

## **Парадигма с изъяном 1. Всегда прислушиваться к лучшим клиентам**

В книге «Дилемма инноватора»<sup>1</sup> обобщены результаты исследования со следующей гипотезой: компании, стремящиеся прислушиваться к своим лучшим клиентам, часто упускают возможности для создания новых направлений бизнеса. Безусловно, выгода может быть огромной: обратная связь от самых взыскательных покупателей помогает определить траекторию, двигаясь по которой компания сможет назначать высокие цены, получать заманчивую прибыль и побеждать конкурентов на рынке. Но когда фирма ориентируется лишь на запросы лучших клиентов, руководству сложнее предвидеть, как подрывные инновации повлияют на стержневые направления бизнеса.

Компании, которые фокусируются *только* на лучших заказчиках, в конце концов начинают производить продукты и предлагать услуги, которые для большинства клиентов оказываются слишком хороши. Такой избыток качества открывает дорогу конкурентам, вооруженным простыми, недорогими бизнес-моделями. Стремящиеся к максимальной прибыли компании чаще всего переходят в верхние сегменты рынка, ведь обслуживание высококлассных заказчиков всегда кажется привлекательнее, чем противостояние новичкам на нижних уровнях рынка. Какую бы отрасль мы ни выбрали, эта схема всегда приводит к тому, что лидеры рынка в конце концов оказываются «зажатыми» в верхнем сегменте отрасли и теряют возможность развиваться. Более того, компании, которые сосредоточиваются исключительно на требовательных клиентах, упускают возможности роста на нижних уровнях рынка или среди непотребителей.

Именно эта парадигма легла в основу многих классических случаев возникновения подрывных инноваций: например, когда комплексным металлургическим предприятиям пришлось уступить место мини-заводам; когда в нишу универсальных магазинов ворвались дискаунтеры; когда рынок мини-компьютеров изменился с появлением персональных компьютеров.

## **Парадигма с изъяном 2. Сегментация рынка**

Со временем я понял, что большая часть компаний неправильно сегментирует рынки, и, как следствие, им трудно заметить реальные возможности для инноваций. Концепция «задач, требующих решения», согласно которой потребители не покупают товары или услуги, а скорее «нанимают» их для решения возникающих проблем, представляет собой превосходную альтернативу традиционным подходам к сегментации.

Как правило, подход компании к выделению сегментов рынка определяет типы и особенности разрабатываемых продуктов, а также методы их вывода на рынок. В

<sup>1</sup> Кристенсен К. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – М.: Альпина Паблишер, 2017.

рамках схем сегментации выявляются конкуренты, определяется потенциальный масштаб рыночных перспектив в каждом конкретном случае. Большинство компаний сегментируют рынок, ориентируясь на характеристики собственного продукта (категорию или цену) или особенности потребителя (рассматриваются его возраст, пол, семейное положение, географическое положение, уровень дохода). Некоторые B2B-компании делят свои рынки по отраслям; другие – по размеру бизнеса. Статичность – главная проблема таких схем сегментации. Поведение потребителя меняется быстрее, чем его демография, психография или мировоззрение. Рассмотрим, например, демографическую группу людей в возрасте 18–34 лет, которая часто используется в потребительском маркетинге на протяжении последних 17 лет. К 30 годам обычно определяется уровень образования человека. Доход варьируется чаще, но и он сохраняет относительную стабильность. Демографические данные не могут объяснить, почему на одном свидании мужчина ведет женщину в кино, а на другом предпочитает заказать пиццу на дом и посмотреть фильм с DVD.

Характеристики продукта и его покупателя – плохой индикатор потребительского поведения, потому что с точки зрения потребителя рынки имеют другую структуру. Решение о конкретной покупке может не вписываться в представления о «среднем покупателе» согласно демографическим данным, а поиск решения проблемы далеко не всегда ограничивается одной товарной категорией.

Когда клиент понимает, что перед ним возникла определенная задача, он «нанимает» продукт для ее решения. Именно поэтому компаниям нужно понимать, какие задачи должны возникнуть в жизни человека, чтобы он захотел «нанять» их продукт. Иными словами, фундаментальной единицей в сегментации и анализе рынков должен быть не клиент и не продукт, а именно стоящая перед потенциальным покупателем задача.

Большая часть серьезных успехов в истории маркетинга принадлежит маркетологам, сумевшим понять суть задачи, которая стояла перед заказчиками – и предложившим решение, причем более удобное, эффективное и доступное. С другой стороны, главные провалы обычно связаны с продуктами, которые развивались и совершенствовались в рамках своей категории; или же с попытками производителей угадать желания среднестатистического покупателя в той или иной демографической группе. Стоит потратить силы на то, чтобы понять, какие задачи пытается решить ваш потенциальный покупатель.

### **Парадигма с изъяном 3. Невозвратные затраты**

Третья неэффективная парадигма – доктрина, согласно которой невозвратные затраты не нужно учитывать при расчетах предстоящих инвестиций. Эта доктрина дает несправедливые преимущества атакующим фирмам. Она лишает компании, уже укрепившиеся на рынке, возможности соответствующим образом ответить на дестабилизирующие нападения.

Обычно эта парадигма аргументируется тем, что руководители компаний должны сравнивать только будущие или предельные денежные расходы (в том числе и капитальные), которые требуются для инновационных вложений, вычитать эти расходы из предельных денежных потоков, которые, скорее всего, получат в итоге, и таким образом дисконтировать чистые поступления. И хотя этот подход вполне логичен, именно из-за него одна и та же инвестиция покажется привлекательной для компании, которая активно старается выйти на рынок, и непривлекательной для действующего лидера рынка. Дилемма инноватора только обостряется.

Например, у металлургических комбинатов, пытавшихся противостоять подрывному влиянию мини-заводов, был выбор: они могли построить конкурентоспособные мини-заводы или же постараться загрузить неиспользуемые

мощности уже существующих предприятий производством продуктов по конкурентоспособным ценам. Компании стремятся увеличить предельную рентабельность и из-за этого в первую очередь предпочитают загружать простаивающие мощности. Следуя этой логике, металлургические комбинаты отказались от строительства новых заводов, рассчитывая тем самым снизить долгосрочные издержки. Но именно это решение усилило подрывной эффект появления мини-заводов.

Когда агрессивные нападающие компании делают успехи, руководители компаний, которые подвергаются атаке, должны анализировать свои инвестиции так же, как это делают атакующие. Только это позволит увидеть мир с точки зрения «агрессора» и предсказать последствия отказа от инвестирования, которое могло бы предупредить запланированную противником экспансию.

Компании, которые хотят открыть для себя силу подрывных инноваций, должны в первую очередь убедиться, что не позволяют таким дефектным парадигмам финансового управления уводить их в непродуктивном направлении. Например, анализируя чистую приведенную стоимость, крайне важно принимать во внимание альтернативные сценарии и заново продумывать схемы реализации финансовых инициатив, которые могут забрать ресурсы у стратегически важных инвестиций, результаты которых будут доступны только в далекой перспективе.

#### **Парадигма с изъяном 4. Ключевые компетенции**

Чаще всего компании принимают решения, основываясь на представлениях о своих ключевых компетенциях. Больше сорока лет назад Теодор Левитт показал, как неправильное понимание организацией своих ключевых компетенций приводит к тому, что она упускает из виду возможность роста. И сорок лет спустя я с сожалением замечаяю, что компании продолжают ошибаться таким образом.

Эти ошибки принимают разные формы. Процессы, которые когда-то сформировали основную продукцию компании, часто приводят к возникновению сложностей, когда требуется введение фундаментально новых инноваций. Компании, прибегающие к аутсорсингу для решения второстепенных и дополнительных задач, часто обнаруживают, что те самые партнеры-аутсорсеры в конечном итоге начинают наращивать собственные компетенции, которые и оказываются нужны для развития в будущем. Кроме того, компаниям часто не удается понять истинные компетенции своих менеджеров: мы привыкли доверять суждениям этих опытных управленцев в вопросах достижения целей в основных для компании отраслях – но иногда они просто не обладают нужными качествами для успешного освоения новых сфер бизнеса.

#### **Как управлять преобразованиями**

Перед менеджерами, которые стремятся достичь роста с помощью инноваций, возникает огромное количество преград. Стандартные решения срабатывают в стандартных обстоятельствах, но сбивают с толку, если обстоятельства меняются. Именно это отличие дает большие преимущества компаниям-новичкам, заставляя уже существующие компании вкладываться в создание организационного пространства, которое понадобится им, чтобы успешно пережить периоды дестабилизации.

Изобилие таких барьеров подтверждает один из фундаментальных советов, который прозвучал в «Дилемме инноватора»: если лидирующие на рынке компании надеются запустить подрывные инновации, ответственные за это подразделения должны получить существенную автономию. Если же подрывные проекты смешивать с основными направлениями работы компании, это, скорее всего, обречет инновации на провал.

Однако, чтобы развить способность компании неоднократно создавать подрывные инновации, даже этого недостаточно. Я убежден, что компании, которые стремятся подчинить себе преобразующую силу подрывных инноваций, должны освоить общий язык; создать процесс, который позволит по-разному обходиться с различными типами инновационных проектов; и реализовать несколько показательных проектов, которые продемонстрируют ценность различных подходов.

### **Общий язык**

Именно с общим языком связана бóльшая часть успеха в одном из самых популярных в литературе по подрывным инновациям примеров. В 1990-х Intel распознала угрозу, исходившую из нижнего сегмента рынка микропроцессоров, и грамотно на нее отреагировали. В конце 1990-х я около двадцати раз посещал Intel с лекциями о принципах и языке подрывных инноваций, и на каждой присутствовали порядка сотни менеджеров. Через какое-то время после этого Intel выпустила процессор Celeron – упрощенную недорогую микросхему, которая смогла выдержать конкуренцию в наименее требовательных областях отрасли. Процессор Celeron забрал преимущества у атакующих компаний Advanced Micro Devices (AMD) и Cyrix, стремившихся подорвать рынок, и в итоге стал для Intel существенным источником прибыли.

Образование оказалось крайне важным, ведь именно благодаря ему Intel сумела сформулировать и воплотить в жизнь стратегию создания Celeron. После того, как Celeron успешно вышел на рынок, Энди Гроув, в то время возглавлявший Intel, сказал мне: «Знаете, подрывная модель не решила наши проблемы; но с ее помощью мы нашли общий язык и сформулировали общее понимание проблемы. Это помогло достигнуть консенсуса в отношении планов действий, которые изначально было трудно понять логически».

Но в середине 2000-х Гроув перестал управлять повседневной деятельностью Intel, а в последующие годы многие старшие менеджеры, с которыми мне довелось поработать, также покинули компанию. Когда это произошло, компания потеряла способность постоянно справляться с подрывными изменениями. Языковая система проникла недостаточно глубоко в ее организационные процессы. Поэтому если Intel действительно хочет надолго сохранить способность к подрывным изменениям, ей придется вложиться в создание общего языка, который обеспечит долгосрочный успех.

Я очень обрадовался, когда узнал, что некоторые компании решили разработать программы корпоративных тренингов, с помощью которых ключевые положения модели подрывных инноваций должны внедриться в саму структуру организации.

### **Индивидуальный выбор метода**

В основе дилеммы инноватора лежит процесс распределения ресурсов. Если активно не управлять этим скрытым, часто и вовсе незаметным процессом, он будет автоматически направлять деньги и кадры на поддержку основного бизнеса компании, забирая ресурсы у подрывных инноваций – источника энергии для будущего роста.

Компаниям нужно научиться держать процесс распределения ресурсов под строгим контролем, чтобы гарантировать наличие потока финансов и сотрудников, выделенных на подрывные инновации. Кроме того, им нужно убедиться, что с разными типами инноваций работают по-разному. И хотя обычно менеджеры стараются найти индивидуальный подход к различным проблемам, мой опыт показывает, что компании нередко сваливают в одну кучу все связанные с потенциальным ростом проекты и пытаются управлять ими с помощью единой системы параметров. Смысла в таком подходе немного. Постепенное улучшение уже существующего рынка нельзя измерять, отслеживать, им нельзя управлять так же, как яркой новой стратегией на только-только

появляющемся рынке. Если мы попытаемся достичь диаметрально противоположных целей одними и теми же средствами, то для одной из них наши действия гарантированно окажутся неэффективными.

В общем, подходы к возможностям нового роста нужно постоянно дорабатывать, сосредоточиваясь при этом на определении ключевых допущений и рисков. При этом в качестве направляющих нельзя использовать параметры вроде чистой текущей стоимости или дохода на инвестицию, которые способны сформировать представление о показателях деятельности уже существующего ведущего бизнеса. Вместо этого компаниям нужно использовать качественные измерения, которые характеризуют успех на целевом рынке.

### **Показательные проекты**

Несмотря на значительное количество научных исследований и практических доказательств эффективности подрывных инноваций, многие из принципов, которые нужно освоить для успешного управления ими, до сих пор могут показаться управленцам из устоявшихся на рынке компаний в лучшем случае непонятными, а в худшем – даже угрожающими. Реализация нескольких успешных показательных проектов поможет убедить скептиков в эффективности непривычных подходов. Некоторые компании, речь о которых пойдет в этой книге, начали свой путь к освоению подрывных инноваций с реализации одного или нескольких бесспорно успешных проектов – и лишь после этого значительно расширили масштаб своей инновационной деятельности.

В книге «Подрывные инновации» вы найдете множество практических методик по нахождению общего языка, выбору процессов, соответствующих конкретной идее, и созданию успешных показательных проектов. Я и сам за последнее десятилетие больше всего любил учиться у инноваторов-единомышленников. И вы, пожалуйста, поделитесь своими знаниями со мной и моими коллегами, ведь только так развивается коллективное понимание подрывных инноваций.

*Клейтон Кристенсен*

## **Введение**

### **Ваше руководство по развитию бизнеса**

«Деревья не могут расти до бесконечности». Этой фразой генеральный директор мультимиллиардной медиакомпания призывал группу топ-менеджеров различного профиля заняться развитием инновационных идей. Шел 2005-й. Глава компании знал: хотя основной бизнес компании не испытывает проблем, новый рост критически важен для успешного долгосрочного развития.

Его слова оказались пророческими: в последующие два года в медиаиндустрии началось глобальное движение литосферных плит. Сейчас, когда пишется эта книга<sup>2</sup>, все признаки свидетельствуют о том, что индустрия проходит этап подрывных изменений: появляются конкуренты с продукцией более низкого качества по критериям, которые всегда были важны для компаний вроде *The New York Times*, *Time Warner* и *NBC Universal*, – менее точная информация, худшая подача; новички побеждают благодаря простым, доступным и экономичным предложениям; новые модели наподобие Google подрывают экономические модели, процветавшие на протяжении многих поколений. Сначала последствия этих перемен сказались на работе музыкальных компаний, потом коснулись газет, потом радио и телевидения. И до сих

<sup>2</sup> Книга написана в 2008 г. – Прим. ред.

пор никто не может с уверенностью сказать, что лидеры рынка переживут эти изменения.

Конечно, плохие новости для одних компаний – это хорошие новости для других. С помощью новых трендов предприниматели создают успешные быстрорастущие направления бизнеса. За последнее десятилетие мы стали свидетелями появления таких компаний, как Google, DoubleClick, LinkedIn, Facebook, MySpace, YouTube, bebo, Rhapsody и, конечно же, линии продуктов iPod от Apple. Но лидеров рынка назвать беззащитными тоже нельзя. В 2005-м News Corporation Руперта Мердока приобрела головную компанию MySpace за \$580 млн – выгодная цена за такую покупку. Три издательские компании объединились и запустили сайт CareerBuilder.com. Hearst Interactive Media не раз выгодно вкладывалась в развивающиеся технологии вроде Slingbox. Time Warner создала процветающие интернет-предприятия: CNN.com и TMZ.com. Ganett, ведущий газетный издатель, превратил отделы новостей в «информационные центры», выстроил локальные онлайн-бизнесы вокруг сообществ, объединенных общей темой от материнства до спорта в старших классах школы, и изменил тем самым контент-модель привлечения местных сообществ.

Несмотря на возможности, возникающие в этой и других отраслях, удача редко благоволит стремящемуся к росту инноватору, будь он индивидуальным предпринимателем или менеджером из процветающей компании. Большинство стартапов – даже среди тех, которым удается добиться поддержки венчурных фирм, – терпят крах. Попытки развития внутренних инноваций в большинстве своем не приводят к успеху.

Шансы так малы, что можно только посочувствовать генеральным директорам компаний, которым нужно усиливать и расширять основные отрасли – и одновременно с этим постоянно создавать новые направления развития. Решить такие «двусторонние» задачи очень нелегко. Процесс усложняется еще и тем, что невозможно добиться роста курса акций, просто *оправдав* ожидания. В конечном итоге фондовый рынок уже оценил свои ожидания в отношении компании – они представлены в форме текущего курса акций. То есть «неожиданным» будет считаться только такой рост, которого рынок *не* предвидел.

Часто компании, которые честны перед собой в отношении собственных стратегий, понимают, что их инновационный портфель едва ли позволит им оправдать ожидания – не говоря уже о том, чтобы их превзойти. У них могут быть отличные планы географического расширения основного бизнеса, охвата новых потребительских сегментов, завоевания новых рынков. Они могут разрабатывать фантастические продукты и сервисы, которые обеспечат рост на ближайшие три – пять лет. Но стоит провести реалистичную оценку, и тут же становится ясно: потенциал их портфеля не покрывает разницу между тем, где им в итоге хотелось бы оказаться, и тем, где они, скорее всего, окажутся согласно прогнозам. Мы называем это «разрывом в росте» (growth gap).

Слишком часто компании скрещивают пальцы и надеются, что где-то в недрах их лабораторий родится чудо, которое этот разрыв покроет. Но чудеса случаются редко. Почти всегда исследования с большой выборкой показывают, что компании не способны вызывать волны роста одну за другой, как того требуют инвесторы и аналитики.

Сталкиваясь с таким положением дел, руководители часто списывают неудачи на непредсказуемость инноваций. Инновации будто бы скрываются в тумане, прячут возможности с большим потенциалом, делают успех призрачным и неуловимым. Туман – это предположения о том, что для создания инноваций нужно неопределенное время, качество итогового продукта бывает разным, а весь процесс может оказаться чрезмерно дорогим.

Одна из причин появления этого тумана заключается в том, что инструменты и подходы, которые хорошо работают в основном бизнесе компании, бывают

бесполезны – или даже вредны – для создания новых растущих направлений бизнеса. В этой книге мы не описываем никаких чудес. Мы собрали в ней практические, опробованные в рыночных условиях инструменты и подходы к рассеиванию тумана, покрывающего сферу инноваций. Наша целевая аудитория – это в первую очередь руководители высшего и среднего звена, стремящиеся найти новые пути развития. Многие из описанных концепций и инструментов будут также полезны предпринимателям, венчурным капиталистам, инвесторам, госслужащим, стратегическим менеджерам, консультантам и всем, кто интересуется инновациями. Хотя основное внимание мы уделим поиску новых направлений развития, инструменты и подходы, описанные в этой книге, применимы также для усиления и расширения уже существующего бизнеса. Если читатели воспользуются советами из этой книги, они научатся находить и использовать возможности роста, а также развивать способности компании, благодаря которым инновационное развитие станет намного более предсказуемым.

### **Подрывные инновации как основной рычаг развития**

Результаты многочисленных исследований подкрепляют нашу убежденность в том, что именно подрывные инновации позволят заполнить разрывы в росте и регулярно удивлять рынок новыми решениями. Клейтон Кристенсен, профессор Гарвардской школы бизнеса, провел исследование индустрии жестких дисков, согласно которому шансы на успех у стартапов, применявших в своей работе подрывной подход, увеличивались в шесть раз. По нашим оценкам, изложенным в книге «От плана до миллиарда» (Blueprint to a Billion), порядка 50 % компаний, обладавших высокой рыночной ценностью к моменту, когда их прибыли превысили \$1 млрд, занимались подрывными инновациями. Исследование показало, что треть из 175 компаний списка *Fortune* 2005 г., не попавших туда в 1994-м, совершили прорыв благодаря подрывным технологиям. Когда Ричард Фостер проанализировал компании, которые принесли своим акционерам самый высокий совокупный доход за пятнадцатилетний период между 1970 и 2001 гг., оказалось, что из десяти лидеров списка семь практиковали подрывные инновации.

Читатели «Дилеммы инноватора», «Решения проблемы инноваций в бизнесе»<sup>3</sup> и «Что дальше?»<sup>4</sup> знакомы с основными элементами подрывной модели. Те, кто с ней еще не знаком, найдут ее описание в конце введения, см. «Модель подрывных инноваций».

### **Подрывные инновации**

Эта концепция возникла после того, как в своем исследовании индустрии жестких дисков Кристенсен выявил интересный паттерн. Каждый раз, когда инновация предполагала создание лучшего жесткого диска, который могли по достоинству оценить текущие покупатели, на рынке побеждали лидеры отрасли. Кристенсен назвал такие инновации *поддерживающими*, потому что они поддерживали привычные траектории развития – предлагали требовательным клиентам улучшенный продукт. Однако новички на рынке обычно выигрывали, если инновации предполагали создание жесткого диска, который текущие покупатели просто *не могли бы* использовать: новые продукты были более компактными и гибкими, но их производительность была ниже. Новички искали нетрадиционные рынки, на которых инновации были бы особенно ценны, несмотря на ограничения, снижавшие привлекательность продукта для

<sup>3</sup> Кристенсен К., Рейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе: Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

<sup>4</sup> Кристенсен К., Энтони С., Рот Э. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений. – М.: Альпина Паблишер, 2017.

массового потребителя. Кристенсен назвал такие инновации *подрывными*. Иными словами, битвы по созданию поддерживающих технологий выигрывали лидеры рынка; а по подрыву сложившегося положения – новички.

Дальнейшие исследования показали, что такое положение дел свойственно не только рынку жестких дисков. Более 130 лет назад Western Union прошла мимо телефонных технологий, потому что тогда они позволяли передавать сигнал всего на несколько миль. В 1880-м камера Brownie от Kodak подорвала фотоиндустрию, позволив обычным людям легко делать фотографии своими силами («Нажмите на кнопку, а мы позаботимся обо всем остальном»). В 1950-х Sony начала использовать транзисторы в портативных радиоприемниках. А гиганты эры радиоламп потерпели крах, даже несмотря на то, что заметили эту технологию и пытались в нее инвестировать. В конце 1950-х на американские рынки впервые попал автомобиль Toyota – похожая на коробку дешевая Corona, – и детройтские автопроизводители не смогли предвидеть ожидавший его успех. В 1960-х Wal-Mart открыла свой первый дискаунтер, в котором предлагались товары по рекордно низким ценам. В 1970-х персональные компьютеры использовались как игрушки. В 1980-х Cisco впервые представила устройства, с помощью которых могли взаимодействовать функциональные подразделения, тем самым положив начало трансформации сетевого бизнеса. В 1990-е с продажи предметов для коллекционирования, обмениваться которыми до появления сети интернет было затруднительно, свой путь начала eBay.

И каждый раз подрывные инновации создавали рост через переопределение показателей качества: например, когда привносили простое, дешевое решение в низкий ценовой сегмент уже устоявшегося рынка или же когда помогали непотребителям решать проблемы, с которыми те сталкивались в жизни.

Несколько примеров из недавнего прошлого: интернет-телефония Skype, онлайн-видеосервис YouTube, модель диагностических терминалов MinuteClinic, линейки товаров Swiffer и Febreze от Procter & Gamble, программное обеспечение от Salesforce.com, игровая консоль Nintendo Wii, бесплатная ежедневная газета *Metro*. Мы уверены: если вы хотите *повлиять* на рынок, на котором работаете, поддерживающие инновации – лучшее средство достижения этой цели. Но если вы хотите *перевернуть* его, *создать* новый рынок или *защититься* от атак снизу, вам придется прибегнуть к подрывным стратегиям.

### **Принципы подрывных инноваций**

На сегодняшний день мы с Кристенсеном изучили подрывное развитие в более чем шестидесяти различных отраслях. Мы наблюдали, как подрывные технологии работают в сфере товаров и сфере услуг, в подверженном государственному регулированию бизнесе; в компаниях, работающих как с клиентами, так и с другими компаниями; у поставщиков комплектующих и сырья. Изучив историю таких подрывных инноваций и поработав с реальными компаниями, мы выделили простые схемы, принципы и процессы, которые позволяют инноваторам правильно использовать подрывные технологии. Более того, многие из этих схем и принципов аналогичным образом применимы и для поддерживающих инноваций. Это должно обрадовать представителей компаний, которым нужно освоить способность поддерживать уже существующий бизнес и одновременно запускать новые, подрывные направления.

Перечисленные схемы и принципы будут подробно исследованы на протяжении этой книги. Пока же мы коротко опишем три ключевых принципа – избыток качества, нарушение правил и власть бизнес-моделей, – которые, по сути, служат фундаментом успеха подрывных технологий.

#### **Принцип 1. Избыток качества создает условия для подрыва рынка**

Один из ключевых элементов подрывной модели – предположение, что компании разрабатывают инновации быстрее, чем меняется жизнь людей. В погоне за прибылью компании почти наверняка придут к избытку качества на прогрессивных уровнях рынка (подробнее эта тема раскрыта в главе 3). По сути, они будут представлять продукт со слишком широким для рядового пользователя спектром функций. Представьте, например, программное обеспечение для работы с электронными таблицами. Если вы не работаете в сфере банковских инвестиций, вы, скорее всего, будете использовать лишь небольшую часть функционала программы. Компании *обязаны* играть по этим правилам. Поддерживающие инновации, которые помогают сохранять заданную траекторию развития, – источник жизненной силы для любой действующей фирмы. Однако компании, которые обращаются *только* к поддерживающим технологиям, создают благоприятные для подрывных инноваторов условия или же просто упускают отличные возможности роста.

А вот новые компании понимают, что «достаточно хорошо» может отлично сработать. Снижая качество по одному критерию, инноваторы могут улучшать его по критериям, которые упустили другие: работать над простотой и удобством и тем самым устанавливать связь с группами клиентов, недовольных существующими предложениями.

## **Принцип 2. Подрывные инновации возникают благодаря нарушению правил**

Основатель компании Intuit Скотт Кук кое-что знает о подрывных инновациях. Первый пакет программного обеспечения Intuit под названием Quicken дал людям простой и легкий способ управляться с личными финансами. Для владельцев маленьких бизнесов была создана программа QuickBooks, позволяющая управлять делами даже при нехватке необходимых бухгалтерских навыков. В 1993 г. Intuit потратили порядка \$250 млн на приобретение ChipSoft – программы, позволяющей заполнять налоговые декларации в электронном виде. Когда функционал этого ПО объединили с разработкой компании, позволившей упростить бухгалтерский учет, возник невероятно успешный бренд TurboTax. На сегодняшний день ПО QuickBase (оно позволяет мелкому бизнесу наслаждаться преимуществами программ для планирования, которыми пользуются продвинутые компании) и ПО для начисления зарплаты (предназначенное для предприятий, которые не могут позволить себе пользоваться программами от ведущих поставщиков) имеют существенный подрывной потенциал.

В интервью 2007 г. Кук поделился своим видением вопроса:

По сути своей подрывные разработки – это изменение мировоззрения. Часто речь идет об одновременном изменении в разных сферах. Именно по этой причине не все конкуренты их применяют, потому что есть некоторые элементы и их, по-видимому, много – элементы, которые полностью отличаются от всего, что люди раньше ожидали или делали... Когда мы разрабатывали QuickBooks, основной проблемой было то, что мы полностью понимали рынок – по крайней мере нам так казалось. Мы очень удивились, наблюдая за тем, как работают наши клиенты, потому что поняли: мы вы многом ошибались. Так поступали не только мы – эту возможность просмотрели все игроки отрасли. И лишь благодаря нашей любви ко всему новому и возможности наблюдать за работой клиентов мы ее разглядели. Именно так мы смогли разработать первое бухгалтерское ПО, в котором бы не было непосредственно бухучета. И всего за месяц оно выбились в лидеры рынка. [Мы добились] невероятных результатов, потому что взяли за основу образ мыслей, несвойственный отрасли.

До появления QuickBooks принято было считать, что в программы для малого бизнеса должны быть включены средства бухгалтерского учета. Но владельцам малых

бизнесов большая часть этих функций была не нужна, они просто не умели ими пользоваться. Им только нужно было знать, что расходы не превышают доходы. Intuit бросила вызов стандартному образу мыслей – и создала быстрорастущий бизнес.

Почти любой подрывной успех предполагает, что инноватор перевернул общепринятые представления с ног на голову. Сами посудите:

- Все участники рынка считали, что швабра покупается и заменяется целиком, пока Procter & Gamble не представили Swiffer – швабру со сменными насадками, которые теперь приносят компании порядка \$1 млрд в год.

- В медицинской отрасли принято было считать, что в кабинет врача можно обратиться с *любым* заболеванием; но терминалы MinuteClinic продемонстрировали, как построить бизнес на лечении ряда болезней, которые однозначно диагностируются с помощью определенных тестов.

- В Dow Corning прекрасно понимали, что компания не может себе позволить конкурировать на потребительском рынке отрасли, пока Xiameter не открыл для них новые перспективы роста.

- Все в индустрии видеоигр были уверены, что путь к успеху лежит через улучшение качества графики и игрового процесса, пока Nintendo Wii не показала, как простой, интуитивный игровой процесс покоряет сердца покупателей.

- В музыкальной индустрии были уверены, что люди, которым доступны пиратские треки, не станут проигрывать ничего, кроме MP3; а потом Apple представила iTunes – интегрированный в плеер iPod портал с приятным дизайном и по доступной цене, и он быстро стал прибыльным.

Мастера подрывных инноваций в совершенстве овладевают искусством компромисса. Обычно их предложения ни в чем не превосходят другие в рамках традиционных измерений качества. Они просто «достаточно хороши» по критериям рынка своего времени. Подрывные инноваторы создают новые представления о качестве, используя не заметные другим инновационные рычаги. Простота. Удобство. Доступность. Именно они определяют подрывные инновации.

### **Принцип 3. Инновации бизнес-моделей способствуют появлению подрывных инноваций**

Обычно истинная подрывная мощь инноваций кроется не в особенностях и функциях предложения, а в бизнес-модели, в рамках которой предлагается продукт или услуга. Успешные подрывные инноваторы находят новые способы получения дохода. Они зарабатывают деньги на дешевых товарах или на небольших рынках. Они могут выстроить совершенно иную систему ценностей, выбирая новых партнеров, поставщиков и выходы на рынок. И именно эти различия бизнес-моделей, а не технологические мощности так часто позволяют добиться поражения бывших лидеров рынка. Просто подумайте: зачем успешной компании разрабатывать продукт более низкого качества, который ее основные потребители не смогут использовать и для которого нужно искать непривычные каналы распространения?

### **Типичные ошибки**

По понятным причинам концепция подрывных инноваций очень привлекательна для компаний. Само название интригует и обещает что-то мощное. А если добавить к этому тот факт, что для новичков рынка шансы на успех связаны именно с подрывным подходом, – сомнений не останется.

Но язык бывает обманчив. У слова «подрыв» есть несколько значений и коннотаций, многие из которых противоречат схеме Кристенсена. Когда концепция просочилась в массы, это лингвистическое противоречие привело к путанице,

недопониманию и в некоторых случаях нерациональному использованию ресурсов.

Компании и инвесторы, не вполне понимающие, что имеется в виду под словом «подрывной», иногда сами содействуют возникновению стратегической путаницы, направляя ресурсы на провальные проекты.

Чаще всего встречаются две ложные трактовки модели: 1) смешение понятий «прорыв» и «подрыв» и 2) анализ только внутреннего влияния инноваций.

### **Мы путаем прорыв и подрыв**

Самая распространенная ошибка – полагать, что любой скачок в развитии синонимичен подрыву рынка. Вспомните, как Airbus выпустила громадный самолет A380 на 550 мест; индустрия мобильных телефонов представила технологию нового поколения, позволяющую поразительно быстро передавать данные; Gillette хитро уместила на своей бритве очередное лезвие; UPS вложила миллионы в оптимизацию своих маршрутов для достижения максимальной скорости доставки при минимальном потреблении топлива (один из приемов: как можно реже поворачивайте налево!) или как Microsoft запустила Office 2007, в котором кардинально изменила текстовый редактор и ПО для создания таблиц и презентаций.

Все перечисленные инновации стали для компаний прорывами – качество продуктов значительно улучшилось по сравнению с предыдущими версиями. Для создания некоторых из них потребовались многомиллионные вложения. При правильном управлении такие инновационные продукты приносят большие прибыли. Но они не подрывные.

Подрывные инновации всегда связаны с компромиссами, обычно – со снижением некоторых показателей ради простоты, удобства и дешевизны. Десятиместные микросамолеты как воздушное такси, простейшие мобильники всего за \$25 или «достаточно хорошие» текстовые редакторы, доступные через интернет.

Компании, которым кажется, что можно прорваться на рынок, перецегиоляв уже работающих конкурентов и начав продавать улучшенный продукт самым придирчивым клиентам, часто в итоге глубоко разочаровываются.

### **Мы полагаем, что новое для нас окажется подрывным для всего рынка**

Для всех компаний характерны определенные искажения в представлениях о рынке: те, у кого развито инженерное направление, обычно высоко оценивают возможности, связанные с технологическим развитием; знаменитые бренды смотрят на мир через маркетинговые очки. Подобные искажения заставляют компании допускать фундаментальную ошибку: предполагать, что задача, которую они сами раньше никогда не пытались решить, окажется подрывной для всего рынка.

Но дело в том, что технология может оказаться подрывной для одной компании и поддерживающей – для другой. Поэтому истинное понимание влияния инноваций предполагает их оценку с точки зрения всего рынка. Иногда тот или иной подход кажется отдельным представителям компании действительно подрывным, но для уже сформировавшейся потребительской аудитории и конкурентов он будет очень даже поддерживающим. Такие проекты обречены на неуспех.

Этот принцип ярко иллюстрируют неудачи, связанные с использованием интернет-технологий. Поначалу многие бизнес-планы казались гарантированно успешными из-за подрывной природы глобальной сети. Но на самом деле интернет оказался всего лишь технологической инфраструктурой, которая для одних сыграла подрывную роль, а для других – поддерживающую. Для большинства финансовых организаций использование сети стало поддерживающей инновацией: они улучшили обслуживание клиентов благодаря переводу в онлайн операций по проверке баланса, оплате счетов, денежным транзакциям и т. п. В то же время сферу производства газет

интернет подорвал, потому что способствовал созданию новых предложений наподобие eBay, Monster.com и Match.com, которые перетянули на себя прибыльных клиентов из сферы тематической рекламы, ранее считавшейся прерогативой газет.

Чтобы переступить через собственные предубеждения, компании должны учиться смотреть на ситуацию *извне* и видеть возможности, открывающиеся взгляду целевого потребителя или конкурентов. Если целевой потребитель посчитает найденное вами решение серьезным улучшением того, что у него уже было, а у потенциальных конкурентов усилится мотивация к соперничеству, большие финансовые вложения в надежде на подрывной рост, скорее всего, не принесут вам ничего, кроме разочарования.

## Истории успеха

Овладеть технологиями подрывных изменений более чем возможно. За прошлое десятилетие мы помогали развиваться (и наблюдали за ростом) многим компаниям, которые осознанно использовали подрывные концепции для создания быстрорастущего бизнеса: например, Barclays, Bell Canada Enterprises, Cisco, Citrix, Dow Corning, eBay, E.W.Scripps, Infineum, Intel, Johnson & Johnson, Lockheed Martin, Motorola, Nokia, Procter & Gamble, SAP, Salesforce.com, Skype, Spot Runner, Teradyne и Turner Broadcasting. С историями многих из этих компаний вы еще встретитесь на страницах этой книги, но о Dow Corning и P&G стоит подробнее рассказать уже сейчас.

Dow Corning – многомиллиардное совместное предприятие химического гиганта Dow Chemical и производителя стекла Corning. В 1943-м эти титаны сформировали совместное предприятие, чтобы выйти на рынок изделий из пластика и исследовать потенциал силиконовых изделий. Сегодня Dow Corning можно назвать ведущим поставщиком продуктов на основе силикона. Компания предоставляет высококлассные дизайнерские услуги, персонализированную клиентскую поддержку и гибкий подход к обслуживанию покупателей по всему миру.

В начале 2000-х в компании поняли, что качество их товаров избыточно для группы покупателей, которых можно было назвать своего рода экспертами, и потому просто начали искать способ купить самый дешевый силикон на открытом рынке.

Гэри Андерсон, бывший в то время генеральным директором компании, поручил одному из топ-менеджеров собрать команду, которой можно было бы поручить освоение этого рыночного пространства. Новое подразделение получило название Xiameter. Чтобы завоевать нижние уровни рынка, нужно было создать достаточно дешевую бизнес-модель. Поэтому в Xiameter отбросили традиционную для Dow Corning ориентированную на индивидуальное обслуживание клиента модель продаж, минимизировали затраты на доставку заказов и строго ограничили пределы гибкости. Чтобы прийти к низкозатратной модели, команда Xiameter разработала систему онлайн-заказов, предлагавшую набор строгих правил, которым должны были следовать клиенты, чтобы получить товар по низкой цене. Отклонение от правил – изменение времени доставки, большие заказы, помощь в обслуживании и любые другие индивидуальные условия – предполагало оплату дополнительных сборов. Цены основывались на текущем курсе, что позволяло добиться скидок в 10–15 % на традиционные продукты.

Всего за шесть месяцев в Xiameter перешли от планирования к рыночным тестам. Спустя три месяца состоялся полноценный запуск. А еще через три месяца окупились все инвестиции. То есть всего за год Dow Corning прошла весь путь от идеи до успешного запуска нового бизнеса. В 2006 г. 30 % продаж Dow Corning осуществлялись онлайн. И что еще важнее, компании не пришлось жертвовать своим главным бизнесом или идти в отношении него на компромиссы: Xiameter обслуживала преимущественно клиентов, которых раньше не устраивал ценовой диапазон Dow Corning. Потрясающий успех этого рискованного предприятия снова пробудил в

компании дух предпринимательства и стимулировал дальнейшее инновационное развитие.

Вслед за этой попыткой Dow Corning организовала тренинговые курсы по подрывным инновациям и сфокусировалась на создании подрывных направлений бизнеса в специальном инновационно-технологическом инкубаторе. В 2005-м Скотт Фьюсон, на тот момент руководивший отделом маркетинга компании, сказал: «Подрывные инновации в корне изменили внутренний ландшафт Dow Corning».

Procter & Gamble – мировой лидер по производству потребительских товаров. Такие бренды, как Always, Bounty, Crest, Dawn, Folgers, Gillette, Ivory, Mr. Clean, Olay, Pampers, Pantene, Swiffer и Tide, известны по всему миру. Каждый день около 2 млрд потребителей тратят на их продукты порядка \$200 млн.

Подрывные концепции не чужды P&G. На самом деле многие из их наиболее активных сегодня брендов родились в процессе создания подрывных инноваций. В 1940-х порошок Tide дал покупателям возможность просто, быстро и эффективно стирать вещи, не обращаясь к профессионалам в прачечных. В 1950-х фторсодержащая зубная паста сместила фокус стоматологической помощи с лечения на профилактику. В 1960-х Pampers выпустила простые в использовании одноразовые подгузники и тем самым произвела революцию в сфере ухода за младенцами.

Некоторые из последних успехов P&G тоже как будто сошли со страниц учебника по подрывным инновациям. Полоски Crest Whitestrips позволяют просто и легко отбеливать зубы, не выходя из дома, – теперь этот бренд стоит \$250 млн. Одноразовые полотенца Swiffer, обеспечивающие быструю беспроблемную уборку, приносят порядка \$1 млрд прибыли. Febreze придает тканям свежесть, которой раньше не могла достичь никакая стирка. Этот бренд также стоит около \$1 млрд.

Все эти старые и новые истории успеха объединяют подрывные технологии. Каждый раз P&G выбирала сложную задачу, стоявшую перед покупателем, и придумывала, как решить ее простым и доступным путем.

В 2004-м P&G решила, что пришло время разработать системный подход к подрывным технологиям. Как сказал одному из авторов этой книги президент одного из подразделений компании: «Было бы невозможно достичь наших главных целей без значительного увеличения доли подрывных технологий в нашем портфеле». В 2004-м Innosight провела пилотный семинар с семью проектными группами. В 2006-м одна из этих групп выпустила на рынок освежитель воздуха, ставший одним из самых успешных продуктов года в своей категории. Другая группа недавно представила в Китае революционный продукт в сфере ухода за детьми. Третья команда придумала нестандартный способ протестировать подрывной медицинский продукт в рыночных условиях, используя интернет и сарафанное радио. Благодаря полученному практическому опыту команда сумела сделать выводы и существенно подправить стратегию. В конце 2007-го потенциальная стоимость бренда продукта, который позволял бы потребителям справляться с навязчивыми переживаниями о здоровье, оценивалась примерно в \$500 млн.

В P&G прекрасно понимали, что без развития компетентности в области подрывных инноваций им будет сложно воплотить обещанное Уолл-стрит «десятилетие роста». В 2005-м при содействии Innosight компания занялась созданием небольшой команды «инструкторов», которые должны были помогать старшим руководителям и проектным группам осваивать подрывные технологии. Эти инструкторы глубоко изучили подрывные инновации и начали работу с рядом пилотных проектных команд. Компания проанализировала собственную историю, чтобы сформулировать собственные схемы успешного и провального применения подрывных инноваций («красавиц» и «чудовищ»). Позже этот анализ позволил компании расставить приоритеты для целого ряда подрывных инициатив, разработать набор инструментов и шаблонов для проектных групп, чтобы облегчить процесс формулирования и оценки различных стратегий в ходе проработки подрывных идей.

Для решения этой задачи требовались разнообразные инструменты, потому что стандартных инструментов R&G, которые отлично подходили для деятельности на освоенных рынках, было недостаточно для новых рынков, с трудом поддающихся измерению.

В конце 2006-го генеральный директор компании Алан Лафли сказал, что каждое бизнес-подразделение должно сосредоточить 10–20 % своего инновационного портфеля именно на подрывных инновациях. Команда инструкторов внутри компании разрабатывала методы работы с предсказуемыми результатами, которые помогли бы отдельным подразделениям создавать последовательные подрывные стратегии и составлять портфель подрывных инноваций с высоким потенциалом. Компания также разработала несколько курсов по освоению новых установок и техник для руководителей, чтобы те могли овладеть методами подрывных изменений.

Некоторые из этих начинаний годами не приносили конкретных плодов. Но в компании в целом увеличилась осознанность в отношении инноваций, выросла заинтересованность высшего руководства, были разработаны уникальные инструменты и методы, а также собран портфель, в котором на подрывные инновации выделялись время и ресурсы, – R&G заметно продвинулась на пути к формированию умений, которые позволят существенно опередить конкурентов.

### **Обзор этой книги**

В основе этой книги лежит убеждение в том, что выполнение определенных правильных действий и создание правильных структур позволяет менеджерам и предпринимателям существенно повысить шансы на создание прибыльного растущего бизнеса. Этот взгляд не похож на традиционные представления об инновациях как о явлении случайном или требующем работы творческого гения. Мы же убеждены – и наша уверенность подкрепляется полученными в рыночных условиях доказательствами, – что, делая определенные шаги, практически любой менеджер может успешно создать новый растущий бизнес. Более того, применение правильных систем и структур позволяет топ-менеджерам освобождать инноваторов внутри компании от оков в виде процессов и установок, тормозящих инновации.

Рис. П.1 представляет обобщенное содержание этой книги.

В главе 1 описаны три ключевые предпосылки создания инноваций: полноценный контроль над основным бизнесом, план развития и совершенное владение процессом распределения ресурсов.

Рисунок П.1

**Обзор «Подрывные инновации»**



Остальные семь глав посвящены разбору трехступенчатого процесса выявления и реализации *единичной* возможности. На первом этапе происходит *распознавание* инновационных возможностей. В главе 2 описаны способы выявления ограничивающих потребление барьеров. В главе 3 описаны методы выявления избытка качества. В главе 4 собраны советы и хитрости, с помощью которых можно увидеть важные задачи, решение которых клиент еще не нашел. Инструменты и техники из этих глав помогут вам определить, есть ли у вас реальная возможность создать успешное инновационное направление бизнеса.

Второй этап предполагает *формулирование и оформление* стратегии, которая позволит воспользоваться выявленными возможностями. В главе 5 собраны размышления о том, как создать инновационную идею. В главе 6 представлены аналитические техники, позволяющие оценить и оформить стратегии на ранних стадиях, для которых характерна высокая неопределенность.

На третьем, финальном этапе происходит непосредственное *построение* бизнеса. В главе 7 объясняется, как продвигать идеи в рамках так называемых спонтанных стратегий. В главе 8 показано, как сформировать команды для создания подрывных проектов и как ими управлять. На рис. П.1 видно, что процесс формулирования идей и создания стратегий нужно периодически повторять: по мере появления новых идей командам приходится переосмысливать рыночные возможности и придумывать разнообразные решения.

В главах 9 и 10 описывается, как организации могут систематизировать поиск инновационных возможностей. В главе 9 обсуждаются способы структурирования инноваций. В главе 10 представлены системы измерений, помогающие отследить прогресс инновационной деятельности.

Хотя мы и убеждены, что подрывные инновации – лучший механизм создания новых направлений развития, эта книга посвящена скорее не им, а практическим инструментам и техникам, которые позволяют инноваторам по-новому взглянуть на весь процесс. Стремясь к развитию, всегда полезно понимать, как выглядит мир с точки зрения потребителя, и учиться замечать, когда качество ваших услуг превышает его запрос; понимать, что качество – явление относительное; выбирать план, выделяющий ключевые допущения, и подбирать правильные системы измерения качества инноваций. Схемы, принципы и правила подрывных инноваций применимы в любых сферах.

Конечно, мы еще далеки от того, чтобы точно предсказывать результаты инновационной деятельности, но с каждым днем все яснее вырисовываются признаки,

по которым можно будет судить о том, каковы шансы на успех или провал в каждом конкретном случае. Опросники, памятки, схемы и задания из этой книги помогут инноваторам:

- распознать возможности, которые они, скорее всего, упустили бы;
- сформулировать решения по созданию новых развивающихся направлений, дезориентируя казавшихся недостижимыми лидеров рынка;
- управлять рисками на ранних стадиях развития проекта;
- воплощать структуры и системы, позволяющие раз за разом создавать успешные направления бизнеса.

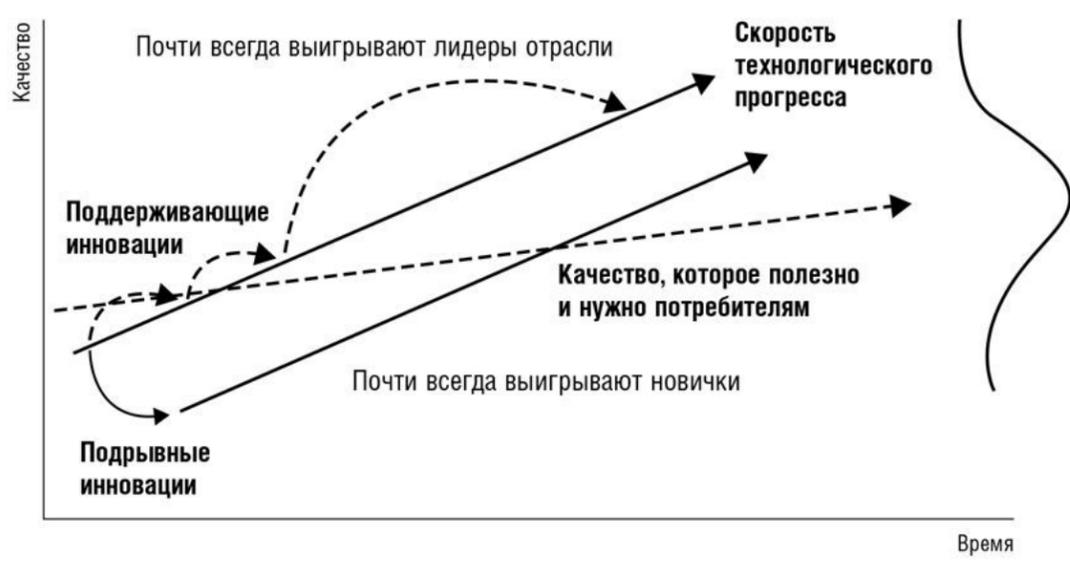
Этот путеводитель поможет вам войти в сообщество практиков, которые меняют мир инноваций, превращая его из пугающе непоследовательного в упорядоченный. Освоившие этот навык будут обладать мощным конкурентным преимуществом до тех пор, пока существуют люди, неспособные замечать закономерности. Так что удачи вам и пусть инновации радуют вас!

### Модель подрывных инноваций

Рис. П.2 представляет основную модель подрывных инноваций, где на вертикальной оси расположены показатели качества продукции, а на горизонтальной – время. Эта модель включает в себя три важнейших элемента. Пунктирная линия олицетворяет первый из них – качество продукции, нужное определенной группе клиентов. Эта линия относительно пологая, так как показывает, что проблема, которую пытается решить эта группа клиентов, со временем изменяется лишь незначительно. Одиночная линия представляет основных потребителей на рынке; колоколообразная кривая в правой части модели показывает, что на любом рынке присутствуют множество разных потребителей, от крайне требовательных до наименее требовательных.

Рисунок П.2

### Модель подрывных инноваций



Второй крайне важный элемент модели – сплошные линии, отображающие предлагаемое компаниями качество продукции. Эти линии имеют больший наклон, чем пунктирная линия, потому что обычно компании вводят инновации быстрее, чем меняется жизнь людей, и потребители не сразу могут полностью оценить преимущества нововведений. Погоня за прибылью мотивирует компании двигаться по таким траекториям; чем требовательнее клиенты, тем выше шанс, что они согласятся платить больше за повышение качества товаров и услуг.

Третий элемент модели демонстрирует различия между типами инноваций. Первый тип (обозначенный изогнутыми пунктирными стрелками) *поддерживает* установленную траекторию развития. Компании улучшают хороший продукт или услугу, чтобы взимать более высокую плату с клиентов. В качестве примеров таких

инноваций можно привести бритву Gillette Fusion с пятью лезвиями, широкофюзеляжный самолет A380 от компании Airbus или Sony PlayStation 3. Академические исследования показывают, что подобные битвы почти всегда выигрывают устоявшиеся лидеры рынка. Второй тип инноваций (обозначенный закругленной и направленной вниз сплошной стрелкой, из которой начинается новая линия) возникает, когда компания осуществляет *подрыв* и переопределяет траекторию развития. Подрывные инновации предполагают предложение *более низкого* качества, по крайней мере по исторически сложившимся критериям, традиционно имеющим значение на массовом рынке. Зато они предлагают новые преимущества по критериям простоты, доступности и возможности настройки продукта под нужды клиента. В качестве примеров подрывных инноваций можно назвать недорогие микросамолеты, онлайн-аукционы eBay, приставку Nintendo Wii и рекламную модель Google. Согласно проведенным исследованиям, в этом поле лидеры рынка почти всегда проигрывают.