Содержание

Часть I Почему экстравагантные идеи приносят плоды? 7

Глава 1 Почему странные идеи работают? 9

Глава 2 Так что же это такое — креативность? 35

Часть II Экстравагантные идеи 55

Глава 3 Экстравагантная идея № 1: нанимайте «трудновоспитуемых» 57

Глава 4 Экстравагантная идея № 1½: нанимайте тех, кто вас раздражает 73

Глава 5 Экстравагантная идея № 2: нанимайте людей, которые вам не нужны 83

Глава 6 Экстравагантная идея № 3: используйте собеседования для поиска идей, а не для «прощупывания» соискателей 93

Глава 7 Экстравагантная идея № 4: поощряйте людей игнорировать указания начальства и мнения коллег 101

Глава 8 Экстравагантная идея № 5: найдите тех, кто всем доволен, и заставьте их ввязаться в драку 129

Глава 9 Экстравагантная идея № 6: вознаграждайте за успехи и неудачи, наказывайте за бездействие 143

Глава 10 Экстравагантная идея № 7: наметьте себе дело, чреватое провалом, а потом убедите себя и окружающих, что успех гарантирован 159

Глава 11 Экстравагантная идея № 8: придумайте какие-нибудь абсурдные или бесполезные дела и спланируйте, как их выполнить 175

Глава 12 Экстравагантная идея № 9: избегайте, игнорируйте и изводите клиентов, критиков и любителей потолковать о деньгах 195

Глава 13 Экстравагантная идея № 10: не пытайтесь учиться у тех, кто заявляет, что решил проблемы, с которыми вы столкнулись 229

Глава 14 Экстравагантная идея № 11: забудьте прошлое, особенно былые успехи вашей компании 239

Часть III Экстравагантные идеи — в практику 277

Глава 15 Как строить компании, где новаторство — образ жизни 279

Благодарности 325

Часть I

Почему экстравагантные идеи приносят плоды?

Глава 1

Почему странные идеи работают?

Чтобы изобретать, нужны хорошее воображение и куча хлама.

Томас Эдисон

Дело не в том, на что ты смотришь, главное — что ты видишь.

Генри Дэвид Торо

Тут-то меня и осенило, что мой конкурент не компьютеры, а бумага[1].

Джефф Хокинс, о своей ключевой догадке, которая помогла его команде сконструировать наладонник Palm Pilot

Признаться, я назвал идеи, которыми делюсь в этой книге, странными нарочно, чтобы зацепить ваше внимание. В конце концов, именно нетривиальные управленческие подходы запоминаются куда лучше, чем приемы старого доброго и... пресного менеджмента. Впрочем, мои идеи могут показаться далекими от логики еще по одной причине: чтобы рождать инновации, компаниям необходимо действовать наперекор устоявшимся практикам и укоренившимся, хотя и ложным воззрениям на то, как надлежит управлять всяким делом. Какую компанию ни возьми, везде руководители действуют так, словно новые продукты, услуги и решения можно разработать, не выходя за пределы традиционного менеджмента. Причем так обстоят дела даже у тех компаний, руководители которых заявляют, что новаторство требует иных подходов, нежели обычная повседневная деятельность. При этом они по-прежнему применяют методы, которые вынуждают их сотрудников смотреть на мир сквозь старенькие

[1] Teague, P. Father of an Industry // *Design News*, March 6, 2000, www.manufacturing.net/magazine/dn/archives/2000/dn0306.00/feature2.html.

мутные линзы, и почему-то ожидают, что новаторские идеи возникнут сами собой, по волшебству.

Например, не далее как в прошлом году, в обстоятельной беседе со мной одна дама-руководитель упомянула, что нуждается в свежих идеях, которые дадут толчок инновациям в ее многомиллионной корпорации, действующей в зрелой отрасли. Я не вправе раскрывать название корпорации, скажу только, что она занимается книгоизданием. Положение компании было не из лучших: прибыли падали и тянули вниз акции, а биржевые аналитики с неодобрением указывали, что компании не хватает инновационности. Мою собеседницу страшно возмущало, что ее компания, а больше всех генеральный директор, «ненавидят рисковать». Она не сомневалась, что другие топ-менеджеры ни за что не поддержат ни одну программу, если существует хоть малейший шанс, что она провалится или отвлечет силы, задействованные на профильных направлениях бизнеса. Моя собеседница особо подчеркивала, что ни одна программа, грозящая еще больше сократить и без того падающие квартальные прибыли, никогда не получит одобрения, пускай даже в долгосрочной перспективе она сулит значительные выгоды. По ее словам, и сам генеральный, и другие топ-менеджеры не сомневаются, что нынешние методы управления позволят в один прекрасный день создать новый прибыльный продукт.

Топ-менеджеры из рассказа моей собеседницы явно мечтали о несбыточном. Чтобы построить компанию, для которой инновации — образ жизни, а не феномен, который невозможно ни объяснить, ни воспроизвести, руководители компаний должны перевернуть с ног на голову свои глубоко укорененные представления о том, как обращаться с людьми и принимать решения. Им следует руководствоваться принципиально иной логикой построения компании и управления ею, даже если для этого придется пойти на такие шаги, которые будут восприняты как нечто, противоречащее здравому смыслу.

Попытки высечь искру инноваций при помощи методов, которые на деле только убивают все новое, характерны не только для крупных устойчивых компаний. Предприниматели, по идее, запускают стартапы, чтобы активнее пробовать новое, избавляться от гнета жестких правил крупных корпораций. И все же Джеймс Роббинс после того, как более 20 лет консультировал стартаперов, пришел к выводу, что независимый предприниматель не меньше рискует стать рабом укоренившихся привычек, чем менеджеры крупных фирм. Задолго до того, как это стало модным, Роббинс начал создавать инкубаторы для новых бизнесов — среди таковых Environmental Business Cluster в Сан-Хосе и в г. Ухань (Китай), Software Business Cluster в Сан-Хосе, инкубатор компании Panasonic в Санта-Кларе и Women's Technology Cluster в Сан-Франциско (поддерживает стартапы женщин-предпринимателей). Особенно успешным стал проект Software Business Cluster, оказывающий поддержку новым высокотехнологичным фирмам: со времени основания в 1994 г. инкубатор взрастил более 50 новых компаний, которым удалось привлечь финансирование более чем на $300 млн.

В своих инкубаторах Роббинс учит предпринимателей строить компании, которые генерируют новые идеи, а не душат их на корню. Плакат в его кабинете гласит: «Безумие — это раз за разом делать одно и то же и ждать, что всякий раз получится новый результат». Роббинс потому и вывесил это изречение, что подобной формой безумия поражены слишком многие предприниматели. Разумеется, они не похожи на сумасшедших, когда раз за разом делают одно и те же, рассчитывая получить один и тот же результат. Такой порядок действий как раз и есть самый правильный, когда надо управлять повседневной работой и строить будущее по лекалам прошлого. Но действовать рутинно в погоне за инновациями — чистое безумие.

Испытанные методы получения прибыли могут стать непреодолимым препятствием на пути новаторства. Между тем,

чтобы обеспечить себе безбедную счастливую жизнь в долгосрочной перспективе, компании должны не покладая мозгов изобретать новые способы мыслить и действовать.

Принципы организации повседневной и инновационной деятельности

Уловить разницу в подходах к организации повседневной и инновационной работы нам поможет сравнение cast members, т. е. актеров, как именует компания Disney сотрудников своих «Диснейлендов», с imagineers, т. е. выдумщиками — так на языке компании зовется персонал научно-исследовательского подразделения Disney Imagineering, квартирующего в г. Бербанк, Калифорния. Актеры, как нетрудно догадаться, действует по прописанным сценариям; выдумщики же придумывают новые, самые неожиданные и эксцентричные идеи аттракционов для тематических парков Disney. Актеры — неважно, сопровождают ли они посетителей в круизе по джунглям или подметают парковые дорожки, — следуют строгим предписаниям, которые гарантируют, что актер не выйдет из своей роли, пока лицедействует на сцене. Их работа и составляет «повседневную рутину» компании Disney. Зато от выдумщиков требуется дни напролет изобретать и пробовать разные новшества. Проявлять креативность — вот какую цель ставит перед ними компания. Как отозвался об этой работе один бывший выдумщик, «тебя прямо-таки вынуждали выдвигать самые грандиозные, самые несусветные идеи. Правда, в большинстве своем они так и оставались фантазиями, и от этого порой бывало очень обидно. С другой стороны, понятно ведь, что нужно держать марку, дарить гостям незабываемые впечатления и рассказывать захватывающие истории. Романтики никто не отменял. Вот и посудите сами, найдется ли другое такое место, где от тебя требуют предлагать самые

что ни на есть чокнутые идеи, дабы превратить очередную прогулку по Диснейленду в грандиозное приключение?!»

Джеймс Марч из Стэнфордского университета формулирует разницу между рутинной и новаторской деятельностью так: первое — «это эксплуатация старых идей», а второе — «разведка в сфере новых возможностей»[2, 3]. Эксплуатировать старые идеи означает опираться на тщательно проработанные процедуры и испытанные практикой технологии, которые обеспечивают незамедлительную отдачу. Эксплуатация старых идей — это когда McDonald's изготовляет и продает свои «Биг-Маки». Счет этих гамбургеров идет на миллиарды, и посетители вправе ожидать, что «Биг-Маки» везде и всегда будут одинаковы по виду и вкусу. Здесь McDonald's применяет проверенные временем наработки, чтобы изготовлять каждый очередной «Биг-Мак» в точности таким же, как предыдущий.

Марч указывает, что в долгосрочной перспективе ни одна компания не имеет шансов выжить, если полагается лишь на

---

[2] March, J.G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning // *Organization Science* 2 (1991): 71–87.

[3] Многие другие специалисты, пишущие на тему инноваций, проводят аналогичное различие. См.: Sitkin, S., K.M. Sutcliffe, and D.G. Schroeder. Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: A Learning Perspective // *Academy of Management Review* 19 (1993): 537–64; O'Reilly C. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations // *California Management Review* 31 (1989): 24–38; Tushman, M.L., and C. O'Reilly. Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal (Boston: Harvard Business School Press, 1997); Adams, J.L. The Care and Feeding of Ideas: A Guide to Encouraging Creativity (Reading, MA: Addison-Wesley, 1986); and Nemeth, C. J., and B.M. Staw, «The Tradeoffs of Social Control and Innovation in Groups and Organizations», in Advances in Experimental Psychology, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 1989), 175–310. Пускай точки зрения в перечисленных источниках несколько различаются, однако все они называют три фундаментальных принципа как главное, что позволяет провести четкую грань между сообществами, которые эксплуатируют старые идеи, и теми, что генерируют, опробуют и развивают новые идеи.

устоявшиеся подходы. Если же компании желают зарабатывать и в дальнейшем, им волей-неволей придется «разведывать» что-то новое — экспериментировать с новыми процедурами, нанимать новых людей, изобретать и опробовать новые технологии[4]. Без новых идей не удастся удовлетворять запросы потребителей, завоевывать новые рынки и конкурентные преимущества или даже сохранить взятый темп. McDonald's, например, расходует часть выручки от своих многочисленных «Биг-Маков» на поиск новых возможностей. Вопрос не в том, что перед McDonald's или другой компанией стоит дилемма — либо эксплуатация старого, либо поиск нового. Да и глупо было бы утверждать, что один путь исключает другой — это все равно как определять, что вам больше пригодится для жизни — сердце или мозг. Чтобы двигаться вперед, необходимо и то и другое. Так что правильная постановка вопроса не «или-или», а какой должна быть пропорция между тем, сколько времени и средств фирма должна посвятить использованию известных идей, а сколько — разработке новых.

Как и прочие компании, демонстрирующие стабильно высокие результаты на протяжении многих лет, McDonald's экспериментирует с новыми идеями. В Инновационном центре компании близ Чикаго, например, непрерывно опробуются новые продукты, новые способы приготовления старых блюд, новые способы борьбы с очередями в заведениях, а также различные варианты реорганизации работы ресторанных кухонь. Аналогичные исследовательские лаборатории генерируют и проверяют на практике новые идеи в других странах, где есть рестораны McDonald's. В настоящее время, например, McDonald's проводит эксперименты по ускорению цикла изготовления знаменитой картошки-фри с нынешних 210 секунд до 65 секунд. Заметьте, эксперименты проводятся не только в стенах лабораторий. Тот

[4] March. Exploration and Exploitation.

же «Биг-Мак», явившийся миру в 1967 г., был создан и прошел первые испытания «в полевых условиях» — благодаря изобретательности Джима Деллигатти, управлявшего десятком заведений компании в Питтсбурге. Есть и другие примеры удачных экспериментов: скажем, изобретенный в Уругвае McHuevo (гамбургер с яйцом-пашот) или индийский Vegetable McNuggets (овощные «Мак-Наггетсы»), или новинка американских заведений — «Made for You» («Сделано для вас»), когда гамбургеры не держат на подогреве до момента заказа, а быстренько «собирают» при вас в момент, когда вы его заказываете. При этом подавляющее большинство новых идей отбраковывают. Такая судьба постигла на американском рынке гамбургер McLean (с пониженным содержанием жиров), а на британском — сэндвич с сыром и огурцами, получивший название McPloughman's («Крестьянский Мак»)[5].

Что до моих экстравагантных идей, то они высекают искру инноваций, поскольку каждая такая идея помогает компаниям добиться хотя бы одной из трех целей: 1) расширить применимость накопленных знаний; 2) увидеть старое в новом ракурсе; 3) сбросить путы прошлого. Это и есть три базовых организационных принципа новаторства, но как показывает табл. 1, их противоположности отлично подходят для организации повседневной деятельности. Этот контраст полезен не только тем, что помогает понять, откуда я черпаю мои экстравагантные идеи и почему они срабатывают, но и тем, что проливает свет на истинные причины, побуждающие столь многих управленцев по недомыслию брать на вооружение подходы, прямо противопоказанные новаторству.

---

[5] Watson, J.L., "Transnationalism, Localization, and Fast Foods in East Asia," in Golden Arches East: McDonald's in East Asia, ed. J.L. Watson (Stanford, CA: Stanford University Press, 1997), 1–76.

Таблица 1. **Базовые принципы организации деятельности: эксплуатировать старое или изыскивать новое?**

Эксплуатация старых подходов: организация повседневной деятельности	Разведывание новых подходов: организация инновационной деятельности
Искоренять вариативность в работе	Усиливать вариативность. Расширять спектр возможностей ведения бизнеса
Смотреть на старое под привычным углом зрения	Смотреть на старое под новым углом зрения
Репродуцировать прошлое	Отделаться от пут прошлого
Цель: заработать прямо сейчас	Цель: заработать, но в перспективе

Отклонение от стандартов — новые возможности

Компании, которые придерживаются испытанных методов, поступают благоразумно, устраняя отклонения от стандартов. Они делают то же, что и в прошлом, опираясь на опыт. Недаром специалисты по комплексному управлению качеством подчеркивают, что устранить погрешности, понизить затраты и повысить отдачу от имеющихся продуктов и услуг можно только за счет устранения малейших расхождений в действиях людей и механизмов[6]. Поэтому Intel, обязанная своим первенством в индустрии полупроводниковой электроники прежде всего производственному мастерству, применяет методику под названием Copy Exactly («Копируй точно»). Когда менеджеры Intel признают какую-нибудь идею стоящей, компания со скрупулезностью,

[6] См., например, Deming, W. E. Out of the Crisis (Cambridge, MA: MIT Press/CAES, 1986) (На русском языке см.: Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2012); and Hackman, J. R., and R. Wageman. Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues // *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 309–42.

граничащей с фанатизмом, добивается, чтобы на каждом предприятии Intel по всему миру новшество внедрялось единообразно до мельчайших нюансов. И по той же причине глава General Electric Джек Уэлч превратил в фетиш систему контроля качества «Шесть сигм», цель которой — свести отклонения от нормы до одного дефекта на каждый миллион повторяющихся производственных операций.

Борьба с вариациями и отклонениями от нормы имеет смысл, когда организация делает то же, что всегда, посредством проверенных временем методов, и это по-прежнему срабатывает. На предприятиях Intel до мельчайших подробностей известны все до единой операции по изготовлению компьютерного чипа, точно так же существуют четкие, подробно расписанные инструкции по пилотированию воздушных судов, по выполнению простейших хирургических операций вроде вправления грыжи и по проведению экскурсий по «Диснейленду». В таких сферах отступление от установленных правил редко заслуживает права называться креативностью; скорее это свидетельство невнимательности, некомпетентности или отъявленной глупости. Так, откровенной глупостью следует назвать поступок командира авиалайнера, выполнявшего рейс «Аэрофлота» № 593, когда он в нарушение всех инструкций вздумал посреди полета поучить своих детей управлять самолетом. Сначала он пустил в пилотское кресло дочь, затем своего 15-летнего сына. К несчастью, мальчик неловко повернул штурвал, от чего отключился автопилот, лайнер потерял скорость и начал заваливаться в боковую спираль, а экипажу так и не удалось выправить курс. В итоге он разбился, и все 75 человек, что были на борту, погибли[7]. Когда дело касается пилотирования воздушного судна или конвейерной сборки автомобиля Toyota Camry, неукоснительное следование установленному

[7] Fedarko, K. Russian Air Roulette: Service on Aeroflot Was Once Considered Just Riotously Bad. These Days, It's Getting Downright Dangerous // *Time*, April 18, 1994.

порядку действий обязательно. И одно из них — безопасность, сохранение человеческих жизней! В этом смысле компании, которые применяют многократно испытанные, хорошо зарекомендовавшие себя методы, действуют расторопнее и слаженнее, чем компании, опирающиеся на новые непроверенные знания[8].

Когда же организация ставит перед собой цель развивать новаторство, ей необходимо разнообразие любого рода — в том, что делают, о чем размышляют и что производят ее сотрудники. Все те отступления от нормы, которые считались бы ошибками или нежелательными мутациями в системах, основанных на применении знакомых подходов к знакомой работе, становятся жизненными соками для инноваций. Сотрудники должны постоянно генерировать новые идеи, пускай даже эти идеи, подобно мутациям в растительном и животном мире, зачастую оказываются бесплодны и не получают распространения. Представление о том, что разнообразие необходимо для создания новых форм, безусловно, сложилось под влиянием эволюционного учения Дарвина. Биолог Стивен Джей Гулд объясняет, почему именно усиление, а не подавление многообразия вариантов ведет к совершенству не только в биологических, но и в социальных системах.

Совершенство — это единство различий, а не какая-то застывшая форма. Причем каждую позицию в пределах спектра может занимать либо совершенный, либо несовершенный элемент — и мы должны бороться за совершенство каждого из этих элементов. В обществе, которое движимо стремлением насадить однообразную заурядность везде, где прежде наблюдалось богатство вариантов, лишь признание и защита права на существование «другого» как естественной природной данности, могут обеспечить эволюцию любой системы[9].

---

[8] Nemeth and Staw. Tradeoffs of Social Control and Innovation.

[9] Gould, S.J., Full House: The Spread of Excellence from Plato to Darwin (New York: Harmony Books, 1996), 229–30.

Сотни ученых-бихевиористов заимствовали идеи и вносили свои поправки в теорию Дарвина[10]. Один из самых здравых выводов, который можно найти во всей этой обширной научной литературе, состоит в том, что категорическим условием креативности и инноваций являются несхожесть людей, знаний, характера деятельности и организационных структур. Психолог Дин Кейт Симонтон показывает в своих исследованиях, что проще всего объяснить причины торжества гения Моцарта, Шекспира, Пикассо, Эйнштейна да и самого Дарвина с эволюционных позиций, когда совершенство рассматривается как результат, проистекающий из «спектра различий». По сравнению со своими современниками эти выдающиеся творцы породили больше разнообразных идей и довели до конца больше креативных проектов. Не то чтобы эти гении быстрее других добивались своих целей. Просто они успели сделать больше. И потому на их долю выпадало и больше побед, и больше поражений[11]. Впрочем, есть немало прославленных гениев, своим примером опровергающих эту тенденцию, но они, как правило, не оставляли такого же заметного следа в искусстве, как их более плодовитые коллеги по цеху. Талантливейший художник Ян Вермеер написал менее 50 полотен, и все примерно в одной манере. Он достиг исключительного совершенства, но невзирая на поразительную красоту его творений, дал искусству значительно меньше, чем Пабло Пикассо с его поразительной многоликостью.

Исследования групп индивидов и организаций позволяют заключить, что разноплановость столь же важна для коллек-

---

[10] См. Hannan, M. T., and Freeman J. Organizational Ecology (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990); Campbell, D. T. Variation and Selective Retention in Sociocultural Evolution // *General Systems* 16 (1969): 69–85; McKelvey, B. Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification (Berkeley: University of California Press, 1982).

[11] Simonton, D. K., Origins of Genius: Darwinian Perspectives on Creativity (New York: Oxford University Press, 1999).

тивного творчества. Новые идеи рождаются на свет, когда люди в группах и организациях по-разному мыслят, высказывают несхожие мнения, имеют разные интересы вне пределов организации, накапливают и постоянно применяют разнообразные технические знания[12]. Еще задолго до того, как академическое сообщество приступило к систематическому изучению инноваций, бытовало убеждение, что новшества возникают только из широкой палитры разнообразных идей. Томас Эдисон заметил однажды, что изобретателям требуется «куча хлама». При его лаборатории в Вест-Орандже (Нью-Джерси) имелись «основательно заполненная всякой всячиной кладовая и целая коллекция аппаратуры от предыдущих экспериментов, где можно было обнаружить «химикаты, динамо-машины, богатые запасы всевозможных материалов, причем не только груды железок, но и экзотические диковины, вроде моржовых клыков». Из этой «огромной груды барахла» Эдисон со своими сотрудниками и черпали исходный материал для изобретения всяких новшеств[13].

Эволюционный подход означает, что вы придаете критическое значение разнообразию, ведь чтобы найти хотя бы несколько плодотворных идей, приходится перебрать и перепробовать массу идей бесплодных. По этой-то причине научный поиск в основном и сводится к проверке того, что в итоге проверки не

---

[12] Allen, T. J., Managing the Flow of Technology (Cambridge, MA: MIT Press, 1977); Allen, T. J., D. Cohen, "Information Flow in Research and Development Laboratories," *Administrative Science Quarterly* 14 (1969): 12–19; DiMaggio, P., "Nadel's Paradox Revisited: Relational and Cultural Aspects of Organizational Structure," in Networks and Organizations: Structure, Form, and Action, ed. N. Nohria and R. G. Eccles (Boston: Harvard Business School Press, 1992); Hargadon, A., "Firms as Knowledge Brokers," *California Management Review* 40 (1998): 209–27; Hargadon, A., and R. I. Sutton, "Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm," *Administrative Science Quarterly* 42 (1997): 716–49; March. Exploration and Exploitation; and Nemeth and Staw. Tradeoffs of Social Control and Innovation.

[13] Millard, A., Edison and the Business of Invention (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1990), 15.

выдерживает. Как высказалась по этому поводу Сьюзен Гринфилд, известный британский нейробиолог, «Осторожность — слово, куда более уместное в сексе, нежели в науке»[14]. Аналогичная философия помогает раскрыть секрет успеха финансовой корпорации Capital One, которую называют самой инновационной в мире компанией-эмитентом кредитных карт. Всего несколько лет назад все кредитные карты, в сущности, были близнецами, и можно было, не раздумывая, выбрать любую — для всех предусматривались годовая плата за обслуживание в $20 и процентная ставка в 19,8% годовых! Capital One стала первой, кто предложил тысячи различных кредитных карт с разнящимися процентами и лимитами, предназначенных для потребителей с самыми разными взглядами, увлечениями и жизненными обстоятельствами: «Там, у себя, они что только ни придумывали с допустимыми лимитами по картам, с наградами за наезженные мили, с дизайном и даже с цветом конвертов для почтовой рассылки уведомлений. Они пробовали самые разные способы удерживать клиентов и наказывать недобросовестных должников. В сущности, они превратили Capital One в один нескончаемый эксперимент». Например, за один только 2000 г. компания провела 45 000 экспериментов. Шаг за шагом Capital One сужала фокус, адресуясь все более и более узким целевым аудиториям — например, разработала «платиновую MasterCard для любителей пешего туризма, со средним достатком, ездящих на автомобилях Saturn». Большинство новых идей на поверку оказывались несостоятельными, но упорство и непрерывное обучение на собственном опыте привели к тому, что счета кредитных карт компании Capital One превышают $30 млн[15].

Такая же картина наблюдается и в индустрии детских игрушек. Об этом хорошо известно Брендану Бойлу — основателю

---

[14] Anton, T., Bold Science (New York: Freeman, 2000), 48.

[15] Surowiecki, J., “The Credit Card Kings,” *The New Yorker*, November 27, 2000, 74.

и главе студии дизайна игрушек Skyline в составе фирмы по проектированию дизайна новых товаров IDEO в Пало-Альто (Калифорния). Бойл утверждает, что инновационные компании нуждаются в широкой гамме идей и что реального успеха можно добиться только при высоком проценте неудач. Сам Бойл и его коллеги-дизайнеры бережно собирают идеи, которые выдвигаются в ходе мозговых штурмов или возникают во время неформального общения. Skyline продает и лицензирует концепции дизайна игрушек, которые затем производят и поставляют на рынок такие компании-гиганты, как Mattel и Fisher-Price. Бойл утверждает, что Skyline (у которой и десятка сотрудников не наберется) в 1998 г. выдала порядка 4000 идей для новых игрушек, из них 230 были выбраны для создания прототипа. В итоге из этих 230 идей проданы были всего 12. Такой показатель «выхода» составляет примерно треть процента от общей массы выдвинутых идей и 5% от идей, оцененных как перспективные. Бойл пояснил также, что процент успеха в Skyline, наверное, еще ниже, поскольку некоторые из игрушек, которые у них покупают компании, так и не доходят до рынка, а из тех, что все же доходят, лишь незначительный процент обеспечивают высокий объем продаж[16]. По словам Бойла, «ни одна толковая идея не посетит тебя без кучи дрянных идей. В нашем деле никогда нельзя заранее сказать, какая из идей лишь отнимет время, а какая обещает стать новой Furby»[17].

Не всякий инновационный бизнес способен выжить при таком высоком проценте неудач. У венчурных фирм этот процент ниже, но все равно достаточно велик. Солидную отдачу

---

[16] Brendan Boyle, interview by Robert Sutton at Skyline Toys // *Palo Alto*, July 26, 1999.

[17] Furby (Ферби) — популярная интерактивная игрушка в виде смешной зверушки, которая реагирует на свет, реагирует, когда ее кормят, качают и переворачивают с боку на бок, урчит, смеется, целуется, танцует и поет колыбельную песню. — *Прим. пер.*

приносят всего от 10 до 30% стартапов, получающих финансирование от ведущих венчурных капиталистов Кремниевой долины, а большинство прогорает[18]. Процент неудач различается в зависимости от отрасли, однако все инновационные фирмы непрерывно вынашивают и пробуют массу всевозможных задумок; нередко заходят в тупик, но без устали учатся на собственных удачах и поражениях. Разнообразие во всем — вот верный признак компаний, которые раз за разом придумывают потрясающие идеи, продукты и услуги, заставляя конкурентов горестно восклицать: «Ну как же мы сами-то до этого не додумались?»

Еще один способ разнообразить гамму идей — это работать с людьми разного типа. Есть в швейцарском городе Биле компания BrainStore, настоящая «фабрика идей», которая к поиску решений проблем своих клиентов привлекает подростков. Как говорит сооснователь компании Маркус Меттлер, «все обыкновенное нам без надобности, мы охотимся за безумными идеями. И привлекаем к поиску юнцов, уж они-то умеют высказать все, что только ни придет им в голову, не отвлекаясь на доводы рассудка». А второй сооснователь BrainStore, Надя Шнетцлер добавляет, что их компания гармонично сочетает «профессионализм экспертов с энтузиазмом юности». В BrainStore 17-летние подростки работают над продуктами для таких компаний, как Nestlé и Swiss Railway, и участвуют в их рекламных кампаниях. Смешивая в общем котле идеи опытных специалистов и новичков, компания предлагает огромное разнообразие решений для своих клиентов[19].

Любая группа индивидов может инициировать инновации путем расширения «спектра различий». Этот первый

---

[18] Zider, B. How Venture Capital Works. *Harvard Business Review* (November-December 2000): 131–39.

[19] Muio, A. Great Ideas in Aisle 9 // *Fast Company* (April 2000): 46.

организационный принцип является частью многих программ качества, и в особенности мозговых штурмов и экспериментов, которые практикуют группы по повышению качества[20]. Даже когда компании ищут новые способы устранять отклонения от стандартов в устойчивых производственных процессах, таких как сборка автомобилей или работа отеля, они стараются разнообразить идеи о том, как это. Большинство видов деятельности предполагает работу двух типов — стандартную и инновационную, — а приведенные здесь экстравагантные идеи помогут отдельным индивидам, группам и компаниям уловить эту разницу.

Как будет показано в главе 2, креативные компании не просто располагают обширными знаниями, но еще и по-разному применяют и сочетают их. В этом главная причина того, почему мои 11 ½ экстравагантных идей так безотказно срабатывают: их применение, как бы оно ни противоречило здравому смыслу, вносит в компанию более богатую палитру идей.

Vu ja de: новый взгляд на старое

Второй организационный принцип гласит, что на старые практики нужно смотреть новыми глазами, иначе говоря, мыслить в духе *vu ja de* (произносится как *вю жа де*). Если дежавю — это ощущение, что в прошлом такое с вами уже бывало, хотя вы сталкиваетесь с чем-то совершенно для вас новым, то *vu ja de* — это когда вы чувствуете или действуете так, словно данное дело вам внове, хотя вы выполняли его сотни раз.

Подход *vu ja de* полезен далеко не всегда, когда кто-то в силу сильного волнения или недостаточной подготовленности в ответственных ситуациях забывает многократно проверенные надежные правила и методы. Именно в таком смысле применяет

[20] Hackman and Wageman. Total Quality Management.

термин *vu ja de* теоретик организационного развития Карл Вейк[21]. В качестве примера он рассказывает, как 19 опытных пожарных десантников (их бросают на борьбу с лесными пожарами в отдаленных районах) отреагировали на чрезвычайную ситуацию — стремительно распространяющийся пожар в ущелье Манн Галч, штат Монтана — напрочь позабыли все свои навыки. Из-за того, что в бригаде нарушилась координация действий и возникла реальная угроза погибнуть в огне, эти бывалые профессионалы настолько потеряли голову, что повели себя по принципу «я никогда не видел ничего подобного, я понятия не имею, что делать, и где искать помощи»[22]. В итоге 13 членов команды погибли. Не забывайте, что пример Вейка касается случая, когда от людей не требовалось изобретать что-то новое, а нужно было просто исполнить свою работу.

Кстати, то, что способно погубить пожарного десантника или пилота авиалайнера, может стать спасением, когда обстоятельства требуют проявить новаторство. Подход *vu ja de* способен привить навыки учиться и творчески мыслить. Сам этот термин я впервые услышал в 1980-х из уст Джеффа Миллера, многократного призера чемпионатов по парусному спорту. Так вот, Миллер утверждал, что у выдающихся спортсменов-парусников голова работает по принципу *vu ja de*: «вся эта до боли знакомая канитель воспринимается как нечто абсолютно новое», и потому «из каждой гонки извлекаешь урок для себя» и «спорт тебе всегда в кайф». Очень верное замечание Джеффа натолкнуло меня на мысль, что такой способностью обладают все новаторы — и люди, и компании. У них получается смотреть на привычные вещи всякий раз по-разному, они подмечают какие-то новые моменты, а какие-то, наоборот, обходят вниманием.

---

[21] Weick, K. E., “The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster,” *Administrative Science Quarterly* 38 (1993): 628–652.

[22] Там же, с. 633–634.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru