

Содержание

Введение

Зачем нанимать эту книгу?	7
---------------------------------	---

РАЗДЕЛ I. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ РАБОТ

Глава 1. Дилемма молочного коктейля	21
Глава 2. Изменения к лучшему, а не продукты	41
Глава 3. Работы в реальной жизни	71

РАЗДЕЛ II. ТЯЖЕЛЫЙ ТРУД И НАГРАДА ЗА ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ РАБОТ

Глава 4. Обнаружение работ	97
Глава 5. Как услышать то, что клиенты не говорят	125
Глава 6. Составление резюме	157

РАЗДЕЛ III. НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ КОМПАНИИ

Глава 7. Интеграция вокруг работы	189
Глава 8. Как не упустить из виду работу	221
Глава 9. Компания, сконцентрированная на работе	245
Глава 10. Последние наблюдения о теории работ	271
Благодарности	285
Об авторах	301

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**, 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

.....

* 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.*

тогдашний редактор журнала *Wired* Крис Андерсон произнес знаменитую фразу: «Корреляций вполне достаточно»*. Мы можем, подразумевал он, разрешать проблемы инноваций за счет грубой силы огромной лавины данных. С тех пор как Майкл Льюис задокументировал небывалый успех команды «Окленд Атлетикс» в книге *Moneyball*** (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 δ сигма, 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

.....

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

** *Moneyball*. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — *Прим. ред.*

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». 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 *побуждали* 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* обо мне

* В малой лиге нашего города мой сын Спенсер проявил себя как отличный питчер. Я до сих 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

или похожих на меня людях* 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

.....

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.

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

и шум. Почему одни прогнозы сбываются, а другие — нет»*: «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 удивишь заявлением 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. Если же он напортачит, мы

.....

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

«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»*. 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

* Турнир студенческого первенства США по баскетболу, проходит во второй половине марта. — *Прим. ред.*

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? 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*, 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 источник 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.

.....

* На страницах этой книги мы используем понятия «теория необходимых для выполнения работ» и «теория работ» взаимозаменяемо. Они означают одно и то же.

Карен Диллон — бывший редактор *Harvard Business Review* и мой соавтор книги «Стратегия жизни»*. 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 консультантом 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 I содержит введение в теорию работ как причинного механизма, приводящего в действие успешные инновации. Раздел II

.....

* Кристенсен К. М., Олворт Дж., Диллон К. Стратегия жизни. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — *Прим. ред.*

переходит от теории к практике и описывает непростую работу по применению теории работ в суматошном хаосе современного мира. Раздел III 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

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 покати́лась 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» рушится 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 ступсевалось, 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 изначальнo менее качественными продуктами — то, что я назвал «подрывными инновациями».

Эта работа повлекла за собой появление моей теории о подрывных инновациях*, объясняющей феномен, в результате которого инновация трансформирует существующий рынок или сектор, — обеспечивая простоту, удобство, доступность и дешевизну там, где все привыкло 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.

.....

* Кристенсен К. М., Скотт Э., Рот Э. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — *Прим. ред.*

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 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 маркетологами 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 жирные, пачкают руки, одежду и руль, если ехать и есть. Бейглы зачастую оказываются сухими и безвкусными, вынуждая водителей придерживать руль коленями, в то время как они намазывают на бейгл сливочный сыр и джем. Еще один посетитель признался: «Однажды я нанял батончик Snickers. Но меня мучало такое чувство вины за сладкое на завтрак, что я больше никогда так не делал». А молочный коктейль? Оптимальный вариант. На то, чтобы прикончить большой стакан густого коктейля с помощью тоненькой соломинки, уходит много времени. И он достаточно питателен, чтобы не дать проголодаться уже часам к десяти. Один посетитель из тех, кому приходилось подолгу добираться на работу, заявил так: «Этот молочный коктейль. Он такой густой! Через эту тонюсенькую соломинку его можно сосать целых двадцать минут. Кого там волнуют его ингредиенты — мне лично все равно. Главное, что все утро я сыт. И коктейль идеально помещается в держатель машины». И он поднял пустую

руку. Оказалось, молочный коктейль справляется с работой лучше конкурентов, к которым в сознании клиентов относятся не только молочные коктейли других сетей, но также бананы, бейглы, пончики, смузи, протеиновые батончики, кофе и прочее.

Когда команда собрала все ответы и проанализировала персональные данные участников опроса, очевидным стал и еще один момент: у покупателей молочных коктейлей не было ничего общего в плане демографических показателей. Зато у всех них имелась одна общая работа, которую им необходимо было выполнить утром.

«Помогите мне не засыпать и занять себя чем-то интересным во время утренней поездки в офис». У нас был ответ!

Увы, все было не так просто.

Оказывается, много молочных коктейлей покупается и днем, и вечером, и это никак не связано с поездками на работу. В таких обстоятельствах те же самые покупатели могут нанять молочный коктейль совершенно для другой работы. Родители частенько отвечают отказом на различные детские просьбы в течение недели. «Никаких новых игрушек. Нет, тебе нельзя сидеть допоздна. Нет, мы не можем купить собаку!» Я отдавал себе отчет в том, что принадлежал к тем отцам, кто постоянно пытается улучшить момент и установить контакт с детьми. Я искал что-то безобидное, чему мог бы сказать «да» и почувствовать себя добрым и любящим отцом. И вот днем я стою в очереди вместе с сыном и делаю заказ. Тут сын замолкает, поднимает глаза и смотрит на меня так, как смотрят только сыновья, и спрашивает: «Пап, а можно мне тоже молочный коктейль?» Вот он, этот момент. Мы не дома, где я обещал жене ограничивать нездоровую пищу во время обеда. Мы как раз в том месте, где я наконец-то могу сказать сыну «да», поскольку это особый случай. Я кладу руку ему на плечо и отвечаю: «Конечно, Спенс, можешь взять коктейль». В этот самый момент молочный коктейль не конкурирует с бананом,

батончиком Snickers или пончиком, как это делает утренний коктейль. Он конкурирует с остановкой подле магазина игрушек или игрой в мяч, на которую мне нужно выкроить время после работы.

Подумайте, насколько эта работа отличается от утренней поездки — и насколько отличается конкуренция за выполнение этих работ. Представьте, что наше заведение быстрого питания попросило отца вроде меня поучаствовать в одном из опросов посетителей, задав озвученный выше вопрос: «Каким образом мы можем улучшить молочный коктейль, чтобы вы чаще его покупали?» Что этот отец поведаст в своем ответе? То же самое, что и утренний посетитель, едущий на работу?

Утренняя работа требует более густого коктейля, который можно дольше потягивать во время долгой скучной поездки. Можно добавить кусочки фруктов, но не ради пользы для здоровья. Не по этой причине нанимают коктейль. Просто кусочки фруктов или даже шоколада — такой маленький сюрприз в каждом глотке, что разнообразит поездку. Можно было бы подумать о переносе автомата по продаже коктейлей из-за прилавка в переднюю часть заведения и предоставлении специальных карт. Тогда едущие на работу могли бы заскочить с утра, налить стакан коктейля и помчаться дальше.

Днем я остаюсь тем же человеком, но оказываюсь в иных обстоятельствах. Дневная работа — угоди ребенку и почувствуй себя хорошим отцом — в корне отличается. Возможно, дневные коктейли стоит продавать половинными порциями, чтобы они быстрее заканчивались и не провоцировали такое сильное чувство вины у папаш. Если бы эта компания быстрого питания сосредоточилась только на «улучшении» своего продукта в общем смысле — как сделать его гуще, слаще, больше, — она бы выбрала неверный аспект для анализа. Вы должны выяснить, какую *работу* клиент пытаться выполнить в тех или иных обстоятельствах.

Если бы компания ограничилась попытками усреднить все ответы отцов и едущих в офис, у нее в конечном итоге получился бы продукт одного размера, не подходящий никому и плохо выполняющий обе работы.

И вот тут-то и кроется весь секрет.

Люди нанимают молочные коктейли на два различных вида работ в двух разных обстоятельствах. В каждой из работ присутствуют свои конкуренты: утром это бейглы, протеиновые батончики и бутылочки свежевыжатого сока; днем молочные коктейли конкурируют с остановкой возле магазина игрушек или торопливым возвращением домой ради игры в мяч. Именно поэтому в соответствии с различными критериями каждая из них оценивалась как оптимальное решение. Отсюда следует, что, вероятнее всего, у сети заведений быстрого питания, желающей продавать больше молочных коктейлей, имеется *не одно* решение, а два. Один размер на все случаи жизни не подойдет для обоих случаев.

РЕЗЮМЕ ДЛЯ МАРГАРИНА

Для меня анализ связанных с инновациями проблем с точки зрения работы, которую пытаются выполнить клиенты, оказался увлекательным открытием. Он предложил то, чего не давала теория подрывных инноваций: понимание того, что побуждает клиентов привлекать в свою жизнь товары или услуги.

Версия с работой на интуитивном уровне казалась мне настолько перспективной и разумной, что я вознамерился проверить ее на других компаниях, пытавшихся реализовать инновации. И мое желание было удовлетворено в неожиданной форме. Такую возможность мне предоставил маргарин, в пищевой индустрии фигурирующий под неприглядным названием «желтые жиры». Вскоре после решения дилеммы молочного коктейля я стал готовиться к визиту в мою аудиторию в Гарвардской школе бизнеса

руководителей из компании Unilever. Среди различных тем для обсуждения оказалась инновация в категории маргаринов, представлявшей на тот момент многомиллиардный бизнес. Unilever заправляла примерно 70% рынка Соединенных Штатов. Когда вам принадлежит такая огромная доля рынка и вы уже создали широкий ассортимент маргариновых продуктов, трудно придумать, в какую сторону еще можно расти. Я был оптимистично настроен относительно того, что теория работ поможет компании пересмотреть свой потенциал роста, но все случилось совсем не так. По большому счету, дилемма Unilever помогла мне понять, почему один из важнейших принципов инновации — что побуждает клиентов совершать тот, а не иной выбор — не приживается в большинстве компаний.

Вот как все было. Вдохновленные тем, как нам удалось раскрыть секрет молочных коктейлей, мы с моей дочерью Энн сидели на кухне и раздумывали, на какую работу можно нанять маргарин. В нашем случае его частенько нанимали для смазывания попкорна — совсем чуть-чуть, чтобы соль прилипала. Но у него это получалось не так хорошо, как у более приятного на вкус масла. Поэтому мы направились в ближайший супермаркет с намерением разузнать, почему люди покупают этот заменитель масла. Нас сразу поразил широчайший ассортимент представленных продуктов. Рядом со своим заклятым врагом, маслом, расположилось около 21 бренда маргарина. Нам показалось, что мы уяснили основные преимущества маргарина: благодаря более низкому содержанию жиров он в то время считался более полезным*. И стоил дешевле масла. Да, все

* Наличие убедительных доказательств выявило вредный эффект трансжиров (в то время мы с дочерью, надо признаться, об этом не подозревали). Теория работ помогает понять, почему ваши клиенты делают такой, а не иной выбор, а не то, стоит ли вам предлагать решение для их работы. Сигареты, к примеру, можно нанимать для множества различных работ, но они вредны для здоровья

эти варианты слегка различались, но эти отличия касались только улучшения одной характеристики — процента содержания жиров, — никоим боком не связанной с работой, на которую можно было бы нанять маргарин. Стоя в магазине и наблюдая за покупками, мы так и не смогли определить, почему люди отдают предпочтение той или другой марке. Не наблюдалось очевидной корреляции между демографическими характеристиками покупателей и их выбором, как было в случае с молочными коктейлями.

Мы наблюдали, как покупатели совершают выбор, и спрашивали себя: «Какую работу мы видим?» Чем дольше мы там стояли, тем понятнее становилось, что решение не настолько простое, как выбор между маслом и маргарином. Стоя в молочном отделе, мы пришли к выводу, что даже не видели всех возможных конкурентов маргарина. Его можно было бы нанять на работу по «смазыванию корочки на хлебе, чтобы его было проще жевать». Большая часть видов маргарина и масла настолько твердая, что ломается прямо на хлебе. В итоге вы получаете большой кусок жира в середине ломтика хлеба, которую и без того легко кусать, и его отсутствие ближе к краям, где как раз и нужна мягкость. Среди конкурентов по этой работе можно выделить масло, сливочный сыр, оливковое масло, майонез и так далее, хотя все они, по моему мнению, практически безвкусны*.

.....

покупателей. Для правильного понимания нравственный выбор не менее важен.

* Может быть, называть их «безвкусные» не совсем справедливо. Недавно моя семья провела длинные выходные в Бар-Харборе, штат Мэн, — одной из мировых лобстерных столиц. Буквально на каждом углу располагается какое-нибудь заведение, подающее лобстеров. Мы, как любители морепродуктов, чувствовали себя там словно в раю! Мы уселись за столиком в одном из ресторанчиков, и в меню мне попались «бургеры с лобстером». Я люблю бургеры. И люблю лобстеров. Поэтому подобное сочетание пришлось

гую работу — помочь мне не спалить еду во время готовки. Конкуренты по этой работе включают Teflon и антипригарный кулинарный спрей. Эти продукты находятся в двух абсолютно различных отделах, ни один из которых не был виден из молочной секции.

Если посмотреть на рынок маргарина с точки зрения фактических конкурентов в представлении потребителей, то сразу открываются новые пути для роста. Когда покупатель отдает предпочтение одному продукту вместо другого, у него в уме имеются своего рода резюме конкурирующих аналогов, благодаря которым становится понятным, какой из них справляется с работой лучше всего. Представьте, к примеру, составление резюме по каждому конкуренту. Масло — продукт, изначально называемый нами главным конкурентом маргарина, — могло наниматься для придания пище вкуса. Но оно не всегда выступает конкурентом маргарину. Можно написать резюме и для Teflon. Для оливкового масла. Для майонеза. Люди нанимают один и тот же продукт для выполнения различных работ в разные моменты своей жизни, точно так же как и молочный коктейль. Может, Unilever и принадлежала большая доля рынка, именуемого маркетологами «желтые жиры», но покупатели не заходят в магазин с мыслями: «Сегодня мне нужно

мне по душе. Но на поверку мой бургер с лобстером оказался хвостом лобстера, запихнутым в булочку. Ни заправки. Ни соуса тартар. Откусив кусок, я был несказанно удивлен: сам по себе лобстер совершенно не имеет вкуса! Обычно лобстер такой вкусный, потому что по всем правилам его совершенно официально можно купать в масле. Именно масло придает лобстеру столь приятный вкус. Этот случай натолкнул меня на мысль: сколько таких «заменителей» я поглощаю, даже не догадываясь о полном отсутствии у них вкуса! До меня дошло, что все эти заменители, по сути своей, основа, на которой можно выстраивать восхитительные вкусы и текстуры. Так что, возможно, данная сфера разделена неправильно! Можно продавать заменители, но с не меньшей прибылью можно продавать и дополнения.

купить что-нибудь из категории желтых жиров». Они приходят с конкретной работой, необходимой для выполнения.

Возможно, в тот день, проведенный в местном магазине, мы не совсем верно определили всех остальных конкурентов маргарина, но одно стало ясно: рынок маргарина, рассматриваемый с точки зрения необходимых для выполнения работ, был намного больше, чем предполагала компания Unilever.

Я был настолько уверен в эффективности данного подхода, что мы представили его команде управленцев из Unilever, которые принимали участие в программе обучения руководящих сотрудников Гарвардской школы бизнеса. Если они смогут определить все работы, на которые покупатели нанимают маргарин, у них появятся идеи о развитии бизнеса в новом ключе, предположил я.

Увы, разговор не клеился. Может быть, тогда мы еще не могли подобрать нужные слова, чтобы донести свою концепцию, однако руководство Unilever осталось глухо к нашему предложению. Я пораньше объявил о перерыве и перешел к другому вопросу. Больше мы к теме необходимых для выполнения работ не возвращались.

Уверен, что присутствующие в тот день руководители Unilever имели за плечами огромный опыт. Однако их прохладная реакция заставила меня призадуматься: сколько компаний руководствуется такими же ограниченными представлениями об инновациях, что мешает сделать шаг назад и подумать, а правильные ли вопросы они вообще задают? На руководителей обрушиваются лавины данных о продуктах. Им известна доля рынка до трех знаков после запятой, объемы продаж на разных рынках, чистая прибыль по сотням различных позиций и так далее. Но вся эта информация касается только клиентов и самого продукта, а не того, насколько хорошо он выполняет для них работу. Даже показатели удовлетворенности клиентов, отражающие, доволен человек продуктом или нет, не дают никаких подсказок

касательно улучшения работы. Тем не менее именно так большинство компаний и оценивают успех.

С момента посещения Гарварда руководителями Unilever ситуация с желтыми жирами (недавно получившими название «спреды») складывалась не особенно хорошо. Я могу анализировать только как сторонний наблюдатель, но насколько я вижу, Unilever в большей или меньшей степени реализовывала всю ту же стратегию от 1997 года: она сохранила традиционный подход к дифференцированию продуктов. К середине 2000-х годов в американских домах масло превалировало над маргарином. Причиной тому отчасти служила озабоченность наличием трансжиров в маргарине*. Маргарин пока еще так и не оправился. К 2013 году один аналитик даже предложил, чтобы Unilever вообще избавилась от категории спредов. «Мы задаемся вопросом, не наступил ли тот момент, когда Unilever придется задуматься об избавлении от данной бесперспективной категории», — писал Грэм Джоунс, исполнительный директор отдела анализа фондового рынка в Ramnure Gordon. К концу 2014 года Unilever объявила о намерении выделить едва стоящее на ногах подразделение маргаринов в самостоятельную компанию, чтобы помочь стабилизировать продажи в направлении, тянувшем назад всю корпорацию, так как маргарин впал в немилость у покупателей. В начале 2016 года глава маргаринового подразделения подал в отставку, и будущее компании в этом секторе вновь стало темой многочисленных обсуждений.

Мировой рынок оливкового масла, напротив, один из самых быстрорастущих в пищевой промышленности. Unilever — компания мирового класса, которая за последние два десятилетия много раз принимала верные решения.

.....

* В настоящее время Американская кардиологическая ассоциация рекомендует покупать мягкие спреды, не содержащие трансжиры, вместо обычного масла или кускового маргарина.

Но я не могу не думать о том, что взгляд под новым углом на конкурентную среду мог бы изменить путь компании.

ТЕОРИЯ РАБОТ И ИННОВАЦИИ

Этот случай заставил меня осознать, что отчасти проблема связана с отсутствием подходящего лексикона, благодаря которому обсуждение инноваций позволяет осознать, чем в действительности обусловлен их успех. Новаторам остается по-разному компоновать неадекватные концепции и термины, предназначенные для иных целей, и зачастую совершенно неверно их применять. Мы погрязли в данных, модулях, клиентских категориях и показателях эффективности, предназначенных для других целей, — предполагая, будто они подойдут и для инноваций.

Как ученый, я думаю, мы должны взять часть вины на себя. В школах бизнеса мы изучаем бесчисленные виды анализа. В обучение включены курсы по маркетингу для коммерческих и для некоммерческих организаций. Многие годы популярностью в Гарвардской школе бизнеса пользовался курс, на котором ПЭТ-сканеры показывали, как различные рекламные ролики воздействовали на кровообращение в мозге. Однако мы не снабжаем студентов в аудиториях и менеджеров на передовой инноваций подходящими инструментами, вынуждая их заимствовать и адаптировать средства, разработанные для иных задач. И, невзирая на все это, многие инновационные проекты в конечном счете рассматриваются как результат везения. Как часто вам доводилось слышать, что успех сводится к появлению нужного продукта в нужное время? Но мы способны на большее.

Последние два десятилетия я шлифовал теорию работ, чтобы та помогала руководителям трансформировать инновации. У теории работ много горячих приверженцев, включая моих партнеров в Innosight, основанной мною