандартного ежемесячного или годового отчёта выносятся список проблем — другими словами, те области, в которых полученные показатели оказались хуже ожидаемых. Информация такого рода, безусловно, необходима, поскольку помогает контролировать стабильность работы компании. Но в то же время она мешает увидеть новые возможности, которые чаще всего обнаруживаются в областях, где показатели оказались лучше намеченных. Поэтому в истинно предпринимательских организациях подобные отчеты готовятся с двумя «первыми страницами»: на одной перечислены проблемы, на другой — благоприятные возможности; и менеджеры уделяют одинаковое внимание обеим.

2. НЕСООТВЕТСТВИЯ

Несоответствие в офтальмологической хирургии послужило источником успеха для компании Alcon Laboratories в 60-е гг. Один из основателей компании Билл Коннер заметил, что удаление катаракты стало одной из самых распространённых хирургических операций (занимая третье или четвёртое место в мире) и за 300 лет медики довели эту операцию до совершенства. Однако в ней есть один «устаревший» этап, связанный с разрезанием хрусталика. Хирурги-офтальмологи научились успешно выполнять эту процедуру, однако она оставалась самостоятельной частью операции, никак не связанной с остальными действиями, и нередко вызывала опасения у врачей.

При этом уже около 50 лет врачи знали о существовании фермента, растворяющего хрусталик, так что его уже не нужно было разрезать. Коннер всего лишь добавил в фермент консервирующее вещество, продлившее срок его годности до нескольких месяцев. Офтальмологи немедленно взяли новое средство на вооружение, а Alcon Laboratories оформила исключительное право на его продажу в мировом масштабе. Через 15 лет фирму Alcon за огромные деньги купила компания Nestle.

Подобное несоответствие в динамике или логике процесса — лишь один из возможных источников инноваций. Другой пример несоответствия — противоречие между экономическими реалиями, например снижение прибыли при стабильно растущем рынке (как это было в сталелитейной промышленности в 50-70-х гг. XX в.). Тогда сталелитейные компании ответили на этот вызов созданием мини-заводов.

Несоответствие между ожиданиями и результатом тоже порой становится источником инноваций. Вся первую половину XX в. кораблестроители и судовладельцы упорно стремились увеличить скорость и уменьшить потребление топлива водного транспорта. Однако, чем успешнее были эти попытки, тем менее выгодной становилась эксплуатация грузовых океанских лайнеров. К 1950 г. стало складываться впечатление, что индустрия морских грузоперевозок доживает последние дни.

Проблема, однако, заключалась в том, что представления, на которых строилась работа отрасли, совершенно не соответствовали реальности. Основные затраты возникали не в период *работы* (то есть не

в море), а в период *простоя* (когда судно стояло в порту). Как только судовладельцы осознали это, инновационное решение стало очевидным: суда со специальными устройствами для быстрой погрузки и разгрузки железнодорожных вагонов и трейлеров, а также контейнеровозы. Так в морских грузоперевозках применили давно известную технологию, которую уже более 30 лет использовали в автомобильных и железнодорожных грузоперевозках. Не новая технология, а новая точка зрения позволила кардинально изменить экономику морских грузоперевозок, превратив их за последние 20 — 30 лет в одну из наиболее стремительно развивающихся отраслей экономики.

3. ТРЕБУЕТСЯ ПРОЦЕССА

Любой, кому приходилось бывать в Японии, знает, что в этой стране отсутствует современная система шоссе́йных дорог. Японские автомагистралы до сих пор повторяют все изгибы старинных дорог, проложенных в X веке для запряженных волами повозок. Чтобы сделать их пригодными для современного автомобильного движения, используется модернизированная версия специальных отражателей, которые применяются на дорогах США с 30-х гг. прошлого века. Такие отражатели позволяют водителям видеть остальные машины, приближающиеся к перекрестку по любой из полудюжины пересекающихся дорог. Это скромное изобретение, облегчающее жизнь японским автомобилистам и снижающее число аварий, было подсказано требованиями процесса.

То, что мы сейчас называем «средствами массовой информации», возникло как результат двух инноваций 80 — 90-х гг. XIX столетия. Обе инновации были порождены требованиями процессов. Первая — изобретенная Оттмаром Мергенталером строкоотливная наборная машина, которая позволила печатать газеты быстро и большими тиражами. Вторая, социальная инновация — это современная реклама. её изобрели издатели первых настоящих газет Адольф Оке (*New York Times*), Джозеф Пулитцер (*New York World*) и Уильям Рэндольф Херст. Благодаря прибыли, которую приносила продажа площадей для рекламных объявлений, издатели получили возможность распространять новостную информацию практически бесплатно.

4. ПЕРЕМЕНЫ В ОТРАСЛИ ИЛИ НА РЫНКЕ

Руководители могут верить, что структура отрасли predetermined самим Господом Богом, и тем не менее в этой структуре порой происходят быстрые и неожиданные перемены. Такие перемены открывают огромные возможности для инноваций.

Одна из наиболее ярких историй успеха в американском деловом мире — история брокерской фирмы Donaldson, Lufkin & Jenrette (DL&J) (не так давно приобретенной компанией Equitable Life Assurance Society). DL&J в 1960 г. основали три выпускника Гарвардской школы бизнеса. Они заметили, что по мере того как растет роль институциональных инвесторов, меняется и структура индустрии финансовых услуг. У этих молодых людей не было ни капитала, ни связей. Тем не менее через несколько лет их брокерская фирма приобрела прекрасную репутацию на Уолл-стрит и стала инициатором перехода на систему договорных комиссионных вознаграждений. Компания довольно быстро была акционирована и стала первой публичной компанией среди себе подобных.

Примерно таким же образом перемены в структуре отрасли превратились в источник больших инновационных возможностей для американских медицинских учреждений, и в последние пять-десять лет по всей стране начали открываться частные хирургические и психиатрические клиники, центры неотложной медицинской помощи и медицинского страхования. Точно так же в результате отраслевых сдвигов и появления нового оборудования открылись новые возможности в сфере телекоммуникаций. Появились компании, производящие мини-АТС, например Rolm; благодаря инновациям в области передачи сигналов — компании MCI и Sprint, предоставляющие услуги междугородной и международной телефонии.

Если темпы развития отрасли очень высоки — за критическую отметку можно, по всей видимости, принять 40-процентный рост за десять или менее лет, — в её структуре неизбежны перемены. Компании, давно работающие на рынке и стремящиеся удержать завоеванные позиции, как правило, не спешат отвечать контрнаступлением на атаку новичков. Когда структура отрасли или рынка меняется, признанные лидеры часто упускают из виду наиболее динамично растущие сегменты. Новые возможности входят в противоречие с привычными взглядами на рынок,

его границами или принципами работы, и, таким образом, с большой степенью вероятности можно предположить, что у новаторов довольно долгое время не появится сколько-нибудь серьезных конкурентов.

5. ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ПЕРЕМЕНЫ

Из внешних источников инноваций демографические перемены — самые надёжные. Демографические события имеют четко определенный цикл: например, поколение, которое к 2000 г. волеется в трудовые ресурсы Америки, к настоящему времени уже появилось на свет. Тем не менее компании, задающие тон в отрасли, часто пренебрегают демографической статистикой и вперед вырываются те, кто следит за демографическими данными и использует их.

Так японские компании захватили лидирующие позиции в робототехнике именно благодаря вниманию, которое они уделяли демографическим данным и их анализу. К началу 70-х гг. в развитых странах ярко проявились две тенденции: падение рождаемости и рост интереса к высшему образованию. Более половины выпускников средних школ стремились продолжить обучение в колледжах или университетах. Соответственно, можно было предвидеть, что число людей, готовых работать на фабриках и заводах, сократится, а к 1990 г. таких работников будет не хватать. Об этом было известно всем, но только японцы воплотили это знание в конкретные действия, позволившие Японии в области робототехники опередить остальной мир на десяток лет.

Почти то же самое можно сказать об истоках успеха компании Club Mediterranee, работающей в сфере курортного отдыха и туризма. В начале 70-х гг. внимательный наблюдатель мог заметить, что в Европе и США выросло число обеспеченных и образованных молодых людей. Их уже не удовлетворял отдых на манер собственных родителей — неделя, проведенная летом в Брайтоне или в Атлантик-Сити. Эти молодые люди стали идеальной целевой группой для Club Mediterranee — им пришлось по вкусу новая, экзотическая версия «тусовок» их юности.

Значение демографии известно с давних пор, однако менеджеры привыкли считать, что соответствующая статистика меняется очень медленно. В наше время дело обстоит не так. В действительности инновационные проекты, учитывающие изменения в численности населения, а также в его возрастном составе, образовательном уровне,

занятости и географии проживания, наиболее перспективны и наименее рискованны.

6. ИЗМЕНЕНИЯ В ВОСПРИЯТИИ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Выражения «стакан наполовину полон» и «стакан наполовину пуст» описывают одну и ту же ситуацию, однако имеют совершенно разный смысл. Когда руководитель перестает видеть стакан наполовину полным и начинает воспринимать его наполовину пустым, перед компанией открываются грандиозные возможности для инноваций.

Например, все фактические данные говорят о том, что в последние 20 лет здоровье американцев улучшается беспрецедентными темпами. Об этом свидетельствуют показатели смертности среди новорожденных, продолжительности жизни после установления диагноза для пожилых, распространенность онкологических заболеваний (без учета рака легких), эффективность лечения подобных заболеваний и многие другие показатели. Несмотря на это, американцы демонстрируют ярко выраженные симптомы коллективной ипохондрии. Никогда еще они не проявляли такого беспокойства и заботы о своем здоровье. Внезапно в окружающем мире не осталось, по-видимому, ничего, что не вызывало бы рака, дегенеративной болезни сердца или ранней потери памяти. Стакан, несомненно, наполовину пуст.

Вместо того чтобы радоваться благоприятным переменам, американцы сосредоточились на мысли о том, как далеки они ещё от бессмертия. Такой взгляд на вещи породил огромное количество инновационных возможностей: возникли обширные рынки новых журналов о здоровом образе жизни, разнообразных диетических продуктов, спортивных занятий и товаров. В 1983 г. первое место по темпам роста среди молодых американских предприятий заняла компания, которая производит спортивные тренажеры.

Когда люди начинают иначе воспринимать какое-то явление, это никак не меняет его сущности. Меняется лишь его значение для людей, и притом чрезвычайно быстро. Менее двух лет понадобилось для того, чтобы люди перестали воспринимать компьютер как опасное устройство, предназначенное исключительно для большого бизнеса, и стали приобретать их для решения гораздо более простых задач (например, чтобы рассчитывать подоходный налог). Подобные перемены не всегда продиктованы логикой экономического развития; в действительности,

здесь часто нет никакой связи. То, каким люди видят стакан — наполовину полным или наполовину пустым, — зависит от мировосприятия, а не от объекта. Его изменение зачастую не поддается количественному анализу, и тем не менее не является чем-то сверхъестественным. Это изменение вполне реально. Его можно обнаружить, изучить и понять. И можно использовать для перспективных инноваций.

7. НОВЫЕ ЗНАНИЯ

Число инноваций, связанных с применением новых знаний (научных, технических или социальных), чрезвычайно велико. Это звезды на предпринимательском небосклоне, которые приносят и славу, и деньги. Именно такие новшества чаще всего обозначают самым словом «инновация». Но не все они оказываются действительно важными.

Инновации, построенные на знаниях, отличаются от остальных — по времени, затраченному на их разработку, степени риска, предсказуемости, а также по уровню сложности проблем, с которыми сталкивается предприниматель. Как и все суперзвезды, они тоже могут быть своенравными, капризными и трудно контролируемы. Их, например, разрабатывают гораздо дольше, чем другие инновации. Пока новое знание превратится в технологию, которую можно будет внедрить в жизнь, пройдут годы. Немало времени уйдет и на то, чтобы создать на основе этой технологии конкретные продукты или услуги. В целом, на реализацию подобной инновации уходит примерно 50 лет, и за всю многовековую историю человечества эта цифра практически не изменилась.

Инновация такого рода обычно успешна, если в её основе лежит не одно открытие, а сразу несколько. Возьмем одну из самых заметных инноваций, связанных с использованием новых знаний, — изменения в банковском деле. Идея предпринимательской активности банка, подразумевавшая целенаправленное использование капитала для обеспечения экономического развития, была сформулирована Сен-Симоном ещё в наполеоновскую эпоху. Но несмотря на всю славу и авторитет Сен-Симона, только через 30 лет после его смерти, в 1825 г., двое его последователей, братья Исаак и Якоб Перейр, основали *Credit Mobilier* — первый банк, который начал заниматься предпринимательской деятельностью и стал предвестником эры финансового капитализма.

Братья Перейр, однако, не были знакомы с коммерческой банковской деятельностью, которая начала развиваться примерно в то же самое время по другую сторону Ла-Манша, в Англии. Их начинание бесславно провалилось. Несколько лет спустя двое молодых людей, американец Джон Морган и немец Георг Сименс (независимо друг от друга) соединили возникшую во Франции теорию предпринимательской деятельности банка и зародившуюся в Англии идею коммерческого банка. В результате на свет появились первые успешные банки нашего времени: нью-йоркский J.P. Morgan & Company и берлинский Deutsche Bank. Еще через десять лет молодой японец Эйити Сибусава адаптировал идеи Сименса к условиям своей страны, заложив тем самым основы современной японской экономики. Такой же путь проходит любая инновация, источником которой являются новые знания.

Размышляя над другим примером, можно заметить, что создание компьютера стало возможным благодаря научным открытиям как минимум в шести областях. Использовались следующие новые знания:

- двоичная система счисления;
- вычислительная машина Чарльза Бэббиджа, придуманная им в первой половине XIX века;
- перфокарта, изобретенная Германом Холлеритом в период подготовки к переписи населения США 1890 г.;
- вакуумная трубка «аудион» — электронная лампа-усилитель, появившаяся в 1906 г.;
- символическая логика, разработанная Бертраном Расселом и Альфредом Нортум Уайтхедом в 1910 — 1913 гг.;
- принципы программирования и обратной связи, сформулированные в годы Первой мировой войны в результате неудачных попыток создать эффективные средства противовоздушной обороны.

Но хотя все эти открытия были сделаны уже к 1918 г., первая действующая цифровая вычислительная машина была изготовлена только в 1946 г.

Долгое «созревание» инновации и то обстоятельство, что знания из разных областей должны сойтись в одной точке, — все это объясняет не только особый ритм подобных нововведений, но и их преимущества и недостатки. Сначала идет долгий период обсуждений, во время которого предпринимается мало конкретных действий. Затем все необходимые

элементы неожиданно складываются в единое целое. Все ощущают душевный подъём: ожидания растут, деятельность оживляется. Так, в 1880-1890-х гг. в развитых странах появилось около 1000 компаний по производству электроаппаратуры. Потом, как это всегда бывает, большинство из них разорилось и ушло с рынка. К 1914 г. таких компаний было уже не более 25. В начале 20-х гг. прошлого века в США насчитывалось от 300 до 500 автомобильных компаний, тогда как к 1940 г. их осталось всего четыре.

Но несмотря на все трудности, инновации, основанные на новых знаниях, осуществимы. К успеху ведет тщательный анализ всей имеющейся информации. Именно так поступили Джон Морган и Георг Сименс, решив организовать свои банки. Так сделали и братья Райт, задавшись целью создать первый действующий самолёт.

Кроме того, надо внимательно изучать потребности людей и, что еще важнее, думать о том, как потребители будут использовать инновацию. Как ни странно, судьба инноваций, основанных на новых знаниях, больше, чем судьба других нововведений, зависит от особенностей и предпочтений рынка. Британская компания De Havilland спроектировала и построила первый в мире пассажирский реактивный самолет. Но она не проанализировала требования рынка и упустила из виду два ключевых момента. Во-первых, оптимальный размер и грузоподъемность, подходящие для тех маршрутов, где реактивные самолеты должны были принести авиаперевозчику наибольшую прибыль. И во-вторых, огромную стоимость новых самолетов. Из-за того что De Havilland не учла потребности потенциальных потребителей, рынок коммерческих реактивных самолетов смогли захватить две американские компании — Boeing и Douglas.

Принципы новаторства

Целенаправленные, систематические нововведения начинаются с анализа возможностей, которые в зависимости от ситуации, могут иметь разное значение. Так, демографические данные вряд ли важны для совершенствования технологических процессов, например, выплавки стали (хотя строкоотливная наборная машина Мергенталера пригодилась прежде всего потому, что рынок остро нуждался в квалифицированных наборщиках). Точно так же

маловероятно, что вы сможете использовать новые знания, чтобы удовлетворить потребность, возникшую в результате демографических перемен или изменений в системе налогообложения. Однако, вне зависимости от особенностей ситуации, нужно анализировать все возможности для инноваций.

Поскольку инновации связаны и с осмыслением, и с восприятием, потенциальный новатор должен также исследовать окружающий мир, задавать себе вопросы, слушать и наблюдать. Успешный новатор использует как правое, так и левое полушарие мозга. Он изучает цифры, изучает людей. Он анализирует, какое нововведение может соответствовать той или иной возможности. Затем он выходит из офиса и наблюдает за потенциальными потребителями, изучая их мнения, предпочтения и пожелания.

Эффективное нововведение должно быть простым и целенаправленным, чтобы люди могли легко уловить его суть. Наивысшая похвала, которую может заслужить новое решение:

Новаторство требует знаний, изобретательности и, наконец, концентрации.

«Это же очевидно! Как я сам до этого не додумался? Все ведь так просто!». Даже если инновация рассчитана на создание новых потребителей и новых рынков, она должна иметь вполне определённое, ясное и тщательно продуманное применение.

Успешные инновации начинаются с малого. Им не свойствен грандиозный масштаб. Например, идея снабдить городской железнодорожный транспорт электрическими двигателями привела к появлению трамваев. Элементарная идея помещать в спичечный коробок одинаковое количество спичек (обычно 50 штук) позволила Швеции, где был построен первый завод с автоматической расфасовкой спичек, захватить мировую монополию, продлившуюся полвека. И наоборот, грандиозные замыслы, посягающие на переворот в отрасли, редко приводят к желаемому результату.

В действительности никто не может предсказать, во что выльется инновация. Положит ли она начало многомиллионному бизнесу? Или просто станет очередным шагом на пути совершенствования товара? Но даже при самых скромных результатах успешная инновация с самого начала направлена на то, чтобы определить

отраслевые стандарты; то, как будут развиваться рынки или технологии; создавать новый бизнес, чтобы занять и удержать лидерские позиции. Если новатор изначально не стремится к лидерству в определенной сфере, то решение, которое он предложит, вряд ли будет действительно инновационным.

Новаторство — это скорее упорный труд, чем проявление гениальности. Оно требует знаний. Во многих случаях оно требует также изобретательности. И, кроме того, — концентрации. Без сомнения, кто-то более талантливый новатор, чем другие. Однако одаренность этих людей, как правило, имеет четко очерченные границы. Первооткрыватели и рационализаторы редко работают более чем в одной области: все изобретения Томаса Эдисона, многочисленные и разнообразные, связаны с использованием электричества, а, например, Citibank, признанный новатор финансового мира, вряд ли когда-нибудь займется совершенствованием системы здравоохранения.

Но хотя инновации, как и любое другое начинание, рождаются благодаря таланту, изобретательности и знаниям, в конечном счёте главное — это кропотливый, целенаправленный, упорный труд. Отсутствие усердия, решительности и настойчивости делает бесполезными любые знания, изобретательность и талант.

Конечно, для того чтобы успешно заниматься предпринимательством, нужны не только систематические инновации, но и специальные бизнес-стратегии и принципы управления. Все это в равной степени необходимо как давно существующим частным компаниям, так и государственным организациям и новым предприятиям, которые ещё находятся в стадии становления. И тем не менее, в основе предпринимательства, как в теории, так и на практике, лежит не что иное, как систематическое новаторство.

Исследования, преобразующие компанию

Джон Сили Браун

В наше время, когда компании стараются угнаться за стремительно меняющимися технологиями и приспособиться к нестабильной бизнес-среде, их исследовательским лабораториям приходится не просто разрабатывать новые товары, но искать новые технологические и организационные структуры, которые позволили бы компании постоянно обновляться.

В этой статье, впервые опубликованной в 1991 г., Джон Сили Браун, директор Исследовательского центра компании Xerox в Пало-Альто (PARC), описывает бизнес-логику корпоративных исследований в Xerox и то, как она реализуется. Ученые PARC разрабатывают не только новые технологии и товары, но и совершенно новые способы работы. Они ищут новое применение для уже существующих технологий, распространяя «локальные инновации», которые, по их мнению, естественным образом возникают на всех уровнях в любой крупной компании. И также экспериментируют с так называемым «совместным производством» технических и организационных инноваций с участием клиентов компании.

Бизнес компании Xerox — технологии, но Браун считает, что вопросы, поднятые в его статье, важны для любой фирмы, независимо оттого, чем она занимается. Успешная компания будущего должна знать, как на самом деле работают люди и как при помощи технологий повысить эффективность их труда. Она должна научиться создавать такую атмосферу, чтобы инновации постоянно рождались у всех сотрудников. Она должна переосмыслить традиционные установки и научиться удовлетворять потребности клиентов, о которых сами они еще даже не подозревают. По сути самая важная инновация, которая должна выйти из корпоративной исследовательской лаборатории в будущем, — это обновленная компания.

Корпоративные инновации традиционно связаны прежде всего с созданием новых товаров. Но во времена стремительных и непредсказуемых перемен разработка конкретных продуктов отступает на второй план; гораздо важнее привить способность к новаторству всей организации. Именно об этом, разрушая привычные представления, говорит Джон Сили Браун в статье «Исследования, преобразующие компанию».

Автор предлагает переосмыслить саму цель корпоративных исследований. Создавая новые технологии и товары, исследовательский отдел должен также расширить свою тематику, чтобы помогать разрабатывать новые приемы и методы работы, развивающие у всех сотрудников изобретательность и гибкость. Джон Сили Браун рассказывает об опыте PARC, богатом и успехами и неудачами, и дает четыре практических совета, которыми без труда сможет воспользоваться любая организация. Эти советы автор адресует прежде всего менеджерам исследовательских отделов, и все же в равной степени они полезны любому руководителю, стремящемуся создать организацию, постоянно рождающую инновации.

Самым важным изобретением, которое однажды увидит свет в корпоративной исследовательской лаборатории будущего, станет сама компания. Сегодня организации пытаются угнаться за быстро меняющимися технологиями и справиться с нестабильностью бизнес-среды просто создавать новые товары уже недостаточно. Корпоративные исследовательские лаборатории должны разрабатывать новые технологические и организационные структуры, которые позволят компания постоянно обновляться. Иными словами, разработчики должны искать условия воспроизведения инноваций.

В Исследовательском центре компании Херох в Пало-Альто (PARC) хорошо усвоили этот урок, хотя порой он давался нелегко. PARC был создан в 1970 г. для проведения исследований в области информатики, электроники и материаловедения. В течение следующего десятилетия ученые Херох сделали ряд открытий, совершивших переворот в области персональных компьютеров. Однако оказалось, что другие компании поставили эти открытия на коммерческую основу гораздо быстрее Херох. (См. «PARC: Колыбель компьютерной революции» в конце этой статьи.)

Так Херох приобрела репутацию компании, «плетущейся к будущему», а PARC прославился как блестящий исследовательский центр, изолированный от бизнеса компании.

И все же такая точка зрения слишком однобока, поскольку игнорирует отдачу, которую уже *принесли* Херох инновации PARC в течение последних 20 лет. В лабораториях Пало-Альто решаются фундаментальные вопросы; ответы на них в последние годы пытается найти не только Херох, но и другие компании. Какова роль корпоративных исследований в бизнесе, которому свойственна ожесточенная конкуренция и постоянные технологические изменения? Как добиться, чтобы крупные компании лучше воспринимали инновации и могли быстро воплотить их в новой продукции?

Многие компании решают эти вопросы, перенося центр тяжести с фундаментальных исследований на прикладные. Вместо того чтобы готовить технологические прорывы, они понемногу совершенствуют свою продукцию. Мы в PARC избрали иной подход, который предполагает оба типа исследований и соединяет их преимущества. Мы называем такой подход пионерским. Наши исследования, подобно прикладным, тесно связаны с неотложными проблемами бизнеса. Но, подобно глубоким фундаментальным изысканиям, они направлены на то, чтобы кардинально переосмыслить эти проблемы и предложить новые, иногда радикальные, решения. Стремление сделать свои исследования пионерскими заставило нас также переосмыслить наше понимание технологий, инноваций и самого процесса научной работы. Вот некоторые из принципов, которые мы сформулировали.

1. Разрабатывать новые методы работы так же важно, как разрабатывать новые продукты. Традиционно считается, что корпоративные исследования — источник новых технологий и товаров. А мы в PARC убеждены: помимо этого необходимо разрабатывать новые организационные процедуры. Надо выйти за рамки привычных представлений, предполагающих, что технология — это только аппаратные средства и программное обеспечение, и раскрыть её потенциал для создания новых и более эффективных способов работы. Мы называем это «изучением технологии в действии». Такое изучение очень важно. Оно позволит обеспечить успешное коммерческое использование новых информационных технологий, получающих

повсеместное распространение — сегодня компьютерные технологии начинают применяться в самых разных областях повседневной жизни.

2. Инновации могут проявляться в любой области; главное — использовать их. Когда объектом корпоративных исследований становятся не только товары, но и методы работы компании, можно заметить, что новаторство не является исключительной привилегией исследовательского отдела. Инновации возможны везде, где человек сталкивается с проблемами, помехами или непредвиденными случайностями. Трудность заключается в том, что немногие компании способны учиться, используя такие «локальные инновации» и повышая с их помощью общую производительность. PARC изучает локальные инновации вместе с сотрудниками Xerox, занимающимися соответствующими бизнес-процессами, а затем разрабатывает методы, позволяющие использовать плоды этого опыта по всей компании. Мы надеемся, что именно масштаб Xerox (хотя считается, что большие размеры компании скорее мешают инновациям) даст ей преимущество. Ведь тем обширнее поле, на котором могут взойти ростки оригинальных технологий и новых методов работы.

3. Инновации не могут рождаться только в процессе исследований, необходимо «совместное производство». Прежде чем компания сможет творчески и эффективно использовать инновации в своей деятельности, новый опыт должен распространиться среди её работников. При этом сотрудники должны сознавать, как важны инновации, и выступать партнерами исследовательского отдела в создании новых технологий и методов работы. С одной стороны, это означает, что надо бороться с устаревшими стереотипами, часто мешающими людям увидеть новые методы работы, возможности рынка и бизнеса в целом. С другой — нужны более эффективные приёмы, помогающие распространению инноваций внутри компании и убеждающие сотрудников в их необходимости. По сути, корпоративная исследовательская лаборатория должна внедрять в организации новые методы мышления.

4. Главный партнер исследовательского отдела — потребитель. Размышления над «технологией в действии», использование локальных инноваций, совместная разработка новых приёмов работы — всё, чем занимается PARC, непосредственно касается и наших потребителей. Конкурентное преимущество будет зависеть не только от продаж нашей

продукции, но и от того, насколько эта продукция будет создаваться совместно с потребителями и соответствовать их текущим и будущим потребностям. Одна из функций корпоративных исследований — разработка методов и инструментов, помогающих потребителям понять их скрытые потребности и тем самым повысить свой новаторский потенциал.

PARC только начал глубокое исследование и применение этих принципов, и наши работы часто мало отличаются от просто интересных экспериментов. И все же эти принципы дают этой работе интересное и перспективное направление. По-прежнему глубоко занимаясь современными информационными технологиями, мы также изучаем барьеры, которые люди и организации ставят на пути инноваций. Используя всю компанию Xerox как экспериментальную площадку, мы испытываем новые методы, помогающие людям понять революционный потенциал новых технологий и приемов работы.

Результат — значительное улучшение ключевой продукции Xerox, а также новый подход к инновациям, значение которого выходит далеко за рамки нашей компании. Хотя наш бизнес — это технологии, любая организация, независимо от того, чем она занимается, должна в конечном счете обратиться к вопросам, которые рассматриваются в этой статье. Успешная компания будущего должна знать, как на самом деле работают люди и как при помощи технологий повысить эффективность их труда. В ней должна быть создана атмосфера, побуждающая предлагать инновации всех сотрудников. Компания будущего должна переосмыслить традиционные допущения, лежащие в основе её бизнеса, и указать потребителю на потребности, о которых он сам еще и не подозревает. Успешная компания будущего должна заново создавать саму себя, и в этом ей будет помогать исследовательский центр компании.

Технологии становятся фоном

В основе нового подхода Xerox к исследовательской работе лежит особое понимание технологии. По мере прогресса компьютерных технологий и снижения их стоимости, появляются две возможности. Во-первых, всё более широкое использование информационных технологий в обычном офисном оборудовании. Во-вторых, возможность благодаря растущей компьютеризации приспособливать технологии к конкретным нуждам пользователя.

Эти две тенденции ведут к парадоксальному результату. Когда информационные технологии утвердятся повсеместно, и их можно будет лучше адаптировать к конкретным задачам, они сделаются незаметными. Следующим великим «прорывом» информационной эпохи будет исчезновение отдельных информационно-технологических продуктов. Технологии станут настолько мощными, что... станут просто фоном. Люди просто не будут осознавать их присутствия.

В качестве примера возьмём копировальный аппарат. С тех пор как полвека назад Честер Карлсон изобрел ксерографию, принцип работы копировальных аппаратов практически не изменился. Процесс несколько напоминает фотографию: световая линза проецирует изображение страницы на фоторецептор. Затем изображение проявляется при помощи сухого тонера, и получается копия. Однако информационные технологии изменили возможности копировальных аппаратов настолько же радикально, насколько радикальным было само изобретение ксерографии.

Сегодня копировальные аппараты Xerox представляют собой сложные электронные устройства. Высокотехнологичные ксероксы имеют до 30 микропроцессоров, связанных в локальные сети. Они постоянно контролируют работу аппарата и корректируют ее, чтобы уменьшить степень износа, повысить надежность и обеспечить высокое качество копий. Встроенные датчики упрощают работу, постоянно предоставляя пользователю информацию о выполняемом задании. (См. «Как компания Xerox обновила свои копировальные аппараты» в конце этой статьи.) Все эти инновации определили успехи Xerox в последнее десятилетие в борьбе с японскими конкурентами и позволили компании восстановить утраченную долю рынка.

Но эти перемены — только начало. Компьютеризированные копиры сами собирают информацию о своей работе, и этими данными можно воспользоваться, чтобы упростить обслуживание и улучшить конструкцию аппарата. Например, в последних высокопроизводительных моделях Xerox появилась новая стандартная функция под названием «удаленная интерактивная связь» (RIC). Это встроенная система, которая отслеживает работу управляющих аппаратом микросхем и, используя некоторые принципы искусственного интеллекта, предсказывает время возможной неисправности. При этом RIC автоматически связывается с отделением компании и пересылает туда свой прогноз с указанием причины. Компьютер в офисе Xerox

анализирует информацию и планирует визит техника по поводу этого аппарата еще *до поломки*.

С точки зрения пользователя RИC означает, что машина никогда не ломается. С точки зрения Херох — это не только улучшение обслуживания, но и новый способ «услышать» клиента. По мере того как RИC будет собирать информацию о работе нашей техники — в реальной бизнес-среде, из года в год, — компания будет использовать полученные данные, чтобы создавать и совершенствовать новые и новые поколения копиров.

RИC — только один пример того, как невидимые пользователю информационные технологии преобразуют копировальные аппараты. Но конечный результат подобных технологических трансформаций — исчезновение копира как независимого устройства. Недавно Херох представила универсальное офисное оборудование, в котором цифровое копирование заменило традиционное (с помощью световой линзы): документ теперь сканируется, его изображение сохраняется в компьютере, а затем при необходимости распечатывается. В будущем с помощью цифрового копировального аппарата можно будет отсканировать документ в одном месте, а распечатать в другом (это скорее напоминает факс). Отсканировав, аппарат перед распечаткой сможет сохранить, отредактировать, улучшить качество исходного документа — как это можно сделать с любым файлом на компьютере. Таким образом, традиционное различие между копиром и другим офисным оборудованием (компьютерами, принтерами и факсами) исчезнет и останется адаптируемое, многофункциональное устройство для решения целого комплекса задач.

Изменения, которые произошли с копировальным аппаратом, в конце концов произойдут со всеми офисными устройствами. Компьютеризация будет проникать все дальше. Она изменит не только ксероксы, но и каталожные ящики; столешницы рабочих столов; доски, на которых пишут фломастером и даже наклейки post-it. Постепенно информационные технологии превратятся в такую же естественную часть рабочей среды, как книги, доклады и другие документы. Более того, их совершенствование позволит более гибко применять их для решения новых задач и лучше приспособлять их к конкретным нуждам пользователей. Этот процесс можно назвать «массовой индивидуализацией».

Эта тенденция уже видна в разработке программного обеспечения. Развитие информационных технологий привело к появлению новых подходов к разработке программного обеспечения, например, таких как объектно-ориентированное программирование (PARC разработал этот подход в 1970-е гг.). Он позволяет пользователю индивидуализировать программное обеспечение без помощи квалифицированного программиста и облегчает адаптацию информационных систем по мере изменения потребностей пользователя. С чисто технической точки зрения объектно-ориентированное программирование, возможно, менее эффективно, чем традиционное. Но оно обеспечивает гибкость, больше соответствующую нуждам современных, постоянно изменяющихся организаций.

В обозримой перспективе — возможно даже, в следующем десятилетии — информационные технологии могут стать неким строительным материалом, глиной, из которой поставщик и потребитель будут лепить конкретный продукт для конкретной ситуации в соответствии с практикой клиентской организации. Когда это произойдет, информационные технологии исчезнут как отдельная категория, растворившись в самой деятельности. И компании, подобные Xerox, возможно, начнут продавать не продукты, а опыт, помогая пользователям определять свои потребности и создавать продукты непосредственно «под себя». Иными словами, продукцией Xerox станет обучение клиентов.

Локальные инновации

Повсеместное распространение компьютерных технологий и массовая индивидуализация стали возможными благодаря развитию информатики. Однако важны не технологии сами по себе, а способы работы, которые они поддерживают. В будущем организациям не придется приспосабливаться к жестким технологическим ограничениям. Наоборот, компании смогут сами разрабатывать информационные системы, поддерживающие реальные рабочие процессы.

Вот почему в последнее десятилетие некоторые важные исследования в PARC проводили антропологи. Они изучали деятельность и приемы работы в компании. Антропологи побывали у бухгалтеров, оплачивающих счета поставщиков; у техников, ремонтирующих копиры; у конструкторов, разрабатывающих новое оборудование; наблюдали

даже за пользователями копиров. Исследования позволили сделать фундаментальные открытия, касающиеся природы инноваций, методов обучения в организации и проектирования продукции.

Антропологические исследования проводились не только ради решения бизнес-задач. Мы поняли, что, прежде чем двигаться дальше и внедрять новые технологии, не обходимо разобраться, как именно сотрудники выполняют свою работу. Большинство людей полагает (сначала мы тоже так думали), что формализованные процедуры или структура организации точно описывают действия персонала, особенно в организациях, где выполняется рутинная работа. Но когда в 1979 г. антрополог PARC Люси Сачман начала изучать деятельность бухгалтеров Хероx, она сделала неожиданное и интересное открытие.

Когда Сачман расспрашивала бухгалтеров о том, как они выполняют свою работу, ответы более или менее соответствовали формальным процедурам, описанным в руководствах. Но когда она стала сама наблюдать за их работой, оказалось, что на самом деле сотрудники совершенно не придерживались этих процедур. Вместо этого они использовали разные неформальные приемы, которых не найдешь ни в одной инструкции, но которые очень важны для выполнения работы. В сущности, бухгалтера постоянно импровизировали, придумывая новые способы деятельности, помогающие решать проблемы и преодолевать трудности. Это был неосознанно новаторский и творческий подход — совершенно неожиданный для того, кто слышал, как бухгалтера рассказывали о своей повседневной работе.

Сачман пришла к выводу, что формальные процедуры не имеют почти ничего общего с тем, как в действительности выполняется работа. Сотрудники используют процедуры, чтобы понять некоторые детали конкретной задачи — например, узнать, какого рода информацию должен содержать определенный файл, чтобы можно было оплатить счет, — но не для того, чтобы выстроить точно таким образом свою деятельность. Чтобы решить задачу — на самом деле собрать и проверить информацию и убедиться, что счет оплачен, — люди постоянно придумывают новые приемы работы, помогающие справиться с особенностями ситуации, которые невозможно предугадать. Эта неформальная деятельность остается по большей части невидимой, поскольку не укладывается в писанные процедуры, которым, как предполагается, следуют сотрудники и которые ожидают увидеть руководители. Но эти

обходные пути обеспечивают организации гибкость, очень важную для того, чтобы справляться с неожиданностями, учиться на собственном опыте и развиваться.

Если, как мы предполагаем, локальны инновации – ценный опыт, который рождается во всех подразделениях и на всех уровнях, то большие компании обладают огромным потенциалом новаторства. Правда, только в том случае, если могут каким-то образом

К сожалению, компании, где понимают, как важны неформальные импровизации, и уж тем более признают их правомерность в бизнесе, встречаются крайне редко.

отслеживать нестандартные подходы и учиться извлекать из них пользу для всей организации. К сожалению, компании, где понимают, как важны неформальные импровизации, и уж тем более признают их правомерность в бизнесе, встречаются крайне редко. Как правило, менеджеры даже не подозревают, какие ценные идеи рождаются у сотрудников в процессе

работы. Человек придумывает или улучшает рабочие приемы, чтобы облегчить себе задачу. Вполне возможно, он неофициально делится своими открытиями с кем-то из коллег. Но такие находки редко выходят за пределы небольшой группы. А поскольку в основу большинства современных информационных систем закладываются формальные процедуры, а не эти неписанные приемы работы, то информационные технологии часто больше вредят, чем помогают. Таким образом, важный источник обучения в организации либо игнорируется, либо подавляется.

PARC ищет новые способы применения технологий с использованием неформальных разработок, рожденных в недрах самой компании. Мы хотим создать такую рабочую атмосферу, в которой люди получают право импровизировать, и где их творческие находки будут усвоены и станут частью коллективного опыта организации.

Один из способов добиться этого — дать сотрудникам простые инструменты программирования, которые позволят им адаптировать информационные системы и компьютерные приложения, с которыми они работают, под индивидуальные задачи. Приведу пример. Моя ассистентка постоянно изобретает новые способы оптимизации офисной работы, и у нее гораздо

больше идей, как улучшить электронный календарь, чем у любого специалиста в этой области, ведь она пользуется им каждый день и часто сталкивается с его недостатками. Поэтому вместо того, чтобы разрабатывать новый, усовершенствованный календарь, мы придумали язык программирования (он называется CUSP), который позволяет потребителю модифицировать систему самостоятельно.

Еще один шаг в этом направлении мы сделали в EuroPARC, нашей европейской исследовательской лаборатории, которая находится в Кембридже (Англия). Сотрудники EuroPARC разработали систему программного обеспечения под названием «Buttons» («Кнопки») — кусочки программного кода, структурированные и собранные таким образом, что их могут модифицировать даже неподготовленные пользователи. Используя «Buttons», секретари, служащие, техники и другие работники могут создавать собственные программные приложения, отправлять их коллегам по электронной почте и приспосабливать для своих нужд любые Buttons-программы, которые получают от коллег. Такие инструменты позволяют превратить локальные инновации в программы, которые можно легко распространить и использовать.

Новые технологии могут также стать мощным подспорьем для обучения в организации. Например, в 1984 г. сервисное подразделение Xerox попросило нас придумать, как повысить эффективность обучающих программ. Подготовка 14 500 техников по ремонту копировальных машин занимала много времени и обходилась очень дорого. Между тем от того, как долго сервисный персонал компании осваивает новые технологии, напрямую зависит возможность запустить в продажу новые продукты компании.

В сервисном подразделении надеялись, что мы сможем ускорить традиционное обучение, например, придумав какую-нибудь экспертную систему. Но поскольку наши представления о труде и новаторстве существенно обогатились, мы решили использовать другой подход. С помощью бывшего сервисного техника, который получил антропологическое образование, мы решили узнать, как на самом деле работают сотрудники сервиса. Нас интересовало в данном случае не то, что говорят ремонтникам их начальники, а то, что техники делают в действительности, и как они осваивают те навыки, которые потом

применяют в работе. Наш сотрудник прошел программу обучения, а затем сам ремонтировал оборудование у клиентов и расспрашивал персонал сервиса о его работе. Он пришел к выводу, что техники повышают свою квалификацию главным образом не на официальных подготовительных курсах, а в процессе работы, решая реальные проблемы и обсуждая их с коллегами. На самом деле рассказы коллег — за чашкой кофе, за обедом или во время совместной работы над какой-то особенно трудной задачей — имеют принципиальное значение для непрерывного обучения.

В определённом смысле именно эти рассказы и есть настоящие «экспертные системы», которые техники применяют в работе. Это хранилище информации об успешно решенных проблемах и точных диагнозах, алгоритм для исследования неполадок и основа для подготовки бесприоритетных решений. Создавая такие истории и постоянно оттачивая их в разговорах друг с другом, техники накапливают память организации, которая является её ценнейшим ресурсом.

В результате исследований мы изменили не только структуру подготовки техников, но и саму их работу, организовав её в соответствии с принципом непрерывного обучения. Если обмен опытом — важнейший фактор накопления знаний не только для отдельных сотрудников, но и для всего подразделения, то каким образом компания может поддерживать эту практику и извлекать из нее пользу? И нельзя ли как-то передавать этот опыт специалистам из других отделов (например, конструкторам, которые работают над будущими поколениями копировальных аппаратов), чтобы все могли им воспользоваться?

Одна из возможностей — создать мультимедийные информационные системы, благодаря которым техники и другие сотрудники смогут без труда подключаться к этому «коллективному разуму». Такая система позволила бы обслуживающему персоналу передавать друг другу видеоклипы случаев из практики с собственными комментариями, подобно тому, как ученые распространяют по всему миру свои научные работы с помощью Интернета. Комментируя опыт друг друга, сотрудники смогут совершенствоваться и распространять новое знание. Такая коллективная память, включающая неформализованный опыт и традиции профессии, могла бы помочь отдельным специалистам и компании в целом учиться на своих успехах и неудачах.

«Совместное производство» инноваций

Наш подход к проблеме подготовки техников — хороший пример того, что мы называем «пионерскими исследованиями». Мы взяли реальную, признанную всеми проблему и поставили её по-новому, чтобы

Просто рассказать людям о каком-нибудь новом открытии недостаточно. Нужно заставить их испытать находку в деле, чтобы изучить её возможности и эффективность.

найти решение, о котором никто раньше не подозревал. Но в этой связи возникает ещё один вопрос. Как познакомить с новыми решениями старых проблем других сотрудников, чтобы все могли получить пользу от этих открытий?

Традиционный подход к распространению инноваций, так называемая «передача технологий», подразумевает простой обмен

информацией: исследовательский отдел должен «перелить» новое знание в головы сотрудников, как переливают воду из графина в стакан. Этот способ, возможно, хорош, когда инновации не являются принципиальными. Но когда речь идёт о пионерских исследованиях, фундаментально меняющих технологии, продукты, методы работы или бизнес-задачи, требуется совсем иной подход.

Просто *рассказать* людям о каком-нибудь новом открытии недостаточно. Нужно заставить их испытать находку в деле, изучить её возможности и эффективность. Вместо того чтобы пытаться «перелить» знание в голову сотрудника, лучше попробовать «подобрать ему новые очки», чтобы он смог увидеть мир в ином свете и пересмотреть скрытые послышки, которые исторически формировали его взгляд на вещи. Это требует новых методов коммуникации, которые заставляют человека испытать на себе потенциал инноваций и ощутить пользу, которую они приносят.

Чтобы представить себе, как происходит распространение инноваций, рассмотрим стратегическое значение, которое имела такая инновация, как цифровое копирование, для компании, подобной нашей. Компания Хегох обязана своим существованием конкретной технологии — ксерографии с помощью световой линзы. Эта традиционная методика определила и традиционные способы работы: то, как в компании разрабатываются новые продукты, рассматриваются рынки и потребности клиентов. Но появление

цифрового копирования делает многие из этих принципов устаревшими. Поэтому важнейшая стратегическая задача на этом этапе — выявить и проанализировать недостатки привычных рабочих схем.

До недавнего времени многие сотрудники Херох рассматривали информационные технологии лишь как способ сделать традиционные копии дешевле и лучше. Они не понимали, что цифровое копирование изменит весь бизнес и существенно повлияет не только на копировальные аппараты, но и на офисные информационные системы вообще. Вместе с отделом корпоративной стратегии Херох, мы попытались найти способ активизировать творческий подход всех сотрудников — заставить людей выйти за рамки традиционных представлений о копировальных аппаратах.

Одним из способов стимулировать такую изобретательность стал видеофильм для руководства компании, который мы назвали «неоконченным документом». В нем исследователи PARC рассказывали о потенциале цифрового копирования и о том, как оно изменит работу людей. При этом они не просто говорили, но показывали это в небольших скетчах. Мы попытались смоделировать, как новая технология повлияет на различные виды деятельности, и показать не только саму технологию, но и её использование.

«Неоконченный документ» рассматривался как концептуальный эксперимент, попытка представить, как будут использоваться технологии, которые мы еще даже не начали разрабатывать. Мы показали видео нескольким руководителям. Фильм, или документ, был «неоконченным» в том смысле, что зрители должны были «завершить» его и высказать свои предложения по поводу того, как использовать эту технологию и какие преимущества она способна принести бизнесу. В этом заключалась суть эксперимента. Топ-менеджеры не просто узнавали о новой технологии, но выстраивали новую мыслительную модель бизнеса.

Руководство — важный партнер в исследовательской работе, но к экспериментам по «совместному производству» мы привлекли не только руководителей. Мы также разрабатываем способы, с помощью которых

*Изучая, как компания
отвергает те или
иные идеи, мы
надеемся выявить
черты корпоративной
культуры, мешающие
ей обновиться.*

можно было бы заставить всех менеджеров задуматься о том, какие элементы корпоративной культуры Херох мешают новаторству. Например, PARC пытается понять: почему лучшие инновации чаще всего приходят с периферии компании. Центр также исследует наиболее рискованные проекты развития новых продуктов, чтобы понять, как сама структура организации подчас тормозит разработки. Изучая, как компания отвергает те или иные идеи, мы надеемся выявить черты корпоративной культуры, мешающие ей обновляться.

Хочется верить, что благодаря нашим усилиям в компании будет постоянно идти диалог о развитии и совершенствовании её работы. Изменив основополагающие принципы, которые душили инновации, мы рассчитываем создать атмосферу, в которой раскроются творческие способности и таланты людей, а бизнес обогатится новыми идеями.

Разрабатываем инновации вместе с потреблением

В конечном счёте главный партнер исследователей, который разрабатывает инновации вместе с ними, — это потребитель. Вся деятельность, которую я описал, логически завершается тем, что результаты корпоративных исследований выходят за пределы компании и там, во взаимодействии с клиентами, рождаются новые технологии и способы работы будущего.

Важно отличать эту работу от обычного изучения рынка. Большая часть маркетинговых исследований предполагает, что некий продукт *уже* существует, или что потребители *уже* знают, чего хотят. Но PARC занимается прежде всего системами, которые еще не существуют, и потребностями, которые пока еще никто не сформулировал. Мы ставим своей целью помочь клиентам осознать свои скрытые потребности, и, когда это произойдет, адаптировать свои продукты, чтобы удовлетворить эти потребности. Иными словами, мы пытаемся сформировать модель применения новой технологии прежде, чем разработаем саму технологию.

Один из шагов в этом направлении — инициатива Группы корпоративных исследований Херох (частью которой является PARC), известная как проект «Экспресс». «Экспресс» — это эксперимент по созданию продукта при непосредственном участии потребителей. Его цель — вовлечь потребителей в процесс проектирования и таким образом быстрее поставить технологии PARC на коммерческую основу. Для этого на базе PARC была создана небольшая команда, в которую вошли

разработчики, инженеры, маркетологи Херох и сотрудники нашего корпоративного клиента — фармацевтической компании Syntex из Пало-Альто.

В компании Syntex более 1000 исследователей, которые занимаются разработкой новых лекарственных препаратов и сбором информации, необходимой для их утверждения в Управлении по контролю над продуктами питания и лекарственными препаратами. Команда «Экспресса» искала возможность применить ключевые технологии, разработанные в PARC, для подготовки более 300 000 отчётов, которые фармацевтическая компания формирует ежегодно. (Речь идет об отчетах о проведении испытаний новых препаратов на добровольцах.) Сотрудники Syntex некоторое время изучали технологии, над которыми работал Исследовательский центр. В свою очередь, сотрудники Херох досконально изучили рабочие процессы в Syntex — аналогично тому, как антропологи исследовали способы работы внутри нашей собственной компании.

Когда проектная группа определила главные потребности бизнеса Syntex и те технологии PARC, которые можно было использовать, чтобы удовлетворить эти потребности, программисты обеих компаний начали вместе работать над созданием прототипов. Одна из новых систем, например, получила название «Получатель бланков» (Forms Receptionist). В ней были соединены технологии распознавания документов, обмена документами и их трансляции, а также сканирования документов таким образом, чтобы можно было копировать, сортировать, хранить и распространять отчеты внутри фармацевтической компании. Для Syntex новая система стала решением важной проблемы, а для Херох — образцом нового продукта, который в итоге компания предложила всей фармацевтической промышленности.

Мы считаем, что «Экспресс» — это прецедент «совместного производства», который сам по себе достоин изучения. Команда «Экспресса» сняла на пленку всю совместную работу сотрудников Херох и Syntex и разработала специальный компьютерный указатель для этой визуальной базы данных. Другая группа исследователей проводит глубокий анализ опыта сотрудничества Херох и Syntex. Анализируя этот проект, мы надеемся глубже понять суть «совместного производства».

Так, один из самых важных уроков, которые мы усвоили в ходе проекта «Экспресс» состоит в том, что требуется достаточно много времени, чтобы

наладить взаимодействие между членами команды разработчиков, найти общий язык, сформулировать общие задачи и добиться понимания их сути. Это напоминает тот факт, что многие межфункциональные группы в конце концов воспроизводят внутри себя те конфликтные точки зрения, ради преодоления которых они и организуются. Мы полагаем, что такие противоречия серьезно тормозят разработку новой продукции.

Таким образом, принципиальная задача на будущее — понять, как с помощью информационных технологий можно быстро наладить взаимопонимание в рабочих группах. Конечной целью этих исследований может быть создание своего рода «лаборатории воображения» — мощной информационной базы, благодаря которой клиенты Херох получают доступ к самым современным программным инструментам, позволяющим быстро моделировать новые продукты и системы и видеть результаты их работы. Вместе с группами развития и маркетинга Херох потребители будут тестировать различные конфигурации той или иной системы, подгонять их под собственные потребности и оценивать, подходит ли эта система для их бизнеса. Возможно, так родится новый вид технологической среды. В ней можно будет создавать работающие модели новых систем и продуктов до того, как они будут разработаны в реальности.

Такой среды пока ещё нет. Однако в недалеком будущем технологические возможности исследовательских центров крупных корпораций будут аналогичны, скажем, возможностям мультимедийной студии компьютерной анимации, подобной Lucasfilm. Использование современной техники анимации в такой лаборатории позволит создавать сложные имитации новых продуктов и анализировать их ценность для бизнеса компании-клиента. Образцы, на разработку которых сегодня требуются годы, можно будет в общих чертах сконструировать в течение нескольких недель или даже дней.

Когда это произойдет, такие выражения, как «постоянные инновации» и «компания, следующая за потребителем», обретут новый смысл. Преобразование корпоративных исследований и компании в целом будет завершено.

PARC: Колыбель компьютерной революции

В 1970 г. бывший генеральный директор Херох Питер Макколлоу основал Исследовательский центр в Пало-Альто (PARC) для проведения фундаментальных исследований в области информатики, электроники и

того, что он называл «архитектурой информации», то есть особенностей использования информации в больших сложно построенных организациях. В PARC были приглашены лучшие компьютерные специалисты со всего мира, которым были предоставлены практически неограниченные финансовые возможности для работы.

«Научная отдача» от PARC оказалась немедленной. В 1970-х гг. исследователи PARC разработали серию фундаментальных инноваций в компьютерных технологиях: дисплей с поэлементным управлением изображением, который лег в основу удобных в пользовании графических интерфейсов; локальные сети для распределенных вычислений; накладывающиеся друг на друга экранные окна; перемещение курсора с помощью мыши и Smalltalk— первый объектно-ориентированный язык программирования. Все эти инновации подготовили революцию в сфере персональных компьютеров.

Xerox не стал ведущим игроком в индустрии персональных компьютеров. Тем не менее, исследования PARC непосредственно питали стратегический бизнес компании. В 1973 г. в PARC был разработан первый прототип лазерного принтера. К 1990 г. был налажен их массовый выпуск, который принес Xerox многомиллиардные прибыли. Инновации PARC в области локальных сетей и дизайна компьютерных интерфейсов были успешно воплощены в копировальных аппаратах и принтерах Xerox, что сыграло важнейшую роль в победе над японскими конкурентами в 1980-х гг.

Если в 1970-х гг. PARC реализовывал стратегию, которая ставила во главу угла технику, то сегодня Центр все больше сосредоточивается на взаимосвязях между технологиями и деятельностью человека. В 1990 г. традиционную команду исследователей — программистов, физиков и инженеров — дополнили антропологи, социологи, лингвисты и психологи. Сегодня многие исследования Центра в области информатики связаны с тем, как эффективно использовать информационные технологии для поддержки сотрудничества между рабочими группами, так называемой «информационной поддержки совместной работы».

Как компания Хегох изменила свои копировальные аппараты

В начале 1980-х гг. компания Хегох столкнулась с большой проблемой. Потребители стали все чаще приглашать техников и сетовать, что новейшие копировальные аппараты компании «ненадежны». Более неудачное время для жалоб трудно было себе даже представить. Компания упустила рыночные возможности для небольших и средних копиров, и японские конкуренты, вроде Canon, постепенно отбирали нашу долю рынка. Теперь на кон была поставлена репутация Хегох.

Однако, побеседовав с несколькими потребителями, мы обнаружили, что дело вовсе не в том, что наша техника ненадежна. Копиры не стали ломаться чаще, и на самом деле большая часть вызовов была не нужна. Однако техника становилась все сложнее и потребителям было всё труднее ею пользоваться. А поскольку люди не могли воспользоваться ею для своей работы, они стали считать технику ненадежной.

Источником проблем оказалась конструкция копировальных аппаратов. По традиции конструкторы Хегох, как и большинство инженеров, стремились обеспечить машины полной «защитой от профана». Идея заключалась в том, чтобы заранее предвидеть все, что может пойти не так, а затем или исключить потенциально опасный элемент из конструкции аппарата, или составить подробные инструкции на тот случай, если поломка произойдет.

Однако по мере того, как в аппарат добавлялись новые функции, инструкции, которые поставлялись вместе с машиной, становились всё толще. Копиры стали настолько сложными, что пользователю становилось всё труднее разобраться, как же выполнить конкретное задание. Чтобы освоить какую-либо операцию, приходилось долго искать нужный раздел. А когда случалась какая-нибудь мелкая неприятность — например, застревала бумага или возникала проблема с тонером, — аппараты выводили на экран зашифрованный код неисправности, после чего приходилось опять-таки листать инструкцию, чтобы найти соответствующее пояснение.

Во многих случаях пользователи, столкнувшись с какой-нибудь проблемой, не могли с ней справиться и просто бросали аппарат, так и не выполнив необходимую операцию. Следующий пользователь,

подошедший к машине и не знавший о том, что произошло, полагал, что аппарат сломан, и вызывал техника.

Нужно было радикально менять конструкцию копиров. Но донести эту идею до всей компании оказалось непросто. Мысль о том, что потребителям трудно пользоваться нашими аппаратами, вызвала возмущение разработчиков. Ведь они проверяли аппараты по всем традиционным критериям с учетом «человеческого фактора». Считалось, что все проблемы с копирами возникают по вине пользователей.

Между тем, когда исследователи PARC начали изучать эту проблему, они обнаружили, что тесты на «человеческий фактор», которыми пользовались разработчики, не вполне отражали то, как люди на самом деле пользовались копировальными аппаратами. Тогда антрополог PARC установил видеокамеру рядом с одним из новых копировальных аппаратов в нашем офисе и стал по двое приглашать сотрудников (в том числе и ведущих программистов) воспользоваться машиной и сделать копии. В результате были получены драматические кадры: умнейшие люди тщетно пытались понять, как заставить машину сделать то, чего от нее хотят, и приходили в отчаяние.

Видеосъемки сыграли важнейшую роль в том, чтобы убедить сомневающихся — назрел серьезный кризис. И что еще важнее, они помогли определить реальную проблему. Съемки показали, что люди пользуются копировальным аппаратом, разговаривая с машиной почти так же, как с человеком. Но наша традиционная конструкция, снабженная защитой от профана, очень мало помогала пользователю разобраться в копире.

Мы предложили альтернативный подход к проектированию копиров. Вместо того чтобы пытаться устранить проблему, мы признали, что она неизбежна. Конструкция копира должна была помочь пользователю справиться с проблемой так же, как люди справляются с проблемами и недоразумениями, спрашивая и получая ответы в процессе беседы. Значит, нужно было сделать аппарат максимально «прозрачным» для пользователя, чтобы человек сразу понимал, что происходит, и мог быстро наметить программу действий, если что-то пойдет не так.

Этот подход был воплощен в новом семействе копиров серий 10 и 50. Огромных инструкций больше нет. Мы компьютеризировали аппараты, и теперь они выводят на дисплей инструкции, связанные с конкретной

операцией или функцией. Информация, которую получает пользователь, непосредственно связана с заданием, которое он выполняет. В новой конструкции также используются разработки PARC, связанные с графическим интерфейсом. Когда возникает неисправность, на дисплее появляется изображение аппарата с указанием места проблемы и способа её решения.

Результаты этих изменений оказались крайне важными. Если раньше, чтобы удалить застрявшую бумагу, нужно было почти 28 минут, то сейчас — всего 20 секунд. А раз проблему легче решить, значит пользователи более спокойно относятся к ней, когда она возникает.

Одной креативности мало

Теодор Левитт

Креативность часто превозносят как чудесный путь к росту и благосостоянию организации. Однако новые творческие идеи не всегда помогают организации развиваться. Когда идеи выдвигают, но никто не хочет за них отвечать, они только вредят.

Слишком часто творческие люди, предлагающие множество идей, путают креативность с практическим новаторством. Не осознавая повседневных проблем руководства и всей сложности бизнес-процессов, «творцы» забрасывают менеджеров интригующими, но лаконичными записками, в которых даже не упоминается о том, как воплотить новую идею и что при этом ставится на карту. Генераторы идей предоставляют другим вникать в такие подробности и нести за это ответственность.

В статье, впервые опубликованной в *Harvard Business Review* в 1963 г., почетный профессор Гарвардской школы бизнеса и бывший редактор HBR дает советы человеку, которого посетила свежая и интересная идея. Во-первых, говорит автор статьи, учитывайте реальную ситуацию — у руководителя и без того множество проблем. Во-вторых, подойдите к делу ответственно и внесите в свое предложение хотя бы приблизительные расчеты (расходы, риски, сколько сотрудников понадобится, примерные сроки реализации идеи).

На самом деле, превознося креативность и ругая конформизм, можно ослабить творческую энергию своей организации. Конформизм и стабильность необходимы, чтобы компания могла работать. Цель организации — обеспечить порядок и слаженность действий для выполнения конкретных задач; иначе начнется хаос и упадок. Крупные компании обычно отличаются рядом особенностей, которые стимулируют новаторство. Прежде всего, в таких компаниях риски распределяются между различными сотрудниками, и им проще вторгаться в неисследованные области. С другой стороны, сам размер организации и то, что решения принимает группа, — все

это действует как стабилизатор, позволяя смело предлагать рискованные идеи, способные посадить корабль на мель.

Тед Левитт, бывший редактор Harvard Business Review, выступил, возможно, с самой резкой критикой в адрес новаторства, которая когда-либо публиковалась на страницах журнала. Главная его мысль состоит в том, что нельзя ставить креативность выше конформизма. Левитт считает, что креативность в её обычном понимании — способность придумывать блестящие новые идеи — может оказаться разрушительной для бизнеса. Игнорируя вопросы практического внедрения, «великие мыслители» порождают организационную культуру, которую питают абстрактные разговоры, а не целенаправленные действия. В такой атмосфере новаторство невозможно, поскольку люди лишь говорят о нем, но никогда ничего не делают.

Хуже всего, по мнению Левитта, когда компания отдает новаторство в руки маниакальных генераторов идей, чья нелюбовь к повседневной жизни организации делает их неспособными воплотить какой-либо реальный проект. Организации, по самой своей природе, насаждают порядок и рутину; это не самая гостеприимная среда для новаторства. Тот, кто не понимает её реальной жизни, никогда не увидит свои идеи претворенными в жизнь. Лишь человек, хорошо знающий организацию и внешне подчиняющийся её правилам, способен преодолеть бюрократические препоны и довести хорошую идею до плодотворного воплощения.

Вопреки мнению большинства креативность — вовсе не волшебная дорога к росту и процветанию бизнеса. Для линейного менеджера она может стать не вехой на пути к свершениям, а тяжким бременем, только мешающим их осуществить. Те же, кто утверждает, что креативность — добродетель, дарующая свободу, а конформизм — порок, плодящий зомби, нередко оказывают компаниям дурную услугу, в конце концов ослабляя её творческую энергию. Это происходит, когда рождение идей отождествляют с их внедрением, а абстрактное творчество — с практическим новаторством. Подобная путаница свидетельствует о непонимании проблем, с которыми постоянно сталкиваются руководители компании, и всей сложности бизнес-процессов.

Сегодня все советуют бизнесу стать более креативным. Однако сторонники творчества часто не в состоянии отличить сравнительно простой процесс рождения абстрактных идей от гораздо более сложного прикладного новаторства. В действительности, они неверно определяют само понятие «творчество», понимая его только как рождение значительных, оригинальных идей. Более того, об идее они чаще всего судят по её новизне, а не по той пользе, которую она может принести потребителям или компании. В этой статье я хочу показать, что в большинстве случаев рождение новой идеи может быть актом, «творческим» в абстрактном смысле, однако разрушительным на практике и что часто вместо того, чтобы помочь, она только мешает компании развиваться.

Представьте, что вы знакомы с двумя художниками. Один рассказывает вам идею прекрасной картины, но не рисует ее. Другому в голову приходит та же мысль, и он воплощает её на практике. Вы скажете, что второй человек — прекрасный художник. Но можно ли сказать тоже самое о первом? Очевидно, нет. Он болтун, а не художник.

В наши дни преклонение перед креативностью в бизнесе стало проблемой: мы наблюдаем бесконечный поток речей, книг, статей и «творческих семинаров», которые проводятся с единственной целью — взрастить как можно больше креативных менеджеров и компаний. Несколько лет я наблюдал за подобной деятельностью и пришёл к следующему выводу: все эти люди путают идею о прекрасной картине с самой картиной, и подменяют конструктивные действия умными разговорами.

Каждый, кто хотя бы приблизительно представляет себе, что такое организация, понимает, как трудно здесь добиться даже небольших сдвигов, а уж тем более — серьезных перемен. И неважно, насколько прекрасными кажутся вам эти перемены. Великолепная идея может годами впустую циркулировать по компании вовсе не потому, что её достоинств не признают, а потому, что никто не взял на себя ответственность за то, чтобы превратить слова в дело. Чаще всего не хватает не креативности, другими словами — не идей, а новаторства в действиях, то есть в их воплощении.

Идеи – это ещё не всё

Почему у нас так мало новаторов?

Самый популярный и, по моему убеждению, абсолютно неверный ответ состоит в том, что деловые люди недостаточно креативны, так как их поработил демон конформизма. Утверждается, что в американском бизнесе все будет просто отлично, если компании станут более изобретательными, наймут «творческих людей» и дадут им шанс реализовать свои плодотворные идеи.

Однако каждый, кто придет в любую современную организацию, внимательно изучит обстановку и свободно, откровенно поговорит с сотрудниками, обнаружит очень интересную вещь: в американском бизнесе нет недостатка в креативности и «творческих людях». Основная проблема в том, что так называемые «творческие люди» часто (хотя, конечно, не всегда) перекладывают ответственность за реальные дела на *других*. У «творца» полно идей, но слишком мало деловых навыков, и поэтому он не прилагает усилий, необходимых для того, чтобы его предложение услышали и опробовали.

В конце концов, идей довольно много. Но вот внедряются они гораздо реже.

Многие изобретатели вообще не представляют, как должна действовать организация, чтобы осуществить тот или иной проект, и тем более — проект совершенно новый. Слишком популярно

Многие люди, у которых полно идей, даже не представляют, как должна действовать организация, чтобы претворить эти идеи в жизнь

мнение, что креативность автоматически порождает реальные инновации. По кривой логике таких рассуждений, «порождение идей» (или «креативность», если вы предпочитаете этот термин) и «новаторство» - синонимы. Такой образ мыслей особенно свойствен защитникам мозговых штурмов, которые часто говорят о своём подходе высвобождения таящихся в бизнесе творческих сил¹. Положение идей и

новаторство — совсем не синонимы. В первом случае идеи рождаются, во втором — претворяются в жизнь. Смешение этих понятий приводит к сопротивлению инновациям, которое мы наблюдаем сегодня во многих компаниях. (Поясню, почему так происходит. Цель новаторства — успешное внедрение. Если же вы заранее, еще ничего не сделав для этого, начнете требовать, чтобы

вашу идею признали успешной, то шансы, что её опробуют, невелики.)

Тот факт, что можно посадить в одну комнату дюжину неопытных людей и провести мозговой штурм, в результате которого они придумают нечто абсолютно новое, показывает, что идеи сами по себе обладают относительно невысокой ценностью. Практически любой человек с интеллектом среднего бизнесмена, может выдвинуть какие то предложения, особенно если поместить его в подходящую среду и соответствующим образом стимулировать. Однако немногие действительно разбираются в технологиях производства, обладают достаточной энергией, мужеством и настойчивостью для того, чтобы претворить свои замыслы в жизнь.

Неважно, какие цели ставит перед собой бизнес, — все равно нужно зарабатывать деньги, и для этого приходится «делать свое дело». Придумать нечто новое и внедрить это новое — совершенно разные вещи с точки зрения бизнеса или организации. Идеи нигде не воплощаются сами — идет ли речь о бизнесе, искусстве, науке, философии, политике, любви или войне. Только люди могут вдохнуть в них жизнь.

Форма безответственности

Поскольку бизнес, несомненно, является институтом, который «делает дело», то креативность, не нацеленная на конкретные шаги, непродуктивна по двум причинам. С одной стороны, «творческий человек», который фонтанирует идеями, но ничего не делает для их воплощения, избегает ответственности за то, что в бизнесе важнее всего: за действия. С другой — не доводя свой замысел до полезного для организации конца, автор идеи, с точки зрения организации, поступает неприемлемо или, в лучшем случае, небрежно.

Мне кажется, основная проблема состоит в том, что слишком многие люди, выступающие с новыми идеями, твердо уверены: их работа закончилась, как только они высказали свои предложения. Они полагают, что кто-то другой должен сделать всю черную работу и внедрить их предложения. Зачастую чем больше творческих способностей у человека, тем меньше конкретных шагов он предпринимает. Причина в том, что создавать идеи и концепции —

часто единственный талант человека, все, на что он способен. У него редко хватает энергии, настойчивости и даже интереса к работе, чтобы иметь дело с грубыми практическими подробностями, которые требуют его внимания, прежде чем его предложение станет явью.

В этом легко можно убедиться. Достаточно лишь осмотреться и выбрать двух-трех сотрудников с самыми оригинальными замыслами. Сколько своих идей эти люди настойчиво и методично разработали (сопроводив подробными планами и предложениями по внедрению)? Насколько они продумали риски, издержки, требования к персоналу, графики работ, просчитали возможный результат?

Чаще всего «творческий человек» постоянно забрасывает руководство предложениями и письмами, достаточно пространными, чтобы привлечь внимание, заинтриговать и вызвать интерес, но слишком короткими, чтобы содержать какие-то ответственные суждения о том, как внедрить идею и что получится на выходе. В некоторых случаях напрашивается логичный вывод о том, что «творцы» используют новые идеи для саморекламы. Вот конкретный пример:

Один студент, изучающий менеджмент, заинтересовался, всегда ли предложения выдвигаются всерьез. Он предположил, что во многих случаях это просто тактический прием, или способ привлечь внимание, чтобы о человеке вспомнили, когда придет время кого-то продвинуть по службе. Получается, что идеи — это некая форма «связей с общественностью» внутри организации².

Следует, однако, сказать несколько слов в пользу союза безответственности и способности выдвигать новые идеи. Хороший руководитель иногда может позволить себе «контролируемую кратковременную безответственность», так как понимает, что без такого состояния души невозможна свободная игра воображения. Однако он способен провести границу между ответственностью и безответственностью, и не позволяет последней завладеть собой надолго, поддаваясь ей лишь в той степени, которая нужна, чтобы мыслить более плодотворно.

Психология «творческой личности»

То, что человек, постоянно рождающий творческие идеи, по большей части лишен чувства ответственности (в том смысле, в котором я использую этот термин), можно показать на примере свободно текущих фантазий у маленьких детей:

Любой воспитатель детского сада скажет вам, что дети невероятно креативны. С наивным любопытством они ставят родителей в тупик вопросами: «Почему через стекло всё видно?», «Почему в пончике дырка?», «Почему трава зелёная?». Именно способность задавать такие вопросы и порождает в них столько творческой свежести. При этом уникальная особенность их жизни состоит в практически полном отсутствии ответственности — они не отвечают за свои поступки, им не надо работать, участвовать в других рутинных процессах повседневной жизни. Все источники свидетельствуют о творческих способностях детей, даже Библия утверждает: «Устами младенца глаголет истина». В более надёжных научных сочинениях проводится аналогия между интегративным механизмом творчества у взрослых и мышлением детей «дошкольного возраста — уже с того момента, когда ребенок приобретает способность говорить короткими предложениями из трех-четырёх слов»³.

То, что я называю безответственностью «творческих людей», демонстрирует также клиническая психология, например результаты теста Роршаха и других проективных тестов.

Как пишет один психоаналитик: «Тот, кто в тесте Роршаха чувствует себя как рыба в воде, свободно фантазирует и самовыражается, или тот, кто легко признается, что описывая форму кляксы, все выдумывает, — это люди, в наименьшей мере «ограниченные формой» или связанные фактами собственного опыта. Именно поэтому они могут дать волю своему уму исследовать новые, неизведанные и оригинальные способы действия»⁴.

Значение этих открытий для анализа организаций показывает еще один психолог, отмечающий, что «теоретиков не пугает опасность»⁵. Причина очевидна. Теоретик не несет непосредственной ответственности за действие. Его не волнует опасность, поскольку для него это лишь концепция, которая не может причинить вреда. Принять на себя ответственность за реализацию теоретических идей — значит взять на

себя риск и совершить опасные действия, а это может причинить неудобство и даже боль. Самое безопасное — избегать внедрения и всей черной работы, которая для этого потребуется.

Бизнес советов

Как и следовало ожидать, самые страстные сторонники креативности в бизнесе — это профессиональные писатели, консультанты, профессора и руководители рекламных агентств. Понятно, что внедрение новых серьезных бизнес-идей в обычных коммерческих организациях не входит в ежедневные обязанности этих людей. Немногим из них приходилось отвечать за повседневную работу в большой сложной организации. Эти люди — не практикующие бизнесмены в обычном смысле слова. Это «литературные бизнесмены». Те, кто советует: «Делай, как я говорю, а не как я делаю». Сразу вспоминаются слова, которые агент сказал боксеру: «Иди и дерись. Они не сделают нам больно».

Неудивительно, что защитники творчества зачастую искренне считают верность нормам и правилам бизнеса — злом. Ведь такие люди и сами не способны длительное время подчиняться строгой дисциплине организации, когда важнее не говорить, а действовать; не рождать идеи, а работать.

Мы слышим множество страстных речей о том, что творчество — величайшая добродетель, а подчинение — постыдный порок. Однако очень часто такие речи произносят «люди со стороны», а не представители бизнес-сообщества. Вот самые известные из тех, кто утверждает, что американская индустрия — это гигантское болото конформизма, кто сделал это утверждение назойливым клише: профессиональный писатель Уильям Уайт-младший, автор книги «Человек организации»⁶; Слоун Уилсон, автор «Человека в сером фланелевом костюме»⁷, преподававший в одном из английских колледжей в период написания книги, и Сирил Паркинсон, также профессор, о котором я позже скажу несколько подробнее.

Вообще-то не вполне справедливо безоговорочно осуждать этот крестовый поход консультантов, писателей, профессоров и им подобных. Американский бизнес по большей части извлекает пользу из их существования. Вред наносится в том случае, когда руководитель не понимает, что сама роль этих людей освобождает их от управленческой ответственности. Нельзя некритично воспринимать мрачное

пророчество, что американские компании, проникнутые духом конформизма, сомнамбулически приближаются к экономической пропасти. И трудно принять заманчивое предложение спастись с помощью одной только креативности, которая якобы способна сама по себе автоматически породить прибыльные инновации. Возможно, стоит обратить внимание, из какого источника исходят подобные предложения.

Хронические жалобщики

Как я уже говорил, порождение идей — вовсе не синоним новаторства, а конформизм — вовсе не его антоним, как и новаторство — не автоматическое следствие «творческого мышления». То, что некоторые называют конформизмом в бизнесе, противоположно скорее не абстрактному творчеству, а безответственности в действиях, причем совершенно неважно, какие — новые или старые — идеи внедряются.

Доказательством может служить то, что в большинстве коммерческих организаций есть сотрудники, которые не слишком высоко поднялись по карьерной лестнице, хотя постоянно выдвигают новые идеи. Они не удовлетворены тем, что происходит здесь и сейчас, и предлагают множество вариантов, как все это можно изменить. О таких людях, как правило, известно, что они нелояльны организации: они постоянно жалуются на консервативность и отсталость руководства; на то, что начальство не замечает очевидного; не видит, собственной инертности. Они недовольны, что начальство не внедряет идеи, которые выдвигались неоднократно в течение нескольких лет, и часто негодуют, что руководству не нужны творческие инициативы, так как оно считает, что такие инициативы ведут к катастрофе (что в действительности и происходит). По их мнению, менеджеры якобы больше заинтересованы в том, чтобы организация плавно двигалась по проторенному пути (а плавно ли она движется?), чем в том, чтобы она летела вперед на всех парах.

Короче говоря, такие сотрудники считают, что организация — это гноящаяся рана смертоносного конформизма; в ней систематически отвергаются новые идеи и поддерживается устаревшая идеология. И конечно же, эти люди часто цитируют своего наставника Уильяма Уайта-младшего и его ошибочные морализаторские рассуждения о том, что происходит в организациях. (Фантастические идеи Уайта-младшего

недавно развенчал известный социолог и исследователь организаций Уильям Уорнер в своей работе «Корпорации в новом американском обществе»⁸.)

Почему двери закрыты

«Творческий человек» часто уходит в оппозицию, так как те, кому он поверяет свои замыслы, вскоре начинают игнорировать его и гнать прочь. Начальник отказывается выслушивать очередные предложения и захлопывает дверь — невзирая на бесконечные мольбы. Почему? Есть вполне правдоподобное объяснение.

Руководитель так часто отвергает новые идеи потому, что очень занят и целыми днями решает насущные проблемы. К нему поступает нескончаемый поток неотложных вопросов. Приходится постоянно заниматься делами (тоже в большей или меньшей степени срочными), решение которых совершенно не очевидно. Подчинённый, возможно, и думает, что прекрасно поступает, засыпая начальство ворохом свежих блестящих идей, и даже убеждён, что помогает в работе. Однако защитникам креативности нужно раз и навсегда уяснить себе, что на руководителя давит множество обстоятельств, и каждое новое предложение, поступающее к нему, создаёт новые проблемы, а их у него и так достаточно.

Мой коллега, профессор Раймонд Бауэр привел пример из другой сферы деятельности. Он заметил, что многие конгрессмены и сенаторы имеют возможность привлечь «в помощь» аспиранта, специализирующегося по политической социологии. Однако они часто отказываются от такой «помощи», объясняя это тем, что аспиранты постоянно «пристают» с идеями, что мешает им работать.

Как сделать идеи полезными

Однако новаторство в бизнесе необходимо, и начинается оно с чьего-то предложения. Что делать человеку, у которого возникла идея? Готов дать ему два совета.

- 1. Учитывайте реальную ситуацию.** Поскольку руководителя постоянно «заваливают» проблемами, не удивительно, что довольно скоро он уже не хочет рассматривать новые предложения. «Творческий человек» должен научиться принимать это как суровую правду жизни и действовать соответствующим образом.
- 2. Предлагая идею, сопроводите её хотя бы приблизительными расчетами (издержки, риски, сколько времени потребуется, сколько и каких специалистов привлечь, возможно, даже сведениями о конкретных людях, которым стоило бы поручить эту работу).** Таким образом вы *проявите* ответственность, ведь руководству будет проще оценить ваше предложение, и оно создаст ему меньше проблем. Именно *таким образом* творческое мышление скорее станет основой новаторства.

Многие скажут, что, возложив на «творческого человека» подобную ответственность и заставив его письменно проработать подробности внедрения, вы помешаете его уникальному таланту развиваться или даже задушите этот талант. Возможно. Но так будет лучше и для этого человека, и для всей организации. Идея бесполезна, если её не применяют на практике. Ценность идеи можно доказать только её внедрением. До тех пор она остается в неизвестности. И если из-за загруженности руководителя можно почти всегда гарантировать, что он проигнорирует идею, которую не представили с полной ответственностью, то безответственный «творческий человек» бесполезен для компании. Конечно, если ему волей-неволей придется думать о внедрении, то замыслов у него скорее всего поубавится. Зато вероятность того, что их услышат и поддержат, серьезно возрастет. Компания выиграет, опробовав новые предложения, а «творческий человек» будет доволен тем, что его услышали. И ему уже не придется выступать в роли оппозиционера.

Я не говорю, что, прежде чем рассказывать начальнику о любой своей идее, вы обязаны провести основательное документированное исследование. Я далек от этой мысли. То, что нужно, может меняться от случая к случаю и зависит от четырех факторов:

Позиция или статус автора идеи в организации. Степень ответственности, с которой должен действовать человек, чтобы его услышали, зависит от его должности.

Всесильный председатель правления может просто рассказать подчиненному о своей идее и поручить развить ее. Этого будет вполне достаточно, чтобы предложение внимательно выслушали, и, возможно, воплотили. В подобном случае слова — это *действительно* дело. Руководитель отдела может поступить точно так же. Однако когда идея движется в противоположном направлении — снизу вверх, — ситуация кардинально меняется. Идея наверняка забуксует, если её автор будет пренебрегать двумя советами, которые я высказал выше.

Сложность идеи. Очевидно, чем сложнее и запутаннее предложение, чем больше перестановок и перемен оно требует в организации или в рабочих процессах, тем подробнее следует описывать все, что понадобится для её воплощения. И тем больше будет факторов, за которые вам нужно будет отвечать, представляя идею начальству.

Однако я не предлагаю давать на все вопросы подробные ответы: это еще не заседание правления компании, которое решает, взять ли идею на вооружение или лучше от неё отказаться. Это слишком суровое требование; выполняя его, можно погубить все идеи на корню. Ведь авторам этих идей никогда не хватит времени и компетентности, и у них никогда не будет столько помощников, чтобы подробно ответить на все вопросы.

Природа отрасли. Объем информации, которую вместе с идеей должен представить подчиненный, часто зависит от цели предложения и отрасли, в которой работает компания.

Так, в рекламном бизнесе крайне важна «креативность», ведь первоочередная задача рекламы — привлечь внимание. Поэтому здесь порождение идей часто выражается в попытках достичь визуального или акустического эффекта, выделить конкретный продукт из постоянно растущего рекламного шума, воздействующего на потребителя. И оттого в рекламной индустрии понятие «креатив» имеет несколько иной смысл, чем, скажем, в сталелитейной промышленности. «Сказано — сделано» — и вот уже герои рекламного ролика висят вниз головой. «Замысел» и его «воплощение» — практически синонимы. Однако в сталелитейной промышленности идея, допустим, изменения системы скидок (чтобы подтолкнуть клиентов делать заказы реже, но в большем объеме)

настолько чревата осложнениями и проблемами, что её изложение само по себе весьма далеко не только от внедрения, но даже от программы внедрения. Чтобы такое предложение благосклонно выслушали, нужно представить массу фактического материала и привести четкие, логичные обоснования.

Человек, которому вы представляете идею: как он относится к переменам, насколько загружен работой. Все знают, что одни начальники больше, чем другие, восприимчивы к новым идеям. От того, насколько хорошо воспринимает перемены ваш шеф, отчасти зависит и то, как тщательно вам придется прорабатывать обоснование, которым необходимо сопроводить свою идею на первоначальном этапе.

Однако так же важно понимать, что чем сложнее ежедневные обязанности руководителя, тем больше он будет сопротивляться новым идеям. Если он «задавлен» текущими проблемами, то его задача — заставить структуру (в её нынешнем виде) работать слаженно и четко. Новая идея требует перемен, а перемены нарушают ровное (или, возможно, не слишком) течение дел. О руководителе же судят по тому, насколько хорошо идут эти дела, и от этого зависит его карьера. Поэтому у него есть веские причины крайне осторожно отнестись к новому предложению. Понадобится много аргументов относительно того, как снизить риски, прежде чем начальник согласится изучить предложение во всех подробностях.

Требования вашего босса также будут зависеть от того, как относится к риску и ошибкам его собственное руководство. В одной компании, которую я хорошо знаю, два главных руководителя обладают уникальной восприимчивостью к новшествам. Иногда чем более диким кажется предложение, тем лучше. В результате новые идеи, пусть даже нечетко сформулированные или экстравагантные, благосклонно и без промедления рассматриваются на всех уровнях. Однако эта организация является исключением. И вот почему.

Во-первых, председателю правления сейчас около 40 лет. Он стал президентом в 28. Предшественник выбрал его в преемники, когда ему было всего 24. Он быстро «перепрыгивал» с одной руководящей должности на другую, и ему никогда не приходилось тратить время на то, чтобы «стать хорошим» в традиционном смысле слова, выполняя тяжёлую рутинную работу на нижнем уровне. В сущности, вся его карьера проходила в высших эшелонах, а его идеи спускались к подчиненным,

которые проверяли их и оценивали. Он мог предлагать крайне рискованные проекты, не опасаясь, что они кому-то покажутся «безответственными». Такие оценки не вредили его карьере.

Во-вторых, президент этой компании пришел на должность вице-президента в возрасте 28 лет прямо из рекламного агентства. Его карьерный опыт был примерно таким же, как у председателя.

И тому и другому легко быть терпимыми. И тот и другой вносили «безумные» предложения, ничем не рискуя. У них всегда были подчиненные, готовые проверять их замыслы, и руководители, готовые их выслушать. Любой, у кого нет такого позитивного опыта, или выросший в других условиях, поймет как трудно полюбить перемены, особенно уже находясь на верху служебной лестницы.

Итак, либеральную атмосферу, открытую рискованным идеям, нельзя создать только с помощью благих намерений топ-менеджеров. Высшие руководители, получившие свои посты после многих лет осторожности, не могут изменить своим привычкам. А если начальники все-таки изменятся, то им придется столкнуться с инертностью и недоверием подчинённых.

Необходимость дисциплины

Те, кто пишет о креативности и новаторстве, неизменно подчеркивают, как важен сам творческий импульс, и затем добавляют, что надо учить людей продавать свои идеи, а руководство — выслушивать предложения, неважно, какую должность занимают те, от кого они исходит. После этого частенько снисходительно заявляют, что в организации очень важно создать атмосферу, благоприятную для «творческих личностей». Работе топ-менеджеров внимание уделяется крайне редко, так же как и советам гения — как удовлетворить требования руководства. Зато менеджерам всегда указывают, как улучшить свое поведение. В чем же причина такого однобокого подхода? Почему авторы всегда встают на сторону «творческого человека»? По-моему, они враждебно настроены по отношению к самой идее организации. Они не любят организаций, хотя обычно не отдают себе отчета, почему так происходит.

Им представляется, что понятия организации и креативности не сочетаются, тогда как понятия организации и конформизма — вполне соответствуют друг другу. Защита «благоприятной для творчества»

атмосферы часто лишь прикрывает нападки на организацию как таковую. Это становится понятным, когда осознаешь очевидный факт: одно из предназначений организации — *с подозрением* подходить к бурному потоку творческих идей.

Не имеет значения, говорим ли мы о U.S. Steel Corporation или о профсоюзе рабочих сталелитейной промышленности Америки, об армии США или Армии спасения, о США или об СССР. Цель любой организации — достичь той степени порядка и подчинения, которые необходимы, чтобы выполнять конкретную работу. Организация существует, чтобы ограничивать человеческое поведение и направлять действия отдельных людей в предсказуемое и знакомое русло рутины. Без организации наступили бы хаос и разложение. Организация существует, чтобы создавать определенную жесткость — ровно столько, чтобы люди выполняли работу эффективно и вовремя.

Креативность и новаторство разрушают установленный порядок. Поэтому организация и смотрит на них с подозрением, хотя без них она неизбежно погибнет. Вот почему в маленьких магазинчиках, где всего один продавец, обычно так оживленно. Вот почему там больше «новаторства», чем в огромных супермаркетах. Фактически, маленький магазинчик — это не организация (ведь там так мало сотрудников), и им может управлять своевольный диктатор, побуждаемый только собственными импульсами.

Организации нужны для того, чтобы насаждать порядок. Они действуют на основании стратегий, процедур, а также формальных или неформальных (неписаных) правил. Работу, для которой существует организация, невозможно выполнить без этих стратегий, правил и процедур. Это и есть тот самый конформизм, против которого так страстно выступают критики организаций и их образа жизни.

Ошибка Паркинсона

Неудивительно, что Сирил Паркинсон и его книга «Законы Паркинсона» так популярны в кругах преподавателей, писателей, консультантов и журналистов. Все эти люди очень точно выбрали род занятий, который позволяет им настолько отдалиться от безжалостного надсмотрщика — организации, — насколько это возможно в современном обществе. Большинство из них — одиночки, которые работают только на себя. Их работе не грозят даже самые чудовищные

ошибки. Эти люди живут обособленно и практически ни от кого не зависят. Я думаю, многие из них избегают организаций, поскольку не способны приспособиться к их жесткой дисциплине. Паркинсон дал им возможность посмеяться над большинством, которое подчинило свою жизнь организациям, и почувствовать свое превосходство, а вовсе не ущербность, которую обычно ощущает представитель меньшинства.

Так же неудивительно (и даже естественно), что сам Паркинсон может быть кем угодно (преподавателем истории, художником, в конце концов — историком, исследующим войны в Восточных морях), но только не человеком организации. Он может заниматься любым делом, лишь бы как можно дальше держаться от современной организации, которая твердо стоит на земле. Правда, за последние годы литературные труды Паркинсона настолько тесно свели его с миром бизнеса, что он сам решил податься туда, подтвердив при этом то, о чем я говорил выше — конечно же, он ушел в консалтинг!

Книга Паркинсона очень забавна. Руководитель, не способный смеяться вместе с Паркинсоном, наверное, склонен к паранойе, и ему нельзя доверять ответственную работу. Однако у тех, кто сегодня подшучивает над организациями, не было бы оснований для насмешек, если бы они не игнорировали, причем самым чудовищным образом, реальные факты их жизни. Еще раз подчеркну, что компания не может функционировать, если в ней царит анархия. Компания должна быть организована; в ней должен быть заведенный порядок; все её шаги на разных стадиях должны быть запланированы. Именно поэтому мы видим вокруг такое множество различных организаций. И от того, насколько скрупулезно осуществляется планирование, зависит степень порядка, жесткости и, следовательно, степень конформизма. Организация, где все не скоординировано, движется в разных направлениях и никак не связано друг с другом, невозможна. Правила и процедуры необходимы.

Среди правил есть и такие, которые кажутся чертовски глупыми. Их можно безжалостно высмеивать. Однако если специалист по военной истории, которому они кажутся глупыми, даст себе труд побольше узнать о проблемах бизнеса, правительства или любой другой области, в которой должна действовать конкретная организация, то он поймет, что они вовсе не так уж и абсурдны.

От креативности к новаторству

Всё это поднимает пугающий вопрос. Правда ли, что со временем организации превратились в великих и ужасных монстров, которых ждет судьба динозавров — слишком больших и потому обреченных на гибель?

Идеи бесполезны, если их не внедрять.

Ценность идеи можно доказать только одним способом – её внедрением. Без этого идея обречена на безвестность.

Ведь конформизм и жесткость, которые душат креативность, — неотъемлемые черты организации. Ведь «творческий человек» может задохнуться, если требовать, чтобы он подробно разъяснял, как надо воплощать его идеи.

Я отвечаю на этот вопрос: *нет*. Во-первых, я сомневаюсь, что творческий импульс автоматически угаснет, как только кто-нибудь попросит «творческого человека» взять на себя

ответственность за реализацию его идеи. Человек, который решительно заявляет о своей творческой энергии, вряд ли согласится с тем, что она может проявлять себя лишь в теплице.

Во-вторых, большие организации обладают важными качествами, которые, как ни странно, способствуют новаторству. Такие организации имеют солидную экономическую базу и могут распределять риск между многими людьми — теми, кто участвует в осуществлении инновации. Это очень важно. Возможность разделить риск гарантирует большую безопасность и с экономической и с личностной точек зрения, позволяя сотрудникам, вторгающимся на неисследованную территорию, чувствовать себя гораздо увереннее.

Людей часто дезориентирует то обстоятельство, что серьезные перемены в рабочих процессах или политике организации требуют столь же значительных перемен и в её структуре. Однако именно в этом проявляется одно из преимуществ крупной организации: как ни старайся, быстро разрушить её структуру не удастся. Некоторое время компания будет катиться по инерции. Ведь есть масса оборудования, предназначенного для определенных операций, которые, как и прежде, требуют пристального внимания, независимо от того, насколько радикально меняется рабочий процесс в целом или политика организации. Нетрудно пустить ко дну маленькую лодку, однако гораздо сложнее потопить большой корабль, и в этом его преимущество. Некоторые сотрудники или отделы острее ощущают надвигающееся кораблекрушение, и поэтому стараются избегать ситуаций, приводящих к

нему. Размер компании и коллективное принятие решений выполняют роль своеобразных стабилизаторов. Причем иногда эти «встроенные» стабилизаторы выступают как мощные стимулы, *поощряющие* людей рисковать.

И наконец, у крупной организации есть организационный противовес приписываемой ей консервативности, которая якобы является следствием её величины. Сравнительно жесткие организации нередко имеют в своей структуре отдельные зоны гибкости, которые становятся убежищем для творческого, но безответственного человека. Большим организациям нужен своего рода «ящик для предложений» — специализированный отдел, который принимает идеи, разрабатывает их и по мере необходимости готовит сопроводительную информацию. Но сначала сотрудники отдела должны оценить предложение и, желательно, досконально обсудить его с автором. В том случае, когда предложение вместе с необходимым сопровождением передадут руководителю, тот с большей готовностью рассмотрит его. Приведу примеры.

- Примерно такая структура создана в Департаменте маркетинга Mobil Oil Company⁹.
- Аналогичная структура — Отдел управления НИОКР — существует в Schering Corporation. Цель отдела — развивать и разрабатывать новые идеи и новые способы принятия решений¹⁰.
- Ещё одно возможное решение, предполагающее менее осязаемую организационную форму, предложил Мюррей Линкольн, президент Nationwide Insurance Company. Он призвал создать компанию, в которой была бы должность *вице-президента, отвечающего за революции*".

Конечно, у каждой компании свои проблемы и потребности. Скорее всего, каждой придется искать свой путь разрешения тех проблем, которые мы обсуждали в этой статье. Главное — осознать, как важно построить систему, благодаря которой креативность может действительно увеличить количество инноваций.

Одни компании больше нуждаются в таких мерах, другие — меньше. Как я уже говорил, отчасти это зависит от особенностей отрасли. Несомненно, креативность легче превратить в новаторство в рекламном бизнесе, чем в производственной компании со сложной технологией

изготовления продукции, длинными каналами распространения и жесткой административной структурой.

Тот, кто критикует весь американский бизнес, пытается давать ему советы и постоянно призывает к большей креативности, должен сначала понять, чем креативность отличается от новаторства. Было бы неплохо потратить чуть больше времени и призвать «творческих людей» принять на себя дополнительную ответственность за внедрение своих идей. Потенциал инноваций сильно различается в зависимости от отрасли, атмосферы в организации, должности «творца», повседневных проблем, а также сферы ответственности руководителя, которому он представляет свою идею. Без ясной оценки всех этих факторов утверждения о том, что компании будут расти и процветать просто за счёт большего числа «творческих» личностей, лишь громко говорят об иллюзиях их авторов.

Примечания

1. См., например, работу Алекса Осборна «Прикладное воображение: принципы и приемы творческого мышления» (Alex F. Osborn, *Applied Imagination. Principles and Procedures of Creative Thinking*. New York, Charles Scribner's Sons, 1953).
2. См. статью Бернарда Левенсона «Бюрократическое наследование» (Bernard Levenson, "Bureaucratic Succession", in *Complex Organizations: A Sociological Reader*, edited by Amitai Etzioni. New York, Rinehart & Company, 1961).
3. См. работу Стэнли Старка «Миллз, Манхейм и психология познания»; размножено на мимеографе (Stanley Stark, "Mills, Mannheim, and the Psychology of Knowledge". Urbana, University of Illinois, 1960).
4. G. S. Klein "The personal World Through Perception" в сборнике "Perception: An Approach to Personality" edited by R. R. Blake and G. V. Ramsey (N. Y., The Ronald Press, 1951). Более подробно о «творческой личности» можно прочитать в Morris I. Stein and Shirley J. Heinze "Creativity and the Individual" (Glencoe, Illinois, The Free Press, 1960).
5. Герберт Фейджл «Философские трудности психологии» (Herbert Feigl, "Philosophical Embarrassments of Psychology", *American Psychologist*, March 1959).
6. New York, Simon & Schuster, 1956.

7. New York, Simon & Schuster, 1955.
8. New York, Harper & Brothers, 1962.
9. Для того чтобы понять, как может быть организована такая структура, как она работает, смотрите мою книгу «Новаторство в маркетинге» (*Innovation in Marketing*. New York, McGraw-Hill, 1962).
10. Смотрите статью Виктора Лонгстрита «Менеджмент НИОКР» (Victor M. Longstreet, "Management R & D", HBR July-August 1961).
11. New York, McGraw-Hill, 1960.

Об авторах

ТЕРЕЗА АМАБАЙЛ (Teresa M. Amabile) — профессор делового администрирования, стипендиат Фонда Эдсела Брайанта Форда, глава отделения предпринимательского менеджмента в Гарвардской школе бизнеса. Химик по первому образованию, некоторое время работала по этой специальности. В 1977 г. получила степень доктора психологии в Стэнфордском университете. Д-р Амабайл изучает коллективное творчество и новаторство в организациях. Благодаря двадцати пяти годам исследований, посвященных влиянию рабочей обстановки на творчество и мотивацию, д-р Амабайл создала собственную теорию креативности и новаторства, разработала методы оценки креативности, мотивации и рабочей обстановки, а также предложила ряд рекомендаций, как вдохновлять и поддерживать новаторство. Автор книг «Креативность в контексте» (*Creativity in Context*) и «Вырасти творческим человеком» (*Growing Up Creative*), а также более 100 научных докладов, статей и аналитических записок. Член редакционных советов: *Academy of Management Journal*, *Creativity Research Journal*, *Creativity and Innovation Management*, *Journal of Creative Behavior*.

МАРТАКРАУМЕР (Martha Craumer) — деловой обозреватель, живет в Кембридже, Миннесота. Работает за обеденным столом — пишет и редактирует статьи, доклады, маркетинговые отчёты, сценарии и материалы для веб-сайтов, — когда её не отвлекают телевизор, прогулки или холодильник. В прошлой жизни была банкиром в Гонконге. А до этого недолго жила во Франции, где навсегда полюбила вино, сыр и вкусную еду. Чтобы компенсировать склонность к излишествам, много работает. Любит читать, путешествовать, смотреть кино, играть в нарды, а ещё — просто лениться и вообще ничего не делать.

Когда впервые была опубликована эта статья, **ПИТЕР ДРУКЕР** (Peter F. Drucker) был профессором социологии и менеджмента, стипендиатом Фонда Мари Рэнкин Кларк в Школе менеджмента Питера Друкера в Клермонтском университете, Клермонт, Калифорния.

КОНСТАНС ХЭДЛИ (Constance N. Hadley) пишет докторскую диссертацию по Программе изучения организационного поведения в Гарвардской школе бизнеса. В Принстонском университете получила степень бакалавра по социальной психологии, а в Школе бизнеса Уортона — степень MBA. Работала в компаниях General Mills и McKinsey & Company.

Когда эта статья была опубликована впервые, **СТИВЕН КРАМЕР** (Steven J. Kramer) был независимым исследователем и журналистом, жил в Вэйланде, Миннесота.

Когда эта статья была опубликована впервые, **ТЕОДОР ЛЕВИТТ** (Theodore Levitt) был почетным профессором маркетинга в Гарвардской школе бизнеса.

Когда впервые была опубликована эта статья, **ЭНД-РЕЛЛ ПИРСОН** (Andrall E. Pearson) был профессором делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса в Бостоне, Миннесота. Получив звание почетного профессора, занял пост генерального директора и возглавил правление Tricon Global Restaurants, крупнейшей в мире сети ресторанов быстрого питания.

ЭЛЛЕН ПИБЛЗ (Ellen Peebles) старший редактор *Harvard Business Review*.

ДЖОН СИЛИ БРАУН (John Seely Brown) был директором по исследованиям Xerox Corporation до апреля 2002 г., а также директором Исследовательского центра компании Xerox в Пало-Альто (PARC) до июня 2000 г. (эту должность он занимал 12 лет). Возглавляя PARC, Браун включил в программу корпоративных исследований новые вопросы, в том числе: обучение в организациях, адаптация комплексных систем, микроэлектронные механические системы (MEMS) и нанотехнологии. Собственные исследовательские интересы Брауна включают цифровую культуру, повсеместное распространение компьютерных технологий, архитектуру веб-сервисов и обучение в организациях.

ДЖОН ВОЛПЕРТ (John D. Wolpert) руководит Extreme Blue — лабораторией корпорации IBM в Остине. Это уникальный инкубатор талантов, технологий и новаторства в бизнесе. Команды Extreme Blue, куда входят специалисты в области бизнеса и разработчики технологий, исследуют перспективные возможности для IBM по всему миру. Джон был консультантом по стратегии, директором по маркетингу, разработчиком программного обеспечения, владел собственным бизнесом, а также работал театральным режиссером. Консультировал различные фирмы, в том числе IBM, Apple Computer, Pacific Bell, MCI и The Washington Post Company. Выпускник Калифорнийского университета (в Беркли); получил степень MBA в Джорджтаунском университете. В настоящее время работает над книгой о корпоративном новаторстве. Ему можно написать по адресу: jwolpert@us.ibm.com; веб-сайт: www.inter-firm.com.

Инновации в бизнесе

Технический редактор Н. Лисицына
Корректор В. Калинина
Компьютерная вёрстка Е. Матусовская
Художник обложки М. Соколова

Подписано в печать 14.06.2007. формат 84 x 108 1/32.
Бумага офсетная №1. Печать офсетная.
Объём 6 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № 45327

Альпина Бизнес Букс
132060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 105-77-16
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93

Инновации — важнейшее преимущество в бизнесе. Как их стимулировать и где искать источники бизнес-идей? Достаточно ли создать в компании исследовательский отдел, чтобы считать проблему решенной? Что важнее — новые технологии или маркетинговые приемы? Топ-менеджеры успешных компаний, изобретатели и ученые делятся своим опытом и советуют, как осуществить инновации, которые обеспечат рост и развитие вашей компании.

- **Творчество под дулом пистолета**

Тереза Амабайл, Констанс Хэдли, Стивен Крамер

- **Как осуществить инновации**

Эндрелл Пирсон

- **Нужно ли скрывать инновации**

Джон Волперт

- **Много шума из НИОКР**

Марта Краумер

- **Что вдохновляет новаторов**

Эллен Пиблз

- **Новаторство как труд**

Питер Друкер

- **Исследования, преображающие компанию**

Джон Сили Браун

- **Одной креативности мало**

Теодор Левитт

Книги серии «Идеи, которые работают» включают статьи ведущих преподавателей Гарвардской школы бизнеса, а также руководителей крупных мировых компаний. В них лаконично и систематизированно излагаются современные подходы к эффективному управлению, минимизации рисков, повышению капитализации, лидерству и формированию корпоративной культуры. Материалы сборников помогут сегодняшним профессионалам сохранять высокую конкурентоспособность в стремительно меняющемся мире.

ISBN 978-5-9614-0626-9



9 785961 406269

АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Телефон: (495) 105 7716

info@alpina.ru

Книжный интернет-магазин:

www.alpina.ru