





Натан Ферр, Джек Даэр,  
Клейтон М. Кристенсен

# СОЗДАВАЯ ИННОВАЦИИ

КРЕАТИВНЫЕ  
МЕТОДЫ  
ОТ NETFLIX,  
AMAZON  
И GOOGLE



БОМБОРА™

Москва 2019

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
Ф43

The Innovator's Method: Bringing the Lean Start-up into Your Organization

BY NATHAN FURR, JEFF DYER, CLAYTON M. CHRISTENSEN

Copyright 2014 Nathan Furr and Jeff Dyer

All rights reserved

Публикуется с разрешения Harvard Business Review press (USA)  
и Агентства Александра Коржевского (Россия)

**Ф43** **Ферр, Натан.** Создавая инновации. Креативные методы от Netflix, Amazon и Google / Натан Ферр, Джейф Даер, Клейтон М. Кристенсен ; [пер. с англ. И. Савиной]. — Москва : Эксмо, 2019. — 304 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-163280-9

Новейшие инструменты предпринимателей, дизайнеров и разработчиков программного обеспечения из ведущих компаний, применяя которые вы сможете создавать креативные команды, тестировать новые идеи и внедрять инновации более эффективно.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-163280-9

© Перевод. Савина И., 2017  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

# СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	7
ВВЕДЕНИЕ .....	11
<b>ГЛАВА 1. МЕТОД ИННОВАТОРА .....</b>	<b>28</b>
<b>ГЛАВА 2. ЛИДЕРСТВО В ВЕК НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ .....</b>	<b>56</b>
<b>ГЛАВА 3. ИНСАЙТ: НАСЛАЖДАЙТЕСЬ СЮРПРИЗАМИ .....</b>	<b>81</b>
<b>ГЛАВА 4. ПРОБЛЕМА: ПОНЯТЬ РАБОТУ, КОТОРАЯ ДОЛЖНА БЫТЬ СДЕЛАНА .....</b>	<b>101</b>
<b>ГЛАВА 5. РЕШЕНИЕ: СОЗДАТЬ ПРОТОТИП МИНИМАЛЬНО ВЕЛИКОЛЕПНОГО ПРОДУКТА .....</b>	<b>128</b>
<b>ГЛАВА 6. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ: УТВЕРДИТЬ СТРАТЕГИЮ ВЫХОДА НА РЫНОК .....</b>	<b>158</b>
<b>ГЛАВА 7. ОСВОИТЬ ПИВОТ .....</b>	<b>188</b>
<b>ГЛАВА 8. ПРИВЕДИТЕ К РАЗМЕРУ .....</b>	<b>210</b>
<b>ГЛАВА 9. ЗАСТАВИТЬ МЕТОД ИННОВАТОРА РАБОТАТЬ НА ВАС .....</b>	<b>234</b>

## СОДЕРЖАНИЕ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. ПРЕВРАТИТЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ В ВОЗМОЖНОСТЬ.....	258
ПРИЛОЖЕНИЕ. КРАТКИЙ ОБЗОР МЕТОДА ИННОВАТОРА .....	270
ПРИМЕЧАНИЯ.....	271
БЛАГОДАРНОСТИ.....	281
ОБ АВТОРАХ .....	287
УКАЗАТЕЛЬ.....	289

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Возможно, в скором времени вы захотите совершить реальное или виртуальное путешествие в Нью-Йорк, Гонконг, Сингапур и Дубай. В Нью-Йорке отправляйтесь на пересечение 6-й авеню и 57-й улицы, откуда начинайте двигаться на юг, в сторону от Центрального парка. Слева от себя вы увидите Рокфеллер-центр — комплекс небоскребов, построенных в 1930-х годах. Потом посмотрите направо — там возвышаются еще более впечатительные небоскребы, построенные в 1960-х: ввысь устремляется множество прямоугольников, лишь немного отличающихся друг от друга внешним видом и количеством этажей — их 60 или 70.

Потом отправляйтесь в Гонконг, Сингапур и Дубай и сравните то, что там увидите, с картинками на 6-й авеню Нью-Йорка. Большинство небоскребов в этих городах, построенных за последние 15 лет, уникальны. По большей части они очень красивы, а некоторые просто великолепны. Изгибы, углы, акценты, конструкции неповторимы для каждого здания. Что же изменилось? Архитекторы стали более смелыми и изобретательными? Или в этих городах они лучше разбираются в дизайне, чем их американские коллеги?

Ответ: нет. Скорее программное обеспечение, которое используют в Гонконге, Сингапуре, Дубае и других городах мира, стало настолько изощренным, что если архитектор меняет угол,

## ПРЕДИСЛОВИЕ

уточняет весовую нагрузку и изгиб двутавровой балки или добавляет новый вид сварочного шва для орнамента 23-го этажа, программа автоматически пересчитывает дизайн всех прочих частей, показывая, как каждая из них должна себя вести и где она должна находиться, чтобы обеспечить взаимосвязанность каждого необычного элемента и каждой детали. Способность этого программного обеспечения просчитывать взаимосвязи между всеми элементами массивных небоскребов подчинена своду правил, гласящему: «Если так, тогда эдак». Это не те правила, что говорят: «Не делай этого, потому что мы понятия не имеем, что тогда произойдет». И эти правила причинной обусловленности на самом деле дают свободу художественному творчеству в дизайне.

Небоскребы 1960-х годов столь мало отличаются друг от друга, потому что простор для творчества был очень ограничен: все, что не было стандартной прямой балкой или углом в 90°, было рискованно и очень-очень дорого. Даже лучшим архитекторам стоило огромных трудов отрегулировать все детали конструкции, чтобы они могли рассчитывать на воплощение в жизнь чего-то необычного.

Какое это имеет отношение к менеджменту? Исторически управление — это «прямые линии» и «прямые углы». Инструменты традиционного бизнес-планирования (то самое «программное обеспечение»), которые управленцы используют сегодня, прекрасно помогали им в искусстве анализа, планирования и исполнения, когда проблемы были стандартны, а взаимосвязи известны. Но инновации — это неопределенность и нестандартные процессы, «изгибы» и «неправильные углы», а специальная литература и управленческие инструменты, которые мы используем, еще не отразили новые типы проблем, с которыми сталкиваются управленцы и инноваторы. Необходимо новое «программное обеспечение», новый свод рекомендаций и правил, чтобы менеджеры могли решать проблемы с высокой степенью неопределенности.

Кроме того, хотя все компании пронизаны взаимосвязями, большинство руководителей немного знают о том, в чем они состоят и как работают. Некоторые взаимодействия в компании

## ПРЕДИСЛОВИЕ

статичны, присущи конкретному моменту. Другие динамичны, они развиваются с течением времени. Причина приверженности многих руководителей и сотрудников стандартным схемам в том, что изменения во взаимосвязанных процессах не только отнимают много времени и сил, но также рискованы и затратны. Стандартные процессы нивелируют инновации, но многие менеджеры обращаются к ним инстинктивно, несмотря на существующий запрос на инновации.

Руководители сталкиваются с этими парадоксами лишь отчасти, потому что очень немногие бизнес-исследователи достигли степени понимания взаимосвязей внутри бизнеса, сравнимой с той, что программное обеспечение привнесло в архитектуру. И многим из нас стоило бы последовать за теми немногими, поскольку влияние, оказанное этими исследователями на понимание системных взаимосвязей процессов и организационных структур, было весьма глубоким. Например, Стивен Спир (Steven Spear) и Кент Боэн (Kent Bowen) провели выдающееся исследование для создания «производственной системы «Тойоты» (Toyota Production System), изучив весь процесс производства — от алюминия до медицинского обслуживания. Благодаря глубокому проникновению в процесс они смогли сформулировать четыре правила управления (изложены в статье «Расшифровывая ДНК производственной системы «Тойоты», вышедшей в *Harvard Business Review*, HBR), которые вышли за рамки того, что эти исследователи пытались описать в первом приближении. Также в «Анатомии мира» (*The Anatomy of Peace*) Терри Уорнер (Terry Warner) и его коллеги из Института Арбингера приводят хронику взаимообусловленного процесса, в ходе которого создается и разрешается конфликт. Эдгар Шейн (Edgar Schein) в книге «Организационная культура и лидерство» от начала до конца раскрыл процесс создания культуры и ее сопротивления изменению. Наконец, Чет Хабер (Chet Huber) написал книгу «Петля: Мое неожиданное, удивительное, изменившее жизнь путешествие в OnStar» (*Detour: My Unexpected, Amazing, Life Changing Journey with OnStar*). Инноватор, построивший весьма успешную компанию внутри General Motors, Хабер объясняет статические и динамические

## ПРЕДИСЛОВИЕ

взаимосвязи в компании. Он сделал то, что считалось невозможным, фактически скомпилировав на основе собственного и изученного чужого опыта свод правил «Если так, то эдак».

Я многим обязан этим и некоторым другим исследователям и писателям, которые научили меня скорее получать удовольствие, чем уклоняться от изучения взаимосвязей в бизнесе, научном сообществе, церковной среде, собственной семье.

Именно за это я благодарен профессорам Дайеру и Ферру. Со своим методом инноватора они стали первыми известными мне исследователями, попытавшимися отследить хронику процесса внедрения инновации от начала до конца, представив статические и динамические взаимосвязи, которые исторически делали внедрение инноваций таким сложным. Для того, перед кем стоит проблема с высокой степенью неопределенности, описанные ими инструменты экономичного стартапа и дизайн-мышления будут очень ценными. Наряду со многими другими средствами они позволят выстроить управленческий эквивалент программного обеспечения, используемого в настоящее время для создания новых удивительных структур.

С благодарностью,  
профессор *Клейтон М. Кристенсен* (Clayton M. Christensen),  
Гарвардская школа бизнеса