

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

---

---

ВВЕДЕНИЕ .....	9
ЗАЧЕМ НАНИМАТЬ ЭТУ КНИГУ? .....	9
Совершенствуясь в ошибках .....	10
На какую работу вы нанимаете данный продукт? .....	18

---

---

### Раздел I. Введение в теорию работ

---

---

ГЛАВА 1. ДИЛЕММА МОЛОЧНОГО КОКТЕЙЛЯ.....	21
Центральная идея .....	21
Молочные коктейли по утрам .....	23
Резюме для маргарина .....	28
Теория работ и инновации .....	33
ГЛАВА 2. ИЗМЕНЕНИЯ К ЛУЧШЕМУ, А НЕ ПРОДУКТЫ.....	39
Центральная идея .....	39
Как думать, а не что думать .....	44
Определение понятия «работа» .....	46
Что такое работа? .....	48
Что не является работой .....	48
Просмотрим работу? .....	51
Смена конкурентного ландшафта .....	55
Ограничения теории работ .....	59
Коперниковская революция .....	61

ГЛАВА 3. РАБОТЫ В РЕАЛЬНОЙ ЖИЗНИ .....	65
Центральная идея .....	65
Конкуренция ни с чем .....	69
Диапазон применимости .....	75
Работы в мире B2B .....	76
Половина функциональности за двойную цену .....	80
«Теперь ты наш» .....	82

---



---

## Раздел II. Тяжелый труд и награда за применение теории работ

---



---

ГЛАВА 4. ОБНАРУЖЕНИЕ РАБОТ .....	87
Центральная идея .....	87
Где скрываются работы? .....	91
1. Поиск работы близко к дому .....	93
2. Конкуренция ни с чем .....	95
3. Обходные варианты .....	98
4. Обращайте внимание на то, что люди не хотят делать .....	100
5. Необычные способы использования .....	101
Эмоциональное сопровождение .....	103
В безумии сокрыта логика .....	109
ГЛАВА 5. КАК УСЛЫШАТЬ ТО, ЧТО КЛИЕНТЫ НЕ ГОВОРЯТ .....	113
Центральная идея .....	113
Воссоздание историй потребителей .....	122
Матрасный опросник .....	124
Импульсивная покупка — которая таковой не была .....	126
Ибупрофен, Red Bull или новый матрас? .....	135
«И вдруг перед вами открывается путь...» .....	137
ГЛАВА 6. СОСТАВЛЕНИЕ РЕЗЮМЕ .....	141
Центральная идея .....	141
Расшифровка сложности .....	145

Впечатления и высокие цены.....	146
Устранение препятствий.....	150
Впечатления от Uber .....	155
Как я узнаю, что вы подходите для работы?.....	157
Целевой бренд.....	160

---

---

### Раздел III. Необходимые для выполнения работы компании

---

---

ГЛАВА 7. ИНТЕГРАЦИЯ ВОКРУГ РАБОТЫ .....	169
Центральная идея.....	169
Секретный соус .....	172
Организация вокруг работы.....	176
Что измеряется, то осуществляется.....	180
Наем OnStar для душевного спокойствия .....	184
ГЛАВА 8. КАК НЕ УПУСТИТЬ ИЗ ВИДУ РАБОТУ .....	197
Центральная идея.....	197
Три заблуждения о данных, связанных с инновациями.....	201
Источник данных порождает проблему .....	210
Пассивные данные нуждаются в активном управлении.....	213
ГЛАВА 9. КОМПАНИЯ, СКОНЦЕНТРИРОВАННАЯ НА РАБОТЕ .....	217
Центральная идея.....	217
Интуитивный сценарий.....	222
Двусторонний компас .....	224
Оценивать то, что имеет значение.....	228
Работы меняют все.....	230
Не выпадая из контекста.....	236
ГЛАВА 10. ПОСЛЕДНИЕ НАБЛЮДЕНИЯ О ТЕОРИИ РАБОТ .....	241
Центральная идея.....	241
Можно ли считать теорию работ теорией? .....	241
Когда теория ошибается .....	243

Границы теории .....	244
Глубина и широта применимости теории .....	247
Чем теория может вам помочь .....	252
<b>БЛАГОДАРНОСТИ .....</b>	<b>253</b>
От Клейтона Кристенсена .....	253
От Тедди Холла .....	259
От Карен Диллон .....	261
От Дэвида Данкана .....	264
<b>ОБ АВТОРАХ .....</b>	<b>267</b>

## ВВЕДЕНИЕ

---

---

# Зачем нанимать эту книгу?

---

---

Эта книга о прогрессе.

Да, она об инновациях и о том, как овладеть этим искусством. Но в своей основе эта книга о борьбе, которую мы ведем ради прогресса в жизни.

Если вы похожи на многих предпринимателей и руководителей, слово «прогресс» вряд ли ассоциируется у вас с попытками инноваций. Скорее, вы помешаны на создании идеального продукта с идеальной комбинацией качеств и полезных свойств, привлекающих потребителей. Или беспрестанно пытаетесь совершенствовать уже имеющиеся продукты, чтобы они приносили больше прибыли и выгодно отличались от конкурентных аналогов. Вы *думаете*, что точно знаете, что придется по душе вашим клиентам, но в действительности все делается по большей части на авось. Сделайте побольше ставок, и — при некотором везении — какая-нибудь из них обернется выигрышем.

Но так вовсе не обязательно должно быть, не тогда, когда вы по-настоящему понимаете, что *побуждает* покупателей совершать свой выбор. Инновации могут оказаться куда более предсказуемыми — и куда более прибыльными, — но только если вы начнете думать о них в ином ключе. Они связаны с *прогрессом*, а не продуктами. Так что если вы устали тратить свои и корпоративные ресурсы на проекты, толку от которых один пшик; если вы хотите создавать товары

и услуги, которые клиенты точно будут покупать, да еще и платить за них *большие деньги*; если вы хотите конкурировать — и побеждать тех, кто отдает успех инноваций на откуп удаче, читайте дальше. Эта книга, плюс ко всему, поможет вам двигать прогресс.

## СОВЕРШЕНСТВУЯСЬ В ОШИБКАХ

Сколько я себя помню, для многих компаний по всему миру инновации относились к числу важнейших приоритетов — и были при этом величайшим разочарованием. В ходе недавнего опроса McKinsey 84% руководителей со всего мира признали, что инновации играют исключительно важную роль в их стратегии развития. Тем не менее 94% выразили свое недовольство успехами в этой области. Большинство людей согласно с тем, что *огромному числу* инноваций недостает амбиций, и данный факт остается неизменным на протяжении десятилетий.

На бумаге эти слова кажутся бессмысленными. В распоряжении компаний никогда еще не имелось столько хитроумных приемов и средств, а для достижения целей, связанных с инновациями, задействуются как никогда масштабные ресурсы. В 2015 году, согласно статье в *strategy + business*<sup>1</sup>, тысяча открытых акционерных компаний потратила только на исследования и разработки \$680 *миллиардов*, что на 5,1% превысило прошлогодний показатель.

И никогда еще компании не знали так много о своих покупателях. Революция в сфере обработки больших данных значительно повысила разнообразие, объем и скорость сбора данных, равно как и сложность применяемых для этого аналитических инструментов. Надежды на эти данные возлагаются поистине колоссальные. В 2008 году тогдашний редактор журнала *Wired* Крис Андерсон произнес знаменитую фразу: «Корреляций вполне достаточно»<sup>2</sup>. Мы можем, подразумевал он, решать проблемы инноваций за счет грубой силы огромной лавины

---

<sup>1</sup> Jaruzelski, Barry, Kevin Schwartz, and Volker Staack. "Innovation's New World Order." *strategy+business*, October 2015. — *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, прим. авт.*

<sup>2</sup> Anderson, Chris. "The End of Theory: The Data Deluge Makes the Scientific Method Obsolete." *Wired*, June 23, 2008.

данных. С тех пор как Майкл Льюис задокументировал небывалый успех команды «Окленд Атлетикс» в книге Moneyball<sup>3</sup> (кто знал, что процент занятия базы служит более точным показателем для оценки наступательных качеств игрока, чем средний коэффициент результативности отбивания?), компании пытаются отыскать moneyball-эквивалент данных о клиентах, который приведет их к успешным инновациям. Но мало кому это удалось.

Инновационные процессы во многих компаниях структурированы и упорядочены, и для их применения требуется высочайший профессионализм. В большинстве компаний они не обходятся без поэтапных процессов с точками контроля, ускоренных итераций, сдержек и противовесов. Риски тщательно просчитываются и снижаются. Инновационные технологические решения изобилуют такими принципами, как 6 сигм, так что теперь у нас есть четкие критерии оценок и жесткие требования к новым продуктам, которые необходимо соблюдать на каждом этапе их создания. Со стороны кажется, будто все изменения в компаниях происходят точно по науке.

Но для большинства из них инновации продолжают оставаться болезненными попытками действовать наугад. Хуже того, вся эта деятельность создает *иллюзию* прогресса, на самом деле его не обеспечивая. Компании расходуют все больше, добиваясь только скромных дополнительных инноваций, терпя неудачу с прорывными, критичными для долгосрочного и стабильного развития. Как заметил Йоги Берра: «Мы проиграли, но зато хорошо провели время!»

Так в чем же загвоздка?

Основная проблема кроется в следующем: огромные массивы информации, собираемые компаниями, не организовываются таким образом, чтобы достоверно предсказывать успех тех или иных идей. Вместо этого данные говорят лишь о том, что «этот клиент похож на того», «этот продукт обладает такими же техническими характеристиками, как и тот», «эти люди вели себя точно так же в прошлом» или «68% покупателей говорят, что предпочитают вариант А варианту Б».

---

<sup>3</sup> Moneyball. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — Прим. ред.

Но подобная информация, по сути, не указывает на то, *почему* клиенты делают именно такой выбор.

Позвольте мне это проиллюстрировать. Давайте познакомимся. Клейтон Кристенсен. Шестидесяти четырех лет. Метр девяносто два сантиметра ростом. Шестнадцатый размер обуви. Мы с женой отправили в колледж всех своих детей. Я живу в пригороде Бостона и езжу на работу на минивэне марки Honda. У меня имеется множество других характеристик и качеств. Но они не *побудили* меня выйти и купить сегодняшний выпуск *The New York Times*. Должна иметь место корреляция между некоторыми характеристиками и готовностью клиентов купить *Times*. Но эти характеристики не *побуждают* меня приобретать газету — или *любой* другой продукт.

Если компания не понимает, *почему* в определенных обстоятельствах я «нанимаю» ее продукт — и почему в других обстоятельствах выбираю иной, — ее данные<sup>4</sup> обо мне или похожих на меня людях<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> В малой лиге нашего города мой сын Спенсер проявил себя как отличный питчер. Я до их пор вижу, как он обхватывает мяч своими большими руками, как он сосредоточен, когда против него выходит жестко бьющий бэттер, как он перегруппировывается, меняя фокус, после каждой подачи. В некоторых решающих моментах он сохранял ледяное спокойствие. Где-то хранятся данные, указывающие, сколько игр он выиграл и проиграл, сколько подал мячей и забил страйков. Но они никогда не объяснят почему. Данные — это не феномен. Они представляют феномен, правда не очень хорошо.

<sup>5</sup> В 1950-х годах ВВС США отмечали возникающие у пилотов проблемы с контролем над самолетами. Как писал в своей книге «Конец усредненности» (The End of Average) Тодд Роуз, руководитель программы Mind, Brain, and Education в Гарвардской аспирантуре педагогических наук, сперва руководство ВВС называло причиной некачественную подготовку или ошибки пилотов. Но оказалось, что причина крылась совсем не в этом. Кабины пилотов имели конструктивный дефект: они проектировались с учетом параметров «среднего» летчика 1920-х годов. Поскольку было очевидно, что с тех пор американцы стали несколько крупнее, ВВС решили обновить физические данные «среднестатистического летчика». Было проведено измерение более четырех тысяч пилотов почти по дюжине различных физических параметров, определяющих размещение человека в кабине. Если переконструировать кабины с учетом параметров среднестатистических пилотов 1950-х годов, рассудили в ВВС, проблема будет решена. Так сколько же пилотов после этого масштабного измерения фактически можно было отнести к среднему размеру? Ни одного, сообщает Роуз. У каждого пилота обнаружились, как назвал их Роуз, «отклонения». То ноги слишком длинные, то руки. Рост ни в одном случае не соответствовал размеру груди или головы. И так далее. Усовершенствованные кабины, предназначенные для всех, на деле не подходили никому. Когда ВВС отказались от прежних базовых допущений, на свет появилось регулируемое сиденье. В реальном мире не существует такого понятия, как «средний». И инновации, ориентированные на «среднее», обречены на провал. Rose,



вряд ли поспособствуют созданию для меня какой-либо инновации. Заманчиво верить в то, что мы можем подмечать важные закономерности и перекрестные ссылки в имеющихся совокупностях данных, но это вовсе не означает, что одно влечет за собой другое. Как подчеркивает Нейт Сильвер, автор книги «Сигнал и шум. Почему одни прогнозы сбываются, а другие — нет»<sup>6</sup>: «Продажи мороженого и лесные пожары находятся в определенной связи, поскольку и первые, и вторые чаще случаются в период летней жары. Но между ними нет причинно-следственной связи. Вы не устраиваете пожар в парке Монтаны, покупая стаканчик мороженого».

Разумеется, никого не удивит заявление о том, что корреляция не равна причинности. Но хотя большинству компаний это известно, не думаю, что они руководствуются в своих действиях знанием о различии. Их *устраивает* корреляция. Так руководителям спокойнее спится по ночам.

Однако корреляция не отражает то единственное, что имеет наибольшее значение в инновациях, — причины, объясняющие, *почему* я приобретаю определенное решение. Тем не менее мало кто из новаторов выстраивает свою основную линию вокруг установления *причины*. Вместо этого они бросают все силы на то, чтобы сделать свой продукт лучше и прибыльнее аналогов конкурента — или отличным от них.

Как однажды заметил Эдвардс Деминг, отец движения по управлению качеством, изменившего производство: «Если вы не понимаете, как задавать правильный вопрос, то ничего не узнаете». Несколько десятилетий наблюдая, как терпят крах великие компании, я пришел к выводу, что стоит задать более подходящий вопрос: *на какую работу вы нанимаете данный продукт?*

Мне кажется, это четкий вопрос. Приобретая продукт, мы, по сути, «нанимаем» его для выполнения той или иной работы. Если он хорошо справляется со своей задачей, мы нанимаем его снова.

---

Todd. The End of Average: How We Succeed in a World That Values Sameness. New York: HarperCollins, 2015.

<sup>6</sup> Сильвер Н. Сигнал и шум. Почему одни прогнозы сбываются, а другие — нет. — М.: Азбука-Аттикус, КоЛибри, 2015. — Прим. ред.

Если же он напорочит, мы «увольняем» его и принимаемся искать другой продукт для разрешения проблемы.

Каждый день с нами происходит множество событий. На нас сваливаются дела, которые необходимо выполнять. Одни из них незначительны («скоротать время в очереди»), а другие — серьезны («перейти на более интересную работу»). Некоторые всплывают неожиданно («подготовиться к встрече за городом после потери авиакомпанией моего багажа»), другие возникают регулярно («собирать здоровый вкусный обед для дочери в школу»). Когда мы осознаем необходимость выполнения работы, то прикладываем усилия и привлекаем в свою жизнь нечто, что позволяет ее выполнить. Я мог бы, к примеру, предпочесть покупку *The New York Times*, поскольку передо мной стоит задача убить время в очереди к врачу, а мне не хочется читать скучные журналы в холле клиники. Или поскольку я баскетбольный болельщик, а сейчас как раз «Мартовское безумие»<sup>7</sup>. Только когда в моей жизни возникает некая работа, которую может решить *Times*, я найму газету для ее выполнения. Или, может быть, я договорился о доставке газеты до двери, чтобы показать соседям свою информированность. Но ни почтовый код, ни средний показатель дохода домохозяйства ничего об этом руководству *Times* не скажут.

Это озарение посетило меня в период преподавания в Гарвардской школе бизнеса, а потом в течение двух последних десятилетий оттачивалось и формировалось в ходе бесчисленных разговоров с моими соавторами, коллегами, соратниками и идейными лидерами. Оно было подтверждено в работах наиболее уважаемых бизнес-лидеров и новаторов — Джеффа Безоса из Amazon и Скотта Кука из Intuit, например, а также в ходе реализации чрезвычайно успешных предпринимательских проектов в последние годы. Кто бы мог подумать, что сервис, предлагающий путешественникам за плату останавливаться в свободной спальне у незнакомых людей, будет востребован больше, чем Marriott, Starwood и Wyndham Worldwide?

---

<sup>7</sup> Турнир студенческого первенства США по баскетболу, проходит во второй половине марта. — Прим. ред.

А Airbnb это удалось. Видеоролики, которые придумал Салман Хан для обучения математике своей младшей кузины, были, по его собственному описанию, «дешевле и фиговее», чем многие другие существующие образовательные онлайн-уроки, но сегодня они позволяют миллионам студентов по всему миру обучаться в удобном для них темпе.

Эти инновации не были призваны опередить последние тенденции или предложить новую изюминку для увеличения продаж. Они создавались не для того, чтобы украсить существующий продукт дополнительными прибабасами, позволяя компании побольше снять с клиентов. Они создавались, разрабатывались и выпускались на рынок с четким пониманием того, как эти продукты помогут потребителям добиться нужного прогресса. Если перед вами стоит задача, решения которой пока не имеется, «дешевле и фиговее» лучше, чем ничего. Представьте потенциал чего-то действительно потрясающего.

Эта книга не призвана прославлять прошлые успехи инноваций. Она о чем-то куда более важном для вас: создании и прогнозировании новых.

Основа нашего подхода — теория о необходимой работе, которая фокусируется на глубоком понимании *борьбы клиентов за прогресс* и выборе верного решения и дополнительных впечатлений, которые бы гарантировали, что вы отлично выполняете работу клиента. При слове «теория» в сознании возникают образы бесплодных мечтаний в башне из слоновой кости, но уверяю вас, это наиболее практичный и полезный бизнес-инструмент, который мы можем вам предложить. Хорошая теория помогает понять «как» и «почему». Она помогает осмыслить функционирование окружающего мира и прогнозировать последствия наших решений и действий. Теория работ<sup>8</sup>, мы уверены, в состоянии заставить компании перестать надеяться на то, что корреляции — настоящая причина успеха инноваций.

Инновации никогда не будут идеальной наукой, но дело не в этом. Мы наделены способностью превращать инновации в надежный ис-

---

<sup>8</sup> На страницах этой книги мы используем понятия «теория необходимых для выполнения работ» и «теория работ» взаимозаменяемо. Они означают одно и то же.

точник развития, источник, питаемый четким пониманием причинности, а не разбрасыванием семян в надежде на хоть какой-нибудь урожай в будущем.

Теория необходимых для выполнения работ — это продукт реального опыта и практических знаний. Я попросил своих соавторов поработать над этой книгой отчасти потому, что они годами применяли теорию работ в повседневной деятельности и обладают богатым опытом в перенесении теории в практическую плоскость инноваций. Мы сообща разрабатывали, оттачивали и полировали эту теорию, равно как и мысли и вклад многих коллег и бизнес-лидеров, чья работа и идеи нашли отражение в настоящей книге.

Соавтор этой книги Тедди Холл посещал мой первый курс в Гарвардской школе бизнеса, и на протяжении нескольких лет мы сотрудничали по ряду проектов, включая соавторство с основателем Intuit Скоттом Куком в статье в *Harvard Business Review* под названием «Порочная практика маркетинга». В ней впервые была описана теория необходимых для выполнения работ. В настоящее время Тедди руководит Cambridge Group (часть компании Nielsen) и является главой Nielsen Breakthrough Innovation Project. В этом качестве он тесно сотрудничал с некоторыми ведущими компаниями мира, включая и многие из тех, что упоминаются в данной книге. Что более важно, он многие годы использовал теорию работ в своей работе консультантом.

Карен Диллон — бывший редактор *Harvard Business Review* и мой соавтор книги «Стратегия жизни»<sup>9</sup>. Она долгое время работала руководителем высшего звена в медиакомпаниях, стремящихся найти правильный подход к инновациям. На протяжении нашего сотрудничества она рассматривала себя как доверенное лицо для вас, читателей. К тому же Карен — один из моих самых верных союзников в наведении мостов между академическими кругами и практиками.

Дэвид Данкан — старший партнер в Innosight, консалтинговой фирме, которую я создал в 2000 году. Будучи ведущим консультан-

---

<sup>9</sup> Кристенсен К.М., Оллворт Дж., Диллон К. Стратегия жизни. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — Прим. ред.

том высшего руководства по вопросам инновационной стратегии и развития, он помогает компаниям оставаться на плаву в период разрушительных перемен, обеспечивать непрерывное развитие и реализовывать трансформации, которые привели бы к процветанию компании на многие годы вперед. Клиенты, которые с ним работали, признавались мне, что полностью изменили свое представление о бизнесе и преобразовали корпоративную культуру, полностью сосредоточившись на задачах клиентов. (Один из клиентов даже назвал конференц-зал в честь Данкана.) За последнее десятилетие работа Дэвида по разработке и внедрению теории работ сделала его одним из самых компетентных и прогрессивных практиков.

В книге мы преимущественно используем местоимение первого лица «я» исключительно для простоты восприятия читателей. Но мы писали ее как настоящие партнеры; поистине это продукт коллективного «мы» и коллективного опыта.

Наконец, краткое содержание книги: раздел 1 содержит введение в теорию работ как причинного механизма, приводящего в действие успешные инновации. Раздел 2 переходит от теории к практике и описывает непростую работу по применению теории работ в суматошном хаосе современного мира. Раздел 3 описывает организационные и лидерские последствия, проблемы и положительные результаты, связанные с акцентом на необходимые для выполнения работы. Дабы облегчить усвоение каждого из разделов и сделать его максимально полезным, каждая глава начинается с центральной идеи, а в конце вы найдете основные выводы. В конце глав 2–9 мы добавили перечень вопросов, призванных помочь управленцам претворить идеи в жизнь. Руководители должны задать эти вопросы своей организации.

Мы планировали больше *показать* на конкретных примерах, не ограничиваясь *утверждениями* или высказыванием мнения. Мы убедились, что истории из жизни, вплетенные в канву текста, намного более мощный механизм: он учит думать, а не указывает, что думать. Мы надеемся, что в процессе чтения книги вы придете к новому пониманию того, как усовершенствовать собственный инновационный процесс.

## НА КАКУЮ РАБОТУ ВЫ НАНИМАЕТЕ ДАННЫЙ ПРОДУКТ?

Компании по всему миру вкладывают в инновации колоссальные ресурсы — время, силы и знания высшего звена. И, конечно же, оптимизируют меры, предпринимаемые ради эффективности. Но если все эти усилия направлены на поиск ответов на неверные вопросы, вы словно сидите на стуле с тремя ножками.

Как заметил Эдвардс Деминг, каждый процесс безупречно разработан для обеспечения нужных результатов. Если мы считаем инновации хаотичными, несовершенными и непонятными, мы выстраиваем процессы, которые воплощают наши убеждения. Именно так и поступают многие компании — непреднамеренно создают инновационные процессы, штампующие посредственность. Они тратят время и деньги, составляя модели с высоким содержанием данных, что делает их мастерами описания, но не помогает в прогнозировании.

Нам не нужно мириться с таким положением вещей. Можно задать более подходящий вопрос, который поможет понять, какая причина лежит в основе решения клиента воспользоваться новым продуктом. *На какую работу вы нанимаете данный продукт?* К счастью, если вы возводите фундамент на понимании задач своих клиентов, ваша стратегия больше не будет зависеть от везения. По большому счету, вы будете *соперничать с везением*, в то время как другие продолжают на него полагаться. Вы увидите окружающий мир новыми глазами. Иные конкуренты, иные приоритеты, иные результаты. Инновации на авось останутся в прошлом.

# РАЗДЕЛ I

## ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ РАБОТ

*Мы проиграли, но отлично провели время!*

ЙОГИ БЕРРА





## ГЛАВА 1

---

---

# Дилемма МОЛОЧНОГО КОКТЕЙЛЯ

---

---

### ЦЕНТРАЛЬНАЯ ИДЕЯ

Почему же инновации так трудно спрогнозировать — и поддерживать? Все потому, что мы задаем неверные вопросы, которые не указывают нам на новые возможности. Они не дают подсказки относительно того, когда или как компании следует реализовывать инновации с целью опережения конкурентов или создания новых рынков. Зато их дает теория необходимых для выполнения работ.

---

---

Почему успех так тяжело закрепить?

Этот вопрос тяготил меня многие годы. В начале карьеры мне выпала возможность тесно сотрудничать со многими компаниями, оказавшимися в затруднительной ситуации. Сперва в качестве консультанта Boston Consulting Group, а затем генерального директора собственной компании CPS Technologies. Я основал ее вместе с несколькими профессорами из Массачусетского технологического института, чтобы запустить производство продуктов из ряда усовершенствованных, разработанных ими материалов. И мне лично

довелось наблюдать, как умные люди терялись при необходимости разобраться с проблемами некогда великих компаний. В то же самое время я наблюдал восхождение местной бостонской компании Digital Equipment Corporation (DEC), ставшей объектом восхищения по всему миру. Все объяснения ее невероятного успеха неизбежно сводились к блестящей работе руководства. В 1988 году Digital Equipment сорвалась с обрыва и покатилась вниз. Предлагаемые причины ее сокрушительного краха приписывались неумелости команды управленцев — тех самых людей, которым так долго пели дифирамбы.

Некоторое время я удивлялся: «Ну как умные люди могли так быстро поглупеть?» Именно так приняло падение DEC большинство: каким-то образом одна и та же команда управленцев, которой сначала удалось собраться и действовать эффективно, потом совершенно расклеилась. Однако гипотеза «глупого руководителя» рухнет на глазах, стоит только вспомнить о коллапсе практически всех мировых компаний, производящих мини-компьютеры.

По возвращении в Гарвардскую школу бизнеса для работы над докторской диссертацией мне, как ученому, хотелось разгадать несколько головоломок. Сыграл ли роль в гибели этих компаний какой-либо иной фактор, кроме неумелого менеджмента? Можно ли объяснить их успех исключительно везением? Может быть, руководство просто отстало от времени, полагалось на устаревшие продукты и ступешевалось, как только на сцене появились более проворные конкуренты? Оказалось ли создание новых успешных продуктов и компаний по сути своей рискованным шагом?

Но углубившись в исследования, я осознал ошибочность своих изначальных предположений. Я обнаружил, что даже самые талантливые профессиональные руководители, действующие по правилам и следующие самым мудрым советам, могут привести компанию на вершину успеха, а затем сверзиться в самый низ. Практически всех руководителей в изучаемой мной области (производители дисководов) положили на лопатки новые компании, вышедшие на рынок, с более дешевыми и изначально менее качественными продуктами — то, что я назвал «подрывными инновациями».

Эта работа повлекла за собой появление моей теории о подрывных инновациях<sup>10</sup>, объясняющей феномен, в результате которого инновация трансформирует существующий рынок или сектор, — обеспечивая простоту, удобство, доступность и дешевизну там, где все привыкли к сложности и высоким ценам, — кардинально преобразуя ту или иную сферу.

По своей сути это теория о *конкурентном ответе на инновацию*. Она объясняет и прогнозирует поведение компаний под угрозой гибели, подробно разбирая ошибки, допущенные руководителями, которые столкнулись с казавшейся на первый взгляд несерьезной проблемой. Она также учит лидеров прогнозировать, какие грядущие инновации с наибольшей вероятностью окажутся самыми подрывными. Однако за последние два десятилетия теория подрывных инноваций интерпретировалась слишком широко, под ней подразумевалось абсолютно все умное, новое и амбициозное.

Но теория подрывных инноваций не дает подсказок относительно того, где искать новые возможности. Она не предсказывает и не объясняет, как именно компания должна внедрять инновации с целью ослабления существующих лидеров или где создавать новые рынки. Она не поможет избежать разочарований от бессистемных инноваций наугад, оставляющих вашу судьбу на волю случайного везения. Она не рассказывает, как создавать товары или услуги, которые покупатели захотят приобрести, и как прогнозировать, какие из новых продуктов ждет успех.

А вот теория необходимых для выполнения работ со всем этим справляется.

## МОЛОЧНЫЕ КОКТЕЙЛИ ПО УТРАМ

В середине 1990-х годов два консультанта из Детройта обратились ко мне за разрешением посетить мой офис в Гарвардской школе бизнеса, чтобы больше узнать о только что опубликованной теории

---

<sup>10</sup> Кристенсен К.М., Скотт Э., Рот Э. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — М.: Альпина Паблицер, 2017. — *Прим. ред.*

подрывных инноваций. Боб Моэста и его тогдашний партнер Рик Педи разрабатывали новый нишевый бизнес, консультируя пекарни и производителей снеков по выпуску новых продуктов, которые люди с большой вероятностью будут готовы купить.

В процессе обсуждения теории подрывных инноваций я пришел к выводу, что она четко прогнозировала, как поведут себя давно находящиеся на рынке компании перед лицом грядущего подрыва со стороны маленьких пекарен и производителей снеков. В этом отношении она предлагает четкую формулировку причины и следствия. Но в разговоре стало очевидно, что теория подрывных инноваций никак не указывает путь для этих конкретных клиентов. Данная теория не предлагает однозначного и полного объяснения предупредительных действий компании ради успеха: если вы сделаете *так*, а не *этак*, то одержите победу. По сути, я осознал, что даже если компания намеревается свергнуть уязвимого лидера, шансы на создание *идеально* подходящего для данных целей товара или услуги составляют, вероятно, менее 25%. А то и еще меньше.

Многие годы я сосредоточивал усилия на попытках разобраться в причинах падения компаний, но, как оказалось, никогда не задумывался об обратной проблеме: *каким образом компании добиваются успеха?*

Ответ я нашел в течение нескольких месяцев. Моэста поделился со мной проектом для сети заведений быстрого питания: как продавать больше молочных коктейлей. Сеть потратила месяцы на самое доскональное изучение проблемы. Она определяла клиентов, соответствующих описанию основного покупателя молочных коктейлей, и засыпала их вопросами: «Расскажите, как нам улучшить молочные коктейли, чтобы вы чаще их покупали? Нам сделать их дешевле? Более густыми? С кусочками? Более шоколадными?» Даже если клиенты рассказывали о своих предпочтениях и пожеланиях, оставалось непонятным, что же конкретно следует со всем этим делать. Сеть многое перепробовала в ответ на комментарии потребителей, пытаясь с помощью инноваций угодить многочисленным потенциальным покупателям молочных коктейлей. За несколько месяцев произошло кое-что примечательное: ничего. После всех приложенных мар-

кетологами усилий не отмечалось никаких изменений в продажах в категории молочных коктейлей.

Поэтому мы решили подойти к вопросу совершенно с другой стороны: *я задумался, какая работа возникает в жизни людей, побуждающая их «нанять» молочный коктейль?*

Такой угол анализа проблемы казался мне интересным. Эти клиенты не просто покупали продукт, а нанимали молочный коктейль для выполнения определенной *работы*. Приобретать товары или услуги нас побуждают события повседневной жизни. У каждого из нас каждый день появляется работа, которую нужно выполнить, и мы нанимаем товары или услуги для выполнения поставленных задач.

Вооружившись таким подходом, в один прекрасный день команда восемнадцать часов простояла в одном из ресторанов, наблюдая за людьми. В какое время люди покупают коктейли? Как они одеты? Приходили ли в одиночку? Покупали ли в дополнение что-то другое? Выпивали ли коктейль в ресторане или забирали с собой?

Оказалось, что поразительное число молочных коктейлей продавалось до 9 утра людям, которые приходили в ресторан в одиночку. И практически всегда они заказывали только коктейль. Они не оставались в ресторане, а садились в машину и уезжали. Поэтому мы обратились к ним: «Извините, пожалуйста, но нам нужно разрешить эту задачу. Какая работа, что вы пытаетесь выполнить для себя, заставляет вас приходить сюда и нанимать этот молочный коктейль?»

Поначалу покупатели и сами толком не могли ответить на этот вопрос, пока мы не начали интересоваться, что еще они порой нанимают вместо молочного коктейля. Вскоре стало очевидно, что утренним посетителям предстояла одна и та же работа: долгая и нудная дорога в офис. Им нужно было как-то разнообразить поездку. Они пока еще не успели сильно проголодаться, но понимали, что через пару часов в животе начнет урчать. Оказалось, что на данную работу претендовало множество конкурентов, но никто из них не справлялся с ней на отлично. «Иногда я нанимаю бананы. Но поверьте мне на слово: бананы — это ерунда. Они слишком быстро заканчиваются, а вы успеваете проголодаться еще до двенадцати», — рассказал один из посетителей. Пончики слишком сильно крошатся, да к тому же

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)