

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
Ш23

Gary Shapiro  
NINJA FUTURE:  
Secrets to Success in the New World of Innovation

**Шапиро, Гари.**  
Ш23      Стань лидером рынка! Техники ниндзя для революции в вашей нише / Гари Шапиро ; [перевод с английского А. Калининой]. — Москва : Эксмо, 2020. — 288 с. : ил. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-104577-7

В борьбе за лидерство на рынке победят только те, кто обладает хитростью, гибкостью и адаптивностью ниндзя. Перед вами книга, которая поможет обойти конкурентов и стать любимым сервисом или брендом вашей ЦА. Хотите превращать клиентов в фанатов, увеличить продажи, предсказывать и задавать тренды? Узнайте, какие ниндзя-техники помогут вам в этом.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-104577-7

Copyright © 2019 by Gary Shapiro. All rights reserved.  
© Published by arrangement with William Morrow, an imprint of  
HarperCollins Publishers.  
© Перевод на русский язык А. Калининой, 2019  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

*Эта книга посвящена инноваторам:  
тем, кто рискует, решает проблемы  
и делает жизнь лучше,  
здоровее и безопаснее для всех нас*



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие . . . . .	8
Введение . . . . .	12

## Часть I

### ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ НИНДЗЯ-ИННОВАЦИЙ

Глава 1. ГРАНИЦЫ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ . . . . .	19
Глава 2. ИЗМЕНЕНИЯ В КУЛЬТУРЕ И ТОРГОВЛЕ . . . . .	32
Глава 3. ЭКОНОМИКА НИНДЗЯ-БУДУЩЕГО . . . . .	53
Глава 4. НИНДЗЯ-ИННОВАЦИИ СЕГОДНЯ . . . . .	67
Глава 5. НИНДЗЯ-ТЕХНОЛОГИИ ЗАВТРА . . . . .	87

## Часть II

### РИСК, НАГРАДА И РЕГУЛИРОВАНИЕ

Глава 6. НИНДЗЯ-РИСКИ, НИНДЗЯ-НАГРАДЫ . . . . .	119
Глава 7. НИНДЗЯ-РЕГУЛИРОВАНИЕ . . . . .	138
Глава 8. НИНДЗЯ-НАЦИИ . . . . .	158
Глава 9. АМЕРИКАНСКИЕ НИНДЗЯ . . . . .	178

## Часть III

### СТРОИТЕЛЬСТВО НИНДЗЯ-БУДУЩЕГО

Глава 10. КОРПОРАТИВНЫЕ НИНДЗЯ . . . . .	193
Глава 11. РАЗНООБРАЗИЕ И УСТОЙЧИВОСТЬ . . . . .	223
Глава 12. ПРИНЦИПЫ БУДУЩИХ НИНДЗЯ . . . . .	246
Заключение. НИНДЗЯ-БУДУЩЕЕ . . . . .	261
Примечания. . . . .	264
Указатель . . . . .	284

## ПРЕДИСЛОВИЕ

«**М**ир, в котором мы живем сегодня, изменился до неузнаваемости по сравнению с тем, каким он был всего двадцать лет назад. Ничто не стоит на месте. Мы никогда не сможем сказать, где окажемся через пять лет». Я написал эти строки в 2013 году в своей книге *«Ниндзя инноваций. 10 убийственных стратегий самых успешных мировых корпораций»*. С тех пор мир трансформировался вновь, какие-то перемены я тогда смог предугадать, а какие-то мало кто из нас вообще мог себе представить. Во многом это заслуга инноваторов-ниндзя.

Я придумал понятие *ниндзя-инновации* для описания людей и организаций, которые демонстрируют атрибутику древних ниндзя — японских воинов, оказывающихся сильнее в битвах, невзирая на исключительное преимущество противника. Используя хитрость и внезапность, они побеждали врагов, несмотря на то что зачастую из-за жесткой конкуренции или неблагоприятной обстановки их армия подчас оставалась безоружной и малочисленной.

После выхода в середине 1980-х годов на телеэкраны сериала *«Черпашки-ниндзя»* я начал использовать концепцию ниндзя в качестве некоего эталона: дома — для своих детей, на работе — для своих подчиненных. Мои сыновья были фанатами этого мультсериала и умоляли мою первую жену и меня отправить их на уроки карате. В конце концов мы сдались и записались всей семьей на тхеквондо.

Это был необычный опыт. Иногда из-за работы мне приходилось пропускать занятия, так что моими инструкторами часто становились собственные дети. Со временем мы развили дисциплину, уверенность в себе и заработали уважение, что было необходимо нам для получения черных поясов. Мы также научились способу мышления, в основе которого лежат эффект неожиданности, стратегия и адаптивность. Мы наловчились корректировать свою тактику, менять курс, игнорировать

общепринятые подходы и находить креативные пути решения сложных проблем.

Пока я тренировался, мне пришло в голову, что здесь можно провести много параллелей с моей профессиональной жизнью. Как глава Ассоциации потребительских технологий (СТА) я имею возможность и привилегию видеть инноваторов-ниндзя в действии каждый день. Для наших компаний-участниц успех не означает поддержание статуса-кво, каким бы замечательным он ни был. Под успехом подразумевается достижение непреодолимых ранее высот и кажущихся невозможными целей.

Часть моего личного и профессионального лексикона заставляет меня и других думать «как ниндзя». Ниндзя изобретают. Ниндзя поступают нестандартно — и таким образом создают что-то ценное. Этой ценностью может быть выживание, успешный запуск продукта или соглашение по сделке. Это может означать увеличение дохода, снижение затрат, повышение эффективности, улучшение результатов или рост числа удовлетворенных клиентов. Часто это значит составить общую картину, используя различные области знаний. Подразумеваться может что угодно, но всегда это требует креативного мышления.

В нашей штаб-квартире, домашней базе СТА на Капитолийском холме, мы разместили фразу, которую я часто использую: «Создавай инновации или умри». Эти слова относятся не только к бизнесу, но и к человечеству в целом. Я искренне верю, что нашему выживанию — в прошлом, настоящем и будущем — мы обязаны уникальной способности изобретать. Мы отличаемся от других видов умением быть причиной своего собственного разрушения, равно как и нашим талантом менять курс и обеспечивать себе дальнейшее процветание.

В некотором смысле будущее выглядит несколько мрачным: уже сейчас перед нами встают серьезные угрозы (что же говорить о недалеком будущем?). Болезни, ядерное оружие, климатические изменения, долги, общественные беспорядки, войны и стихийные бедствия представляют собой большую опасность. Успешное «маневрирование» в этих трудностях позволит отдельным людям и компаниям стать инноваторами-ниндзя — теми, кто не ограничивается технологической индустрией, хотя, конечно, основной акцент я буду делать на них. Инноваторов-ниндзя можно встретить в школах, больницах, магазинах, ресторанах, театрах, частных компаниях и государственных учреждениях.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Яркий пример — Amazon, который не столько создает продукты, сколько постоянно изобретает себя заново. Возглавляемая генеральным директором Джеффом Безосом, компания превратилась из книжного онлайн-магазина во владеющего миллиардами долларов США мирового гиганта, торгующего, пожалуй, всем. Как только компания стала лидером в сфере книготорговли, ее руководство сместило акцент на то, чтобы стать любимым онлайн-ритейлером для клиентов, которые ищут удобства и высокой скорости осуществления заказа и доставки. Они разработали свои собственные электронные книги и планшеты, чтобы извлечь выгоду из меняющихся предпочтений клиентов в чтении, просмотре и прослушивании контента. Они предложили цифровое хранилище данных, включая фотографии, на своем облачном сервисе Amazon Drive.

Компания запустила Amazon Prime — сервис с подписным обслуживанием, который предоставляет своим членам бесплатную доставку и доступ к цифровому контенту (музыка, видео, оригинальные программы). Они учредили издательский бренд и купили Audible — крупнейшую компанию, специализирующуюся на аудиокнигах. Представили Amazon Echo, дали старт Amazon Fresh для доставки продуктов. Приобрели компанию по производству робототехники в целях автоматизации и усовершенствования процесса дистрибуции до такого уровня, при котором клиенты получают товар в день его заказа. А теперь, с обретением Whole Foods и строительством традиционных книжных магазинов, Amazon превратился в компанию полного цикла.

В 2017 году *Fast Company* назвала Amazon «самой инновационной компанией в мире»<sup>1</sup>. И это неудивительно: Amazon «продолжал оставаться гибким, даже когда достиг завидных масштабов». Amazon не просто предвосхищал изменения на рынке и в потребительских привычках, он стал управлять ими, что делает его классическим примером инноватора-ниндзя.

Инноваторы-ниндзя обладают силой, хитростью, активностью и адаптивностью, которые необходимы, чтобы перехитрить и опередить соперников на пути к победе. Они собирают ударную группу коллег, приверженных идее создания лучшего будущего. Они рискуют, впитывают бесценный опыт и учатся на неудачах. Они представляют стратегию по преодолению препятствий, встречающихся на пути — как прогнозируемых, так и неожиданных, — но они достаточно «пла-

## ПРЕДИСЛОВИЕ

стичны», чтобы приспособиться к меняющимся обстоятельствам. Они постоянно оценивают возможности и угрозы вокруг себя и готовы извлечь выгоду из своего окружения. Инноваторы-ниндзя никогда не успокаиваются и никогда не бывают удовлетворены. Они ценят то, что есть, но концентрируются на том, что может быть.

Такое будущее будет ознаменовано дестабилизацией, расколом. Но люди и организации, которые обладают указанными выше качествами, видят стоящие перед ними вызовы как возможность для создания лучшего будущего — ниндзя-будущего. В разгаре общественных, политических, физических потрясений они создадут прогресс, способствуя росту, интеграции, разнообразию, жизнестойкости. Но это только вершина айсберга. Как выглядит картина ниндзя-будущего и как к нему подготовиться?

Это сложная задача — настолько комплексная и стремительно меняющаяся, что понадобится ниндзя, чтобы в ней разобраться. Ниндзя для этого и предназначен.



# ВВЕДЕНИЕ

**М**ы вступаем в новую эру инноваций, где темпы изменений только ускоряются. В следующие два десятилетия будет решено больше фундаментальных человеческих проблем, чем мы разрешили за два последних века. Беспилотные транспортные средства значительно сократят количество смертей, связанных с дорожными происшествиями, которые ежегодно достигают отметки в миллионы. Болезни будут излечиваться с помощью сфокусированного ультразвука и терапии, направленной на определенные гены. Увеличатся производство еды и доступность чистой воды для поддержания роста населения во всем мире. Мы станем меньше зависимы от угля и нефти. Переложим опасную работу на робототехнику. В более далеком будущем искусственный интеллект (ИИ) станет соответствовать возможностям человеческого мозга, а роботы будут имитировать человеческие тела. Мы можем не только избежать вымирания — некоторые считают, что мы остановим процесс старения и даже смерть, загружая свой разум в неуязвимые тела и полагаясь на них.

Подобные идеи могут ужаснуть одних и воодушевить других. Каким бы ни было ваше мнение, технологии уже управляют почти всем, что мы делаем. Просто подумайте о том, насколько ваш обычный день наполнен технологиями: ваш телефон говорит вам, как избежать пробок, помогает покупать товары и позволяет делиться своей жизнью через социальные сети. Ваши часы говорят вам, сколько еще будет длиться пробежка, сколько шагов вы сделали и когда наступит время вставать и двигаться, вы можете даже использовать их для совершения телефонных звонков! Ваша бытовая техника может быть оснащена «умной колонкой», позволяющей вам сделать температуру выше или поставить будильник при помощи одной лишь устной просьбы, озвученной вслух.

Широкое распространение гаджетов означает, что мы больше не можем думать об инновации как о стоящем «особняком» технологическом изобретении вроде телевидения, аудио, автомобилей и смартфонов. вспомните об Amazon, который сейчас производит все это и многое другое с колоссальным успехом. «Обособленный» подход ограничивает продуктивность и тормозит креативность. Все эти вещи сейчас взаимосвязаны, так что нам нужно думать шире: как может технология управлять целой экосистемой — от дома до города и до целой страны?

Изменения стали все более очевидными с годами проведения CES — крупнейшей мировой выставки технологий, которой владеет и которую готовит СТА. Пока мы организуем выставку вокруг некоторых отдельных изобретений, появляются новые темы, которые стимулируют появление несметного количества инноваций. Несколько лет назад мы видели, как Интернет вещей (IoT) смог соединить нас такими способами, которые мы никогда не могли себе представить. Некоторое время спустя саморегулируемые автомобили, роботы и гражданские дроны из обыкновенных идей превратились в реальность. Вскоре нам был представлен такой новый способ взаимодействия с устройствами, как голос. Совсем недавно мы видели, как ИИ и 5G открыли дверь в мир удобного, четкого и высокоскоростного широкополосного Интернета.

Настоящая книга в полной мере отражает этот переход от разобщенных технологических изобретений к полностью технологической среде. В своей первой книге *«Возвращение: Как инновации возродят американскую мечту»* я говорил о независимых и понятных вещах, таких как налоговая реформа, энергетическая реформа и торговая реформа. Я применял похожий вертикальный подход во второй книге *«Ниндзя инноваций...»*, структурируя аргументацию по десяти отдельным четким стратегиям, придерживаясь которых организация может достичь статуса «ниндзя».

Однако, когда дело дошло до написания *«Стань лидером рынка»*, мне пришлось быть изобретательным. На этот раз я выбрал «горизонтальный» подход. Все системы и структуры, о которых я буду говорить, пересекают множество индустрий и категорий. Вы увидите, что ИИ будет появляться во многих главах; что речь о блокчейне будет идти в абсолютно разных контекстах; что беспилотные автомобили будут упоминаться на протяжении всей книги. Следующие 12 глав задумы-

## ВВЕДЕНИЕ

вались как справочное пособие по технологиям и инновациям, которые люди, предприятия и правительства должны анализировать, к которым должны готовиться и приспосабливаться — иначе происходящая сегодня технологическая революция ничего от них не оставит.

Больше не представляется возможным вводить инновации лишь для получения прибыли. В ниндзя-будущем все взаимосвязано: вещи, люди, правительства, финансовые сети, культуры. Прорывная технология или законодательный акт, влияющий на одну нацию или индустрию, неизбежно повлияет на всё. Так что будущие инноваторы-ниндзя не смогут работать обособленно. Будущие ниндзя должны идти дальше индустрий, международных границ и политических партий, чтобы создавать благоприятствующую инновациям рабочую и нормативно-правовую среды, необходимые для процветания общества.

Структура книги обусловлена взаимосвязанной и повсеместной природой грядущих инноваций. Это изменчивая адаптивная система, которая отражает изменчивую адаптивную природу ниндзя-будущего.

В первой части мы рассмотрим, как инновации сформировали современный мир, и порассуждаем о том, на что будет похожа жизнь в ниндзя-будущем. В первой главе мы пройдемся по верхам истории технологий, уделив особое внимание резкому увеличению количества инноваций, произошедшему за последние 50 лет. Мы обсудим трудности, с которыми сталкиваемся, прогнозируя неизвестное, и важность простоты доступа к информации. Во второй главе мы познакомимся с главными культурными и коммерческими изменениями в современной жизни. Третья глава расскажет о последствиях этих изменений для будущей экономики. В четвертой главе мы изучим инновации, которые привели нас к порогу ниндзя-будущего — такие технологии, как датчики, алгоритмы и широкополосная сеть. И в пятой главе мы поразмышляем над тем, каким образом нам совместить эти «строительные блоки» инноваций, чтобы двигать прогресс — подумаем о виртуальной реальности, дронах и об ИИ.

Во второй части мы выясним, как можно создать подходящие макроусловия для процветания инноваций. В шестой главе будет дана оценка некоторым рискам и выгодам инновационных технологий, в частности их влиянию на нашу конфиденциальность, безопасность, здоровье и экологическую устойчивость. В седьмой главе мы углубимся в вопрос регулирования и его влияния на инновации: ознакомимся с нормативными подходами разных стран, чтобы попытаться найти

тот «идеал», который позволит Америке поощрять инновации, а не подавлять их. В восьмой главе совершим кругосветное путешествие, посетив лучшие, а также не самые подходящие страны для инноваций. А в девятой главе мы отправимся в путешествие по Соединенным Штатам, обращая особое внимание на очаги инноваций и выделяя их лучшие практики создания процветающих предприятий и сообществ в местах, которые могут показаться совсем для этого не подходящими.

В третьей части мы поразмышляем над тем, как можно создать соответствующие микроусловия для процветания инноваций. Десятая глава предлагает стратегии, позволяющие отдельным лицам и предприятиям не просто выживать в быстроменяющемся мире, но и достигать небывалых высот. В одиннадцатой главе рассматриваются две области — разнообразие и устойчивость, — которые приводят толковые компании и правительства к успеху вне зависимости от того, навстречу какой неизвестности они идут. И, наконец, в двенадцатой главе я перенесу все эти лучшие практики в свод руководящих принципов и советов по прокладыванию пути в ниндзя-будущее.

Надеюсь, это путешествие вам понравится.