Оглавление

Введение 5

Глава 1
ЗНАЧИМОСТЬ ИННОВАЦИЙ ДЛЯ БИЗНЕСА 11
История Sony: урок упущенных возможностей 12
Волны технологических революций 15
Новая реальность: скорость роста 16
Япония: цена инновационного отставания 20
Что такое инновация: поиск определения 22
Инновационный разрыв: между словом и делом 26
Исследование факторов, влияющих на инновационную зрелость компаний 28

Глава 2
ЛИДЕРСТВО — ФУНДАМЕНТ ИННОВАЦИОННОГО УСПЕХА 33
Модели лидерства 35
Ключевые факторы в деталях 40

Глава 3
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР — ГЛАВНЫЕ ДВИГАТЕЛИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОРЫВА 55
Теория: модель Чиксентмихайи и современная корпоративная культура 58
Китайский феномен: от копирования к лидерству 60
Стратегии формирования человеческого капитала 62

Стабильность против инноваций
и примеры трансформации 63
Факторы инновационной культуры:
от теории к практике 69
Сравнение: национальные модели
корпоративной культуры 91

Глава 4
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КОМПОНЕНТА УСКОРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ: ПРОЦЕССЫ, РЕШЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ 97
Скорость как главный двигатель успеха:
исторический контекст 99
Системная архитектура инноваций:
от случайности к управляемому процессу 103

Глава 5
ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫЕ ИННОВАЦИИ: КОГДА ТЕХНОЛОГИИ СЛУЖАТ ЛЮДЯМ 121
Что такое инновация с точки зрения клиента 123
Факторы человекоцентричных инноваций 135

Глава 6
ПЕРЕОЦЕНЕННЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕШНЫХ ИННОВАЦИЙ 149
Человеческий капитал 151
Ресурсные заблуждения 170
Организационные иллюзии 181
Другие заблуждения 188

Заключение 205
Об авторах 208
Источники 212

Введение

Почему компании с миллиардными бюджетами проигрывают стартапам, родившимся буквально в гаражах? Что позволяет одним создавать продукты, за которыми выстраиваются очереди, в то время как другие сжигают сотни миллионов долларов, так и не выпустив ничего стоящего?

В 2014 году Apple запустила Project Titan — проект по разработке электромобиля с автономным управлением. За 10 лет компания потратила больше $10 млрд[1], но, несмотря на достаточный бюджет и доступ к лучшим специалистам и технологиям, в 2024 году проект был закрыт. Это не делает Apple провальной компанией. Но пример показывает: даже лидеры рынка могут потерпеть неудачу в инновациях при изобилии ресурсов. Причинами провала в этом случае стали управленческие разногласия, частая смена руководства, недостаточная сфокусированность и отсутствие согласованности внутри команды.

О британском онлайн-ритейлере Boo.com говорят как об «одном из самых великих провалов эпохи кризиса дот-комов»[2]. Основанная в 1998 году, компания получила инвестиции в размере около $135 млн[3] для запуска платформы по продаже модной одежды в интернете. Планы были грандиозными: 3D-интерфейсы, персонализированные аватары, международная логистика.

Но инновация оказалась преждевременной и недоработанной. Основные причины провала:

- сложный и перегруженный интерфейс;
- отсутствие четкой бизнес-стратегии;
- чрезмерные операционные расходы при недостаточной выручке.

Mindstrong — пример неудачной инновации с хорошей, казалось бы, идеей. Эта цифровая платформа для оценки психического здоровья, основанная в 2014 году, привлекла венчурное финансирование в размере $160 млн для разработки новой технологии мониторинга через смартфон — «цифровых биомаркеров»[4]. Планировалось вести пассивное наблюдение за состоянием пользователей, анализируя их взаимодействие с устройством: характер нажатий, скорость набора текста, паттерны использования приложений. Технология должна была предсказывать обострения психических расстройств до их проявления, что могло бы радикально изменить подход к лечению. Однако воплощение оказалось значительно сложнее концепции. Уровень точности цифровых биомаркеров был недостаточным для клинического применения, а попытки расширить сервис до полноценной терапевтической платформы привели к неконтролируемому росту операционных расходов. В марте 2023 года, после увольнения 128 сотрудников и закрытия офиса в Менло-Парке, Mindstrong прекратила предоставлять услуги пациентам и была вынуждена продать активы[5,6].

Другой пример — социальная сеть IRL, которая за время существования привлекла инвестиции в размере $200 млн[7] и достигла оценки в $1,17 млрд[8], получив статус «единорога». Приложение позиционировалось как альтернатива

Facebook* для молодежи с фокусом на реальных встречах и совместных активностях. Компания отчитывалась о 20 млн активных пользователей и демонстрировала высокую динамику роста, привлекая всё новые раунды финансирования. В июне 2023 года при проведении внутреннего расследования обнаружилось, что 95% заявленной базы составляли боты[9]. Реальных активных пользователей оказалось всего 100 000[10]. Аудит выявил, что приложение не создавало достаточной ценности для удержания потребителей. Совет директоров проголосовал за закрытие компании. Ее основатель и бывший CEO Абрахам Шафи позднее был обвинен SEC**, [11] и Минюстом США[12] в мошенничестве при привлечении инвестиций.

Quibi — стартап потокового видео, в который инвестировали $1,75 млрд крупнейшие медиакорпорации и венчурные фонды, закрылся всего через полгода после запуска[13]. Magic Leap, разработчик устройств дополненной реальности, собрала более $2,6 млрд от инвесторов, включая Google и Alibaba, но после почти 10 лет проектирования и многомиллионных маркетинговых кампаний была вынуждена уволить половину сотрудников, поскольку не смогла реализовать свои проекты[14]. Всё это примеры того, что большие бюджеты не всегда гарантируют инновациям успех.

Важна не столько сама технология, сколько то, как и зачем она используется. В 2023–2024 годах на фоне прорыва и широкого внедрения крупных языковых моделей (GPT и других) компании по всему миру начали активно инвестировать в ИИ-трансформацию — встраивание искусственного интеллекта (ИИ) в существующие процессы.

---

* Социальная сеть Facebook принадлежит компании Meta Platforms, Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена.

** SEC (Securities and Exchange Commission) — Комиссия по ценным бумагам и биржам США.

В ноябре 2022 года американский медиабренд CNET начал публиковать статьи, сгенерированные с помощью собственного ИИ-инструмента, с минимальным и неочевидным указанием на авторство алгоритма[15]. Целью было сократить расходы на контент и ускорить публикацию материалов.

Вскоре после того как эксперимент стал публичным, обнаружилось, что больше половины текстов содержат фактические ошибки — от неточностей в расчетах до неверных формулировок. Редакция не сумела выстроить эффективный процесс верификации и доработки контента. В январе 2023 года компания была вынуждена приостановить публикации с использованием ИИ, внести исправления в десятки статей и открыто признать допущенные ошибки[16]. Несмотря на инвестиции в технологию, эксперимент обернулся репутационными потерями.

А как обстоит дело с компаниями, которые на старте располагали минимальными ресурсами?

Бренд Warby Parker основали в 2010 году четыре студента бизнес-школы с $120 000 стартового капитала[17]. Они решили изменить рынок корригирующих очков (очков для коррекции зрения, отпускавшихся по рецепту), который долгие годы контролировали крупные корпорации. Стартап предложил онлайн-примерку с веб-камерой, простой интерфейс и модель прямых продаж (D2C), которая позволяла снизить цену. Присутствовала также и социальная миссия: после продажи каждой пары очков еще одну пару бесплатно передавали нуждающимся. Начав с малого, Warby Parker в 2025 году стала компанией с капитализацией около $2,95 млрд[18], годовой выручкой $871,9 млн и 323 магазинами в США и Канаде[19].

Компания Native, основанная Моизом Али в 2015 году с минимальными инвестициями — всего $1000[20], — создала натуральный дезодорант, не содержащий алюминия

и других вредных веществ. Факторы успеха: персонализированная обратная связь от каждого клиента, высокая скорость итераций продукта, подписочная модель с 25% скидкой и сильная ценностная позиция — «натуральный дезодорант с узнаваемыми ингредиентами» (natural deodorant with recognizable ingredients). Через 2,5 года, достигнув высоких показателей, компания была продана Procter & Gamble за $100 млн[21].

И, конечно, SpaceX, основанная Илоном Маском в 2002 году с начальным капиталом около $100 млн, значительную часть которого составляли его личные средства. Эта сумма кажется огромной для обычного стартапа, но она ничтожно мала по меркам аэрокосмической отрасли, постоянные игроки которой оперируют миллиардными бюджетами. Сегодня компания доминирует в своем сегменте, контролируя около 80% рынка коммерческих космических запусков[22] в США и 52% в мире[23] и обогнав государственные корпорации с несопоставимо бóльшими ресурсами.

Что же определяет успех инноваций, если не бюджет? Чтобы понять это, нужно посмотреть на то, что скрыто от глаз. Когда мы говорим об инновациях, то обычно имеем в виду продукт: iPhone, электромобили Tesla, платформу Airbnb. Это верхушка айсберга — видимая часть, которая вызывает восхищение. Мы очаровываемся готовым продуктом, но не видим того, что находится под водой: как его разрабатывали, какие процессы позволили ему появиться.

Подводная часть айсберга — это не размер бюджета на изыскания, не количество патентов и не наличие директора по инновациям. Крупные компании часто фокусируются на подобных формальных атрибутах. Наше исследование показало, что такие факторы имеют минимальную или даже нулевую корреляцию с коммерческим успехом.

Под водой находится другое: способность лидеров принимать решения в условиях неопределенности, культура и система ценностей, при которой сотрудники не боятся ошибаться, скорость вывода продукта на рынок, умение быстро реагировать на запросы клиентов. Когда добавляются эти факторы — появляются Apple, Amazon, Netflix. Стартапы с ограниченными ресурсами вынуждены с первого дня выстраивать такие процессы, иначе они не выживут.

Эта книга — не о конечном результате, не о плодах инноваций. Она о том, что происходит в подводной части айсберга: о процессах и организационных способностях, которые превращают идеи в продукты, а компании — в инновационных лидеров. Чтобы понять, как это устроено, мы провели трехлетнее исследование сотни компаний (от флагманов до менее известных), изучили существующие модели и литературу, систематизировали факторы успеха и провала, постарались найти устойчивые паттерны и закономерности.

Исследование создало базу — набор факторов, которые статистически значимо влияют на инновационную зрелость компаний. На основе полученной базы появилась эта книга. Мы подкрепили выводы реальными примерами и релевантными исследованиями. В каждой главе мы показываем, как выявленные факторы работают на практике — от стартапов до крупных корпораций.

Пришло время нырнуть под воду — и увидеть, что на самом деле держит айсберг на плаву.

Глава 1

ЗНАЧИМОСТЬ ИННОВАЦИЙ ДЛЯ БИЗНЕСА

В современной экономике инновации стали не просто конкурентным преимуществом, а фактором, влияющим на долгосрочную устойчивость компаний и на их стоимость. Исследования показывают, что нематериальные активы (intangible assets), включая инновации, патенты и бренды, составляют около 90% рыночной стоимости компаний из списка S&P 500[*, 24]. Это означает, что стоимость современных компаний в значительной мере зависит от их инновационной направленности и связанных активов[**].

Прежде чем перейти к факторам, которые влияют на успех компаний в инновациях, необходимо понять, почему инновационная деятельность стала так важна для бизнеса.

ИСТОРИЯ SONY: УРОК УПУЩЕННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Пример Sony иллюстрирует, как даже пионеры отрасли могут терять лидерство из-за неэффективной работы с инновациями. В 1980–1990-х годах технологии Sony считались

---

* S&P 500 — фондовый индекс, который присваивается 500 крупнейшим публичным корпорациям США. Их список публикуется начиная с 1957 года.

** Расчеты автора.

прорывными: Walkman перевернул рынок портативной музыки, PlayStation изменила игровую индустрию. Компания ежегодно тратила 6–8% выручки на R&D[25], что было высоким показателем для отрасли в тот период[26].

Однако к началу 2000-х Sony столкнулась с тем, что масштабные инвестиции в исследования не приводили к успеху на рынке. Компания пропустила революцию цифровой музыки, позволив Apple с iTunes и iPod захватить рынок, который Sony создала с Walkman[27]. И причиной стала не нехватка технологий или талантов, а культура компании, основанная на внутренних конфликтах между подразделениями, перфекционизме и иерархии.

Следование японской системе коллективного принятия решений «ринги» и стремление не допускать ошибок привели к тому, что решения принимали медленно, а рисков избегали до такой степени, что исключали нестандартные идеи. В результате Sony утратила доминирующие позиции в потребительской электронике и была вынуждена реструктурировать бизнес, сосредоточившись на игровом и развлекательном контенте.

История Sony показывает, что расходы на R&D сами по себе не защищают от потери рынка, если решения принимаются долго, подразделения конкурируют друг с другом, а новые продукты выходят к потребителю слишком поздно. Если в 1990-х инновации обеспечивали конкурентное преимущество и ускоренный рост, то сегодня они становятся условием выживания компании.

Важность инноваций недавно подтвердила и экономическая наука. В 2025 году Нобелевская премия по экономике была присуждена за объяснение того, как инновации обеспечивают долгосрочный рост. В 1992 году Филипп Агийон и Питер Хауитт создали математическую модель «созидательного разрушения» — процесса, при котором передовые инновации вытесняют устаревшие

технологии, обеспечивая устойчивый экономический рост. Работа показала, что инновации служат движущей силой долгосрочного развития экономики.

До 1960-х годов главным источником благосостояния любой страны оставались природные ресурсы. Саудовская Аравия строила экономику на нефти, Конго — на меди и кобальте, Бразилия — на сельскохозяйственном экспорте. Больше ресурсов — выше доход.

Сегодня ситуация иная. Сингапур не имеет нефти, металлов или сельскохозяйственных угодий в значимом масштабе, но ВВП на душу населения составляет $90 800[28] — показатель выше, чем в большинстве ресурсных экономик. Израиль, небольшая страна без крупных природных месторождений, насчитывает более 6000 активных технологических компаний[29] и входит в число мировых лидеров по объему венчурного капитала на душу населения[30]. Дубай за 30 лет перестроил экономику с нефти на туризм, финансы и логистику, и сегодня нефть составляет менее 1% ВВП эмирата[31].

Разница между этими экономиками и теми, что по-прежнему опираются на ресурсы, — не в природных условиях, а в том, что именно производят компании и страна в целом: технологии, продукты и компетенции, которые сложно скопировать. Например, TSMC занимает лидирующие позиции в производстве передовых чипов по техпроцессам 3 и 5 нм не потому, что владеет рудниками, а потому, что за десятилетия компания накопила технологическое превосходство. Стоимость TSMC в 2025 году достигла $1,57 трлн при годовой выручке $122 млрд[32].

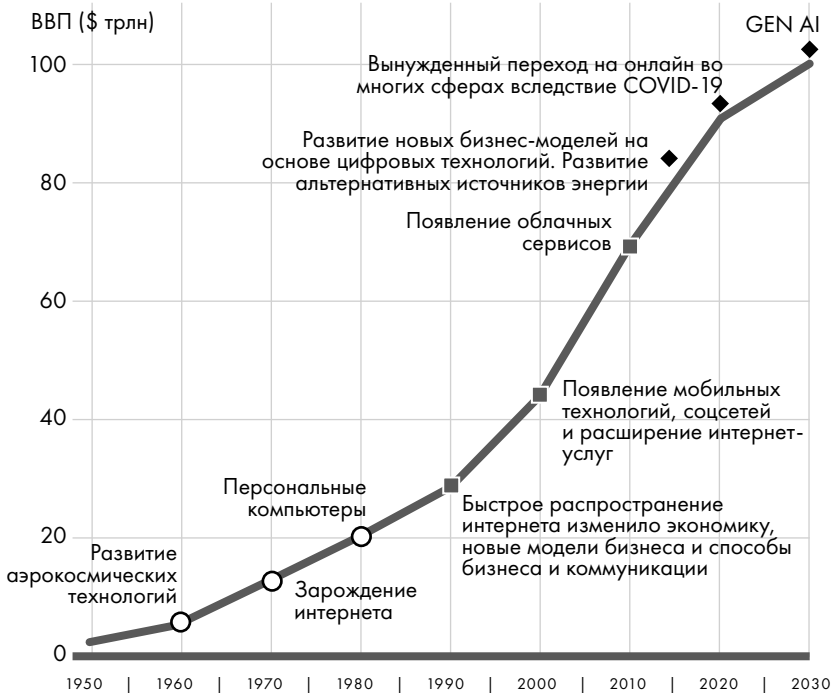
Инновации для бизнеса стали не дополнительной возможностью, а обязательным условием конкурентоспособности. Компании, которые быстрее других создают и выводят к потребителю инновационные технологии и продукты, получают доступ к рынкам и финансовым ресурсам.

ВОЛНЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕВОЛЮЦИЙ

Мы живем в экономике знаний, где технологические инновации стали ключевым драйвером экономического развития. Волны технологических революций — от компьютеризации и автоматизации 1960–1980-х до цифровой трансформации 1990–2010-х и нынешней эры ИИ — последовательно меняли структуру мировой экономики.

ИННОВАЦИИ – ДРАЙВЕР РОСТА МИРОВОГО ВВП[36]

$19,9 трлн
Экономический эффект развития ИИ-технологий в мировой ВВП до 2030 года



○ 1960–1980: Базовые технологии
■ 1990–2010: Цифровая революция
◆ 2015–2030: Эра ИИ

ВВП по расходам
Y = C + I + G + Xn
Xn = Ex + Im
C = конечное потребление
I = валовое накопление капитала
G = государственные расходы
Xn = чистый экспорт

Темпы роста мировой экономики ускорились с появлением интернета и цифровых технологий. Радикально изменились способы взаимодействия с клиентами. Интернет дал компаниям новую возможность — напрямую выходить на потребителей по всему миру. И если раньше офлайн-магазины ограничивали дистрибуцию географией, то цифровые каналы позволили обходить эти барьеры.

Возможность напрямую обращаться к клиентам стала основой для очередной волны инноваций: от роста рынка смартфонов до появления облачных платформ вроде Azure и AWS. Возникли компании, чьи бизнес-модели полностью завязаны на цифровом взаимодействии с пользователями: Uber изменила подход к такси, Airbnb — к аренде жилья. Всех их объединяет одно: они построили прямую связь с клиентами через цифровые каналы.

НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ: СКОРОСТЬ РОСТА

Современные технологические компании растут быстрее предшественников. Данные единорогов показывают, что время достижения миллиардной капитализации стремительно сокращается — в среднем этот путь занимает около 5–6 лет.

В 2013 году в мире насчитывалось 39 компаний-единорогов, в 2024-м их количество перевалило за 1200, то есть выросло в 30 раз за 11 лет[34]. Средний срок достижения миллиардной оценки сократился с 8,4 года в 2022-м до 5,5 года в 2023-м[35], а для ИИ-стартапов в 2025-м — до 3,4 года[36]. Некоторые ИИ-компании достигают статуса единорогов экстремально быстро: Anthropic это

удалось менее чем за 18 месяцев, а Mistral AI — всего за 8 месяцев[37].

В 2008 году среди самых дорогих компаний мира доминировали нефтяные гиганты и банки, а сегодня в топ по капитализации входят в основном технологические компании.

Таблица 1. Трансформация топ-10 компаний по капитализации

Компания, 2008	Капитализация, 2008, млрд, $	Компания, 2026[38]	Капитализация, 2026, трлн, $
Exxon Mobil	456	Nvidia	4,3
PetroChina	453	Apple	3,7
«Газпром»	367	Alphabet	3,5
China Mobile	331	Microsoft	2,8
ICBC	313	Amazon	2,3
General Electric	245	TSMC	1,8
Walmart	220	Saudi Aramco	1,7
China Construction Bank	202	Broadcom	1,5
Microsoft	173	Meta*	1,5
Berkshire Hathaway	198	Tesla	1,5

* Признана экстремистской организацией и запрещена на территории РФ.

В 2008 году топ-10 крупнейших компаний мира представлял традиционную экономику: нефтяные корпорации (Exxon Mobil, PetroChina, «Газпром»), промышленный конгломерат General Electric, банки (ICBC, China Construction Bank), телеком China Mobile и ритейлер Walmart. Технологические компании составляли лишь 59%[39] от совокупной капитализации десятки лидеров — только Microsoft попала в список с капитализацией $173 млрд.

Nvidia выросла с капитализации $4,2 млрд в конце 2008 года до $4,5 трлн в 2025 году — в 1000 раз за 17 лет.

PetroChina и Exxon Mobil — лидеры 2008 года — полностью вышли из топ-10. Их место заняли Nvidia, Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon, Meta*. General Electric, в 2008 году шестая по капитализации компания ($245 млрд), сегодня стоит около $300 млрд. «Газпром», пик капитализации которого в $367 млрд пришелся на 2008 год, сегодня оценивается примерно в $30–50 млрд.

Технологические компании, особенно связанные с разработками в сфере ИИ, вытеснили представителей традиционных секторов из топа мировой экономики. Сегодня мы вошли в новый технологический цикл — эру ИИ, вклад которого в мировой ВВП к 2030 году составит ~$20 трлн[40].

Цена игнорирования инноваций для бизнеса многократно возрастает — отказ от внедрения технологий сейчас обойдется компаниям как минимум в два раза дороже, чем в свое время отказ от освоения парового двигателя, электричества или интернета[41]. В условиях нынешней технологической революции компании могут взлететь в топ по капитализации за несколько лет, а отставание в инновационной гонке может стоить им будущего. Молодые

* Признана экстремистской организацией и запрещена на территории РФ.

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