



Jeff Dyer, Hal Gregersen,
Clayton M. Christensen

THE INNOVATOR'S DNA

**MASTERING THE FIVE SKILLS
OF DISRUPTIVE INNOVATORS**

Джефф Даер, Хол Греггерсен,
Клейтон М. Кристенсен

СТАТЬ ИННОВАТОРОМ



**5 ПРИВЫЧЕК ЛИДЕРОВ,
МЕНЯЮЩИХ МИР**

БОМБОРА™

Москва 2018

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Д14

THE INNOVATOR'S DNA: MASTERING THE FIVE SKILLS OF DISRUPTIVE INNOVATORS
JEFF DYER, HAL GREGERSEN, CLAYTON M. CHRISTENSEN

Copyright 2011 Jeff Dyer, Hal Gregersen, and Clayton M. Christensen
All rights reserved

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

Даер, Джефф.
Д14 **Стать инноватором. 5 привычек лидеров, меняющих мир / Джефф Даер, Хол Грегерсен, Клейтон М. Кристенсен ; [пер. с англ. И. Бокаревой]. — Москва : Эксмо, 2018. — 320 с. — (Top Business Awards).**

ISBN 978-5-699-83652-9

Что общего между Илоном Маском, Стивом Джобсом и Биллом Гейтсом? Все они — руководители креативных компаний, отвечающих самым передовым требованиям технологий. Из книги вы узнаете, какие общие черты можно встретить у инноваторов из разных стран и как самому стать инноватором.

**УДК 65.01
ББК 65.290-2**

ISBN 978-5-699-83652-9

© Перевод. Н. Бокарева, 2018
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Часть I

ПОДРЫВНЫЕ ИННОВАЦИИ НАЧИНАЮТСЯ С ВАС

Глава 1	
ДНК ПОДРЫВНЫХ ИННОВАТОРОВ.....	21
Глава 2	
ПЕРВЫЙ НАВЫК ПЕРВООТКРЫВАТЕЛЯ. АССОЦИИРОВАНИЕ.....	48
Глава 3	
ВТОРОЙ НАВЫК ПЕРВООТКРЫВАТЕЛЯ. ВОПРОСЫ.....	75
Глава 4	
ТРЕТИЙ НАВЫК ПЕРВООТКРЫВАТЕЛЯ. НАБЛЮДЕНИЕ	102
Глава 5	
ЧЕТВЕРТЫЙ НАВЫК ПЕРВООТКРЫВАТЕЛЯ. НЕТВОРКИНГ	128
Глава 6	
ПЯТЫЙ НАВЫК ПЕРВООТКРЫВАТЕЛЯ. ЭКСПЕРИМЕНТЫ	148

Часть II

ДНК ПОДРЫВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И КОМАНД

Глава 7	
ДНК САМЫХ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ МИРА.....	175
Глава 8	
ДНК ИННОВАТОРА НА ПРАКТИКЕ. ЛЮДИ	196

Глава 9

ДНК ИННОВАТОРА НА ПРАКТИКЕ. ПРОЦЕССЫ..... 217

Глава 10

ДНК ИННОВАТОРА НА ПРАКТИКЕ. ФИЛОСОФИИ.....242

Заключение

ДЕЙСТВУЙ ИНАЧЕ. ДУМАЙ ИНАЧЕ. МЕНЯЙ МИР265

Приложение А

ВЫБОРКА СОБЕСЕДНИКОВ-ИННОВАТОРОВ271

Приложение В

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ «ДНК ИННОВАТОРА».....274

Приложение С

КАК РАЗВИТЬ НАВЫКИ ПЕРВООТКРЫВАТЕЛЯ.....276

Благодарности.....288

Об авторах 299

Предметный указатель302

ВВЕДЕНИЕ

ИННОВАЦИИ. ГЛАВНАЯ ЖИЗНЕННАЯ СРЕДА ЭКОНОМИКИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРИОРИТЕТ ДЛЯ ЛЮБОГО РУКОВОДИТЕЛЯ В БИЗНЕСЕ. По результатам недавнего опроса IBM, в котором приняли участие руководители 1500 компаний, креативность была названа главным профессиональным качеством лидера. История знает много примеров, как инновационные идеи совершали переворот в отрасли и приносили большой доход. iPod от Apple переигрывает плееры Sony Walkman, кофейные зерна и атмосфера Starbucks переворачивают представление о привычных кофейнях, Skype делает ставку на «бесплатность», чтобы побеждать AT&T и British Telecom, eBay громит газетные объявления, Southwest Airlines незаметно ускользает от American и Delta. В каждом случае новаторские решения позволили получить конкурентное преимущество и заработать на этом огромный капитал для компании-первопроходца. Разумеется, задним числом вопрос на миллион звучит так: как им это удалось? А вопрос на десять миллионов, пожалуй, так: как я сам могу этого добиться?

«ДНК инноватора» находит ответы на эти и другие вопросы. Эта книга начиналась прежде всего с вопроса, который мы поставили много лет назад перед гуру «подрывных» технологий и нашим соавтором Клейтоном Кристенсеном: откуда возникают подрывные модели бизнеса? В бестселлерах Кристенсена «Дилемма инноватора» и «Решение инноватора» есть важное соображение о свойствах революционных технологий, бизнес-моделей и ком-

паний. «ДНК инноватора» возникла по итогам восьмилетнего исследования, в ходе которого мы стремились понять, кто они — подрывные инноваторы, и какие компании создают. Основная задача нашего проекта заключалась в том, чтобы найти истоки инновационных — и часто революционных — бизнес-идей. Поэтому мы поговорили с сотней изобретателей подрывных продуктов и услуг и с основателями и руководителями компаний, изменивших рынок и построенных на инновационных идеях. Среди них Пьер Омидьяр из eBay, Джефф Безос из Amazon, Марк Лазаридис из Research In Motion и Марк Бениофф из Salesforce.com. Полный список собеседников в наших интервью, которых мы цитируем на страницах этой книги, приводится в Приложении А. Цитаты почти всех упоминаемых здесь героев взяты из наших интервью, за исключением Стива Джобса (Apple), Ричарда Брэнсона (Virgin) и Говарда Шульца (Starbucks).

Мы изучали опыт руководителей, осуществлявших инновации в действующих компаниях, в частности это Алан Лафли в Procter & Gamble, Мег Уитман в eBay и Орит Гадеиш в Bain & Company. Одни из рассмотренных нами компаний — успешные и известные, другие — нет (Movie Mouth, Cow-Pie Clocks, Terra Nova BioSystems). Но все они предложили рынку качественно новый продукт по сравнению с традиционными игроками. Во всех случаях речь шла о каких-то новых или отличительных свойствах продукта, цене, удобстве или возможностях индивидуальной настройки, которые отсутствовали у конкурентов. Наша задача была не столько в том, чтобы проанализировать стратегии компании, сколько в постижении образа мысли самих инноваторов. Мы хотели как можно больше узнать о них, в том числе о том, когда и как они пришли к своим находкам, из которых впоследствии возникли новые продукты и компании. Мы попросили их рассказать о самых ценных и нестандартных идеях, посетивших их за годы работы, и вспомнить, откуда эти идеи возникли. Их истории были вдохновляющими, поучительными и на удивление схожими.

Размышляя над услышанным в ходе многочисленных интервью, мы увидели некую общую закономерность в моделях поведения. На пути к подрывным открытиям новаторы-предприниматели и руководители компаний действовали одинаково. Собранный материал позволил выявить пять основных навыков

первооткрывателя — исследовательских навыков, составляющих, как мы это называем, ДНК инноватора. Мы увидели, что инноваторы «мыслят иначе», если употребить известный слоган Apple (think different). Они умеют отлично соединять идеи, между которыми нет очевидной взаимосвязи, и придумывать что-то свое (мы называем это ассоциативным мышлением или ассоциированием). Но чтобы мыслить иначе, нужно и действовать иначе. Все наши герои часто задавались вопросами, идущими вразрез status quo. Некоторые очень внимательно подмечали все, что происходит в мире. У некоторых было огромное количество знакомых в самых разных сферах. Кто-то ставил во главу угла эксперименты. При постоянном применении такой подход (закрывающийся в постоянных вопросах, наблюдении, нетворкинге и экспериментах) задавал ассоциативное мышление на поиск новых бизнес-моделей, продуктов, услуг и процессов. Многие думают, что креативность — сугубо интеллектуальный навык. Важнейший вывод нашего исследования заключается в том, что *способность генерировать инновационные идеи есть не только функция интеллекта, но и функция поведенческая. И это прекрасно, потому что если мы можем изменить образ действий, то сможем добиться значительно больших результатов в творческих изысканиях.*

Обнаружив перечисленные закономерности в поведении новаторов-предпринимателей и руководителей компаний, мы сосредоточились в своих изысканиях на менее известных, но не менее талантливых инноваторах со всего мира. На основе проведенных интервью мы составили опросник по оценке исследовательских навыков у лидеров-новаторов (ассоциативное мышление, умение задавать вопросы, наблюдения, нетворкинг и экспериментирование). На этом этапе мы собрали ответы и всестороннюю информацию об исследовательских умениях более чем 500 инноваторов и свыше 5 тысяч руководителей компаний из более чем 75 стран (о принципах оценки индивидуальных достижений и результатов компаний можно прочитать на нашем сайте <http://www.InnovatorsDNA.com>). На примере менее известных лидеров мы обнаружили те же закономерности, что и у их более знаменитых коллег. Инноваторы значительно чаще, по сравнению с остальными руководителями, задавали вопросы, наблюдали и подмечали, занимались нетворкингом и экспериментировали.

Результаты нашего исследования были опубликованы в *Strategic Entrepreneurship Journal*, ведущем научном журнале о предпринимателях (подробности нашего исследования приведены в Приложении В). Мы также опубликовали полученные выводы в статье под заголовком «ДНК инноватора», которая в 2009 году претендовала на премию *McKinsey Harvard Business Review*.

Затем мы решили проанализировать ДНК инновационных компаний и команд. Для начала взяли ежегодный рейтинг инновационных компаний журнала *BusinessWeek*. В нем на основе голосования руководителей бизнеса определяются компании, которые считаются инновационными. Бегло взглянув на результаты за 2005–2009 годы, мы обнаружили, что на первом месте рейтинга находится Apple, на втором — Google. Выглядело логичным. Но мы понимали, что методика *BusinessWeek* (когда руководители компаний голосуют за самые инновационные компании) выводит список, который, скорее, является спором о популярности на основе ПРОШЛЫХ достижений. Действительно, заслуживают ли сегодня компании *General Electric*, *Sony*, *Toyota*, *BMW* позиций в этом списке? Или они присутствуют только благодаря прошлым успехам?

Чтобы ответить на эти вопросы, мы составили собственный список компаний, исходя из инновационности на данный момент (и ожидаемых инноваций в будущем). Каким образом? Мы решили, что лучше всего ориентироваться на инвесторов, которые голосуют своими кошельками — за тех, от кого они с наибольшей вероятностью ждут инноваций в будущем (новых продуктов, услуг или новых ниш рынков). Мы объединили усилия с *HOLT* (подразделение *Credit Suisse Boston*, проводившее подобный анализ для «Решения инноватора»), чтобы разработать методологию, которая позволит вычислять, какой процент рыночной стоимости компании можно отнести на счет существующих направлений (продуктов, услуг, рынков). Если рыночная стоимость компании выше суммы денежных потоков, которые можно увязать с ее нынешним бизнесом, то можно говорить о наличии надбавки за рост и инновации (в наших целях будем называть ее «инновационной премией»). Инновационная премия есть попросту доля рыночной стоимости компании, которая не может быть объяснена имеющимися у нее продуктами или направлениями бизнеса на текущих рынках. Это надбавка, которую дает компании рынок в расчете

на появление у нее новых продуктов или сегментов и в расчете на то, что компания сможет зарабатывать на них высокую прибыль (подробнее о вычислении этой премии см. в главе 7).

Мы приводим свой список самых инновационных компаний, ранжированных по величине инновационной премии, в главе 7. Неудивительно обнаружить, что в нашем рейтинге среди первых 25 его участников есть некоторые компании из списка BusinessWeek – например, Apple, Google, Amazon и Procter & Gamble. Но мы также выяснили, что такие же премии получают компании Salesforce.com (программное обеспечение), Intuitive Surgical (медоборудование), Hindustan Lever (бытовая техника), Alstom (электрооборудование) и Monsanto (химическая продукция). Проанализировав их данные более подробно, мы увидели, что они очень инновационны. Сопоставляя списки инновационных компаний, составленные нами и BusinessWeek, мы обнаружили несколько закономерностей.

Во-первых, мы заметили, что по сравнению с обычными компаниями во главе инновационных компаний часто стоит новатор-основатель или руководитель с очень высокими исследовательскими способностями по всем пяти составляющим ДНК инноватора (в среднем по уровню способностей первооткрывателя они попадают в 88-й перцентиль, то есть их результат выше, чем у 88% участников нашей аттестации). Во главе инновационных компаний почти всегда стоят лидеры-новаторы. Стоит еще раз повторить: *во главе инновационных компаний почти всегда стоят руководители-новаторы*. Отсюда вывод: если вы заинтересованы в инновациях, в высшем руководстве должны быть творческие умы. Мы наблюдали примеры, когда руководители-новаторы своим подходом влияли на организацию, в которой они работают. Например, Джефф Безос – сам по себе отличный экспериментатор, поэтому он наладил структурированный процесс в Amazon, включивший в поиск инноваций и всех остальных сотрудников. Таким же образом Скотт Кук из Intuit, сам потрясающе наблюдательный человек, стимулирует наблюдения в компании. Наверное, нет ничего удивительного, что ДНК инновационных организаций зеркально соответствует индивидуальному ДНК новаторов-руководителей. Другими словами, чтобы обнаружить новые идеи, новаторы систематически задают вопросы, наблюдают, занимаются нетвор-

кингом и экспериментируют. Таким же образом инновационные организации систематически развивают процессы, создающие условия для того, чтобы сотрудники могли задавать вопросы, вести наблюдения, налаживать контакты и экспериментировать. О том, как активно поощрять и поддерживать инновационную работу в вашей организации, будет рассказываться в главах книги, посвященных выстраиванию инновационного ДНК.

ЗАЧЕМ ВАМ ЭТА КНИГА?

За последнее десятилетие было написано много книг об инновациях и креативности. Некоторые из них посвящены подрывным инновациям, например, книга Клейтона Кристенсена — «Дилемма инноватора» (*The Innovator's Dilemma*) и «Решение инноватора» (*The Innovator's Solution*). В других, таких как «Десять правил стратегических инноваторов» (*Ten Rules for Strategic Innovators*, Govindarajan and Trimble), «Переломный момент» (*Game Changer* A. G. Lafley, Ram Charan) и «Предпринимательское мышление» (*The Entrepreneurial Mindset* Rita McGrath, Ian MacMillan), рассматривается, как организации и руководители поощряют и поддерживают инновации. Есть книги, напрямую посвященные разработке продукта и инновационным процессам, как в пределах одной фирмы, так и в разных компаниях: «Как случаются открытия» (*How Breakthroughs Happen*) Эндрю Харгадона и «Источники инноваций» (*The Sources of Innovation*) Эрика фон Хиппеля. В некоторых изданиях речь идет о том, каков индивидуальный вклад в инновационный процесс. К их числу относятся «Десять лиц инноваций» (*The Ten Faces of Innovation*) и «Искусство инноваций» (*The Art of Innovation*) партнера IDEO Тома Келли, а также «Новое мышление» (*A Whole New Mind*) Дэниэла Пинка. Наконец, в книгах «Креативность в контексте» (*Creativity in Context*) Терезы Амабиле и «Креативность» (*Creativity*) Михая Чиксентмихайи рассматривается личностный творческий ресурс, а если точнее, теории и научные данные о креативности. Нашу же книгу отличает то, что она посвящена исключительно вопросу индивидуального творческого вклада в контексте бизнеса и основана на

КОГО МОЖНО НАЗЫВАТЬ ИННОВАТОРОМ?

Пожалуй, один из самых неожиданных выводов исследований в области предпринимательства за последние 30 лет, — то, что «предприниматели по характеру и психологическим показателям не отличаются от просто руководителей компаний»¹. Обычно мы относимся к этому заключению скептически, потому что многие из нас безотчетно полагают, что предприниматели чем-то выделяются среди прочих управленцев. Стоит напомнить, что в нашем исследовании речь шла об *инноваторах*, и в частности предпринимателях-новаторах, а не о предпринимателях как таковых. И вот почему. Новаторы-предприниматели создают компании, которые дают рынку новое качество. Стоит кому-то открыть химчистку или ипотечную компанию либо создать сеть дилерских центров Volkswagen или точек McDonald's — его запишут в предприниматели в один ряд с основателями eBay (Пьером Омидьяром) и Amazon (Джеффом Безосом). И при попытке определить различия между предпринимателями-новаторами и управленцами вообще возникает проблема классификации. На деле же большинство предпринимателей запускают свои проекты на базе стратегий, не являющихся уникальными и тем более подрывными. Среди предпринимателей в це-

¹ «По результатам большого количества исследований сейчас часто делают выводы о том, что психологические различия между предпринимателями и менеджерами в крупных организациях незначительны либо их вообще не существует» (L. W. Busenitz and J. B. Barney, "Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations", *Journal of Business Venturing* 12, 1997).

«По всей видимости, не существует различного набора личностных характеристик, которые отличают успешных предпринимателей от всех остальных» (W. Guth, "Director's Corner: Research in Entrepreneurship", *The Entrepreneurship Forum*, winter 1991).

«Большинство попыток определить различия между предпринимателями и владельцами либо управляющими компаний малого бизнеса не выявили отличительных черт» (R. H. Brockhaus and P. S. Horwitz, "The Psychology of the Entrepreneur" in *The Art and Science of Entrepreneurship*, 1986).

лом лишь 10–15% могут быть отнесены в группу предпринимателей-новаторов того уровня, о котором мы говорим.

В нашем исследовании рассматриваются четыре типа инноваторов: (1) основатели стартапов (как мы описывали выше); (2) корпоративные предприниматели (которые создают новые направления в существующих корпорациях); (3) продуктовые инноваторы (которые придумывают новые продукты); (4) инноваторы процессов (которые находят и запускают прорывной способ производства). К технологической категории относятся новаторы вроде Алана Лафли, который запустил ряд инновационных процессов в Procter & Gamble, что привело к многочисленным продуктовым инновациям. Во всех случаях идея создания новой компании, продукта или процесса должна принадлежать инноватору. И хотя у разных типов инноваторов есть много общего, есть и некоторые различия, которые мы покажем в следующих главах.

исследовании материала по большой выборке инноваторов из бизнеса, включающей в том числе такие значительные персоны, как Джефф Безос (Amazon.com), Пьер Омидьяр (eBay), Майкл Лазаридис (Research In Motion/BlackBerry), Майкл Делл (Dell), Марк Бениофф (Salesforce.com), Никлас Зеннстрем (Skype), Скотт Кук (Intuit), Питер Тиль (PayPal), Дэвид Нилман (JetBlue и Azul airlines) и т.д. Изначальный замысел нашей книги в том, чтобы рассказать, как инноваторы находят свои гениальные идеи, и описать процесс, который читатели могут воспроизвести. Мы подробно рассказываем о пяти навыках инноватора, которые каждый может развить у себя, чтобы сформировать и усовершенствовать свое новаторское мышление.

Спросите себя: «Хорошо ли мне удаются инновационные бизнес-идеи? Знаю ли я, где найти новаторов для моей организации? Понимаю ли я, как научить людей креативности и творческому подходу?» Иногда управленцы отвечают, что нужно призывать сотрудников мыслить нестандартно. Но как это сделать —

вот в чем вопрос для сотрудников (да и для самих управленцев). Некоторые руководители отвечают на вопрос «Как мыслить нестандартно?» еще одной общей фразой, причем совершенно ничего не проясняющей: «Нужно быть креативным».

Если вам не удастся дать конкретный содержательный ответ на эти вопросы, читайте дальше, и у вас получится овладеть пятью важными навыками, с которыми ваша следующая инновационная задача будет выглядеть уже принципиально по-иному. Перед всеми руководителями стоят какие-то проблемы и открываются возможности, к которым у них пока нет подхода. Например, это новый продукт или услуга. Или новая модель бизнеса для существующей компании. Навыки, нарабатываемые вами, когда вы включаете ДНК инноватора, могут сохранить вам должность, вашу организацию или даже ваше местное сообщество. Мы на самом деле убедились, что если вы хотите достичь самых высоких позиций в организации (стать руководителем подразделения, президентом или исполнительным директором), иссле-

НЕЧТО ВРОДЕ ДИСКЛЕЙМЕРА

Мы считаем важным при чтении данной книги не забывать о трех важных аспектах. Первое: работа, нацеленная на поиск новых открытий, не гарантирует финансового успеха. На протяжении всей книги мы рассказываем истории людей, добившихся заметных результатов в инновациях. Мы пишем об историях успеха, ведь, что совершенно очевидно, они интереснее, чем неудачи. Тем не менее в нашей выборке из 500 инноваторов лишь две трети запустили проект или новый продукт, отвечающий нашим критериям успешности. Многие так и не достигли результата. Инноваторы развивали у себя необходимые навыки: умение задавать вопросы, наблюдать и подмечать, поддерживать контакты и экспериментировать, благодаря чему возникло новое предприятие или продукт, но в итоге не обязательно случался финансовый успех. Суть в том, что умение открывать и находить новое жизненно необходимо для генерирования новаторских бизнес-идей, но оно не гарантирует успеха.