



# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	7
Вступление .....	11

## ЧАСТЬ I: ПОИСК

Глава 1. ПОИСК РЕАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ.....	24
Глава 2. ЦЕЛЬ, СТРЕМЛЕНИЕ, ПЕРСПЕКТИВЫ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ .....	57
Глава 3. ИСКУССТВО НАХОДИТЬ РЕСУРСЫ.....	82

## ЧАСТЬ II: ВНЕДРЕНИЕ

Глава 4. ПРОТОТИП, ТЕСТ, ОБУЧЕНИЕ, ЦИКЛИЧЕСКОЕ ПОВТОРЕНИЕ .....	120
Глава 5. ОПОРЫ ДЛЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ.....	153
Глава 6. МОМЕНТ ОДОБРЕНИЯ.....	186

## ЧАСТЬ III: МАСШТАБИРОВАНИЕ

Глава 7. ЗАПУСК.....	225
Глава 8. ТЕСТЫ И ЭКСПЕРИМЕНТЫ.....	261
Глава 9. ПРЕДВИДЕНИЕ И АДАПТАЦИЯ.....	297
Эпилог .....	337
Благодарности.....	343
Примечания .....	347
Библиография.....	355



# ПРЕДИСЛОВИЕ

Я знал об Эми Рэдин как минимум 12 лет до того, как наконец встретился с ней. В середине 90-х мы, в качестве партнеров Juliaamond Management & Technology Consultants, впервые начали продвигать идею цифровой стратегии. В то время я всерьез стремился познакомиться с как можно большим числом ведущих новаторов, а имя Эми постоянно всплывало в общении с партнерами в силу специфики ее деятельности, сначала в Citigroup, а затем — в E-Trade.

Прежде чем прийти в Juliaamond, я семнадцать лет был редактором и репортером издания Wall Street Journal и в основном фокусировался на сфере технологий. Моя первая книга Big Blues: The Unmaking of IBM стала настоящим бестселлером, посвященным истории компании IBM (в частности, я описал в ней период, когда корпорация оказалась на волосок от гибели). Я опубликовал ее в 1993 году и рассказал в ней о том, что впоследствии стало основной темой в области инноваций как для меня, так и для значительной доли людей из мира бизнеса: что происходит, когда крупная компания недостаточно быстро адаптируется к поэтапным изменениям в цифровых технологиях. Впоследствии мы с партнерами по

компании Juliaamond исследовали этот вопрос, помогая клиентам переходить в боевое наступление при помощи «убийственных приложений». Нам удалось точно попасть в цель: аргументом является тот факт, что Context — журнал, выпускаемый небольшим тиражом и созданный мной специально для Juliaamond, где я же работал редактором, — оказался в 2000 году финалистом Национальной журнальной премии США за выдающиеся достижения.

Я продолжал уделять особое внимание тому, чем отличаются новаторы — победившие и проигравшие — друг от друга, и после того, как ушел из Juliaamond, следуя собственной мантре: «Умные люди, интересные проекты». Именно такие люди и такие проекты в конечном итоге и привели меня к Эми.

В своих книгах «Built to Last» и «Good to Great» Джим Коллинз предложил отличный анализ основных факторов корпоративного успеха, но примерно в 2005 году я понял, что до сих пор никто еще не попытался систематизировать и проанализировать неудачи в этой области. Но ведь мы должны понимать обе части уравнения, не правда ли? Важно не только знать, как именно действовать, — необходимо уметь видеть подводные камни и хорошо понимать, чего делать нельзя. Вместе с Чунка Муй мы уговорили своих старых друзей из Juliaamond выделить двадцать исследователей, которые могли бы в течение двух лет провести анализ 2500 бизнес-провалов. На основе этого исследования была создана книга под названием Billion Dollar Lessons: How to Learn From the Most Inexcusable Business Failures of the Last 25 Years, которая впоследствии получила множество восторженных отзывов, в том числе и отзыв Wall Street Journal. Кроме грандиозных исследований (эти слова, серьезно, пропускают в печать?) фундамен-

тальный инсайт книги заключался в том, что практически в половине изученных нами случаев в основе неудачных проектов лежали идеи, которые были ошибочными, но их не отсеяли только потому, что внутренняя динамика компании не позволяла увидеть существовавшие проблемы. На самом деле в таких ситуациях каждой организации необходим «адвокат дьявола», который будет следить за тем, чтобы любые возможные предположения были озвучены и были заданы все неудобные вопросы. Эта догадка привела нас с Чункой к сотрудничеству с лучшими мировыми стратегами и к участию в интереснейших консалтинговых проектах в качестве Devil's Advocate Group. В конечном итоге мантра «умные люди, интересные проекты» помогла мне прийти в область страхования, которая была одной из четырех сфер, несколько лет назад обозначенных нами как всё еще девственные территории, не затронутые цифровыми вмешательствами (остальные три — государственное управление, высшее образование и медицина).

К этому моменту Эми стала директором по маркетингу в AXA Group, до этого она занимала руководящий пост в Citi и занималась инновациями в E-Trade. В то время как области страхования лишь предстояло подхватить лихорадку технологических инноваций insurtech, которая бушует последние несколько лет, Эми сияла, словно одна из немногих звезд на небосводе. Я стал главным редактором стартапа издательской платформы Insurance Thought Leadership — наша задача заключалась в популяризации инноваций в сфере управления рисками и страхования — и решил встретиться с Эми лично. Она любезно согласилась — за чашкой кофе в отеле Grand Hyatt в центре Нью-Йорка мы поговорили и пришли к взаимопониманию. Когда-то мы с Чункой дали определение своего подхода

## ПРЕДИСЛОВИЕ

к инновациям — «мыслить по-крупному, начинать с малого и быстро учиться». У Эми было схожее видение (описываемое терминами «поиск, внедрение и масштабирование», как вы далее убедитесь). Что немаловажно, она подкрепляла свою позицию огромным объемом практического опыта, полученного в процессе работы в крупнейших организациях. Поэтому она понимала, что инновации по своей сути не линейны, и как бы нам ни хотелось обратного, процесс должен совершать рывки, отступать назад, петлять, повторяться, воспроизводиться и так далее. Однако следует всегда оставаться в достаточно строгих рамках, позволяющих сосредотачиваться на заданной цели и так или иначе добиваться задуманного.

Эми согласилась принять участие в проекте ITL Advisory Board, благодаря чему вот уже более трех лет у меня есть преимущество — я могу «использовать» ее интеллект и наблюдать за тем, как ей удается расширять собственные границы, инвестируя и консультируя множество стартапов, не считая моего. Мне действительно стоило ее дожидаться!

Она необычайно умна, находчива и практична. За время работы в *Wall Street Journal* я научился отличать правду от лжи не хуже самых лучших детекторов в мире, и даю слово: Эми — абсолютно откровенна и прямолинейна. Я искренне рад тому, что она решила поделиться своим опытом и идеями, подробно описав их здесь. Думаю, что эта книга может вас многому научить так же, как когда-то Эми научила меня.

Наслаждайтесь.

*Пол Б. Кэрролл  
Розвилл, Калифорния*

# ВСТУПЛЕНИЕ

**И**дея инноваций может вызывать самые противоположные эмоции — связанные с неординарностью и угрозой, с неизбежностью и непредсказуемостью, с привлекательностью и желанием избежать их любыми способами. Обновления необходимы, но чаще они неудачны, чем успешны.

Недавно новость об инновации, описанная в местной прессе, вызвала у меня улыбку. Управление пассажирского транспорта Нью-Йорка объявило о внедрении технологии бесконтактных платежей в транспортной системе Нью-Йорка — крупнейшей в мире городской транспортной инфраструктуре. Почему я так отреагировала? Еще в 2006 году я находилась в составе команды, работавшей над Lexington Avenue Subway Trial — это был один из первых пилотных проектов подобного рода в мире. Мы выбрали сложную, но благодатную платформу для испытаний, сфокусировавшись на локальном транспорте в огромном рыночном секторе, связанном с самыми длительными и временами самыми трудными поездками на работу и с работы. Пилотный проект строился на трехсторонних партнерских отношениях между Citi, MasterCard и транспортным управлением. Он «по-

терпел неудачу» — если под неудачей подразумевать отсутствие решения о масштабировании.

Ретроспективный анализ подобных пилотных проектов, не генерирующих превосходные результаты мгновенно, проводится достаточно просто: мы просто опережали время более чем на десятилетие. К тому же хотели использовать неправильное устройство — крутой, но тем не менее не очень удобный дорогой «брелок», который можно было повесить на кольцо для ключей. Наша бизнес-модель предназначалась исключительно для владельцев банковских счетов. А внутреннее сопротивление в сфере экономики на пороге нового тысячелетия было огромным. Сегодня, когда бесконтактные платежи становятся повсеместными, важный урок из «зеркала заднего вида» учит нас тому, что гораздо эффективнее использовать прошлые наработки и, учитывая их, принимать решение о новых шагах, ведущих бизнес к лидирующим позициям на рынке, а не рассматривать такие эксперименты в качестве единичных событий.

The Subway Trial — всего лишь отдельно взятая история с отдельно взятым набором уроков. Эта книга предлагает творцам перемен из любых организаций десятки практических способов, благодаря которым они смогут учиться на реальном опыте и использовать инсайты о потребностях рынка для того, чтобы превращать наброски идей в жизнестойкие бизнесы, меняющие мир.

В начале своей карьеры я занимала ряд руководящих должностей в области маркетинга, цифровых технологий и инноваций в крупных компаниях. Видя возможности для осуществления значительных перемен, я пошла по

другому пути, помогая руководителям компаний делать всё необходимое для продвижения бизнеса. Моей главной страстью стало совместное с творцами перемен создание новых ценностей и рост в постоянно меняющемся и усложняющемся мире бизнеса. Работа в совете директоров в качестве консультанта и советника привела меня к исследованию, в ходе которого я общалась с десятками основателей бизнесов, инвесторов, корпоративных творцов перемен и авторитетных экспертов. Я решила написать эту книгу, объединив опыт выдающихся бизнесменов и собственный опыт так, чтобы книга была полезна и вдохновляла читателей.

Она предназначена для лидеров, которые стремятся удовлетворить потребности рынка. Такие люди — не просто носители идей. Они увлечены, у них есть осмысленная цель по созданию новых форм ценности и росту выгоды сотрудников, клиентов, партнеров и акционеров. Они хотят действовать незамедлительно, ускоряя процесс, учась на чужом опыте.

Изложенные рекомендации были опробованы в разнообразных организациях, начиная с международных брендов и заканчивая гаражными стартапами, на некоммерческих и частных быстрорастущих компаниях. Каждый совет исходит от людей, чей опыт найдет отклик в любой компании, независимо от ее масштаба, сектора или этапа жизненного цикла. Важно то, что в этих организациях должен быть творец перемен, который намерен обновлять продукты и услуги или бизнес в целом, превращая нерешенные проблемы в новые возможности. Истории успешных предпринимателей, корпоративных реформаторов, инвесторов, правительственных лидеров,

## ВСТУПЛЕНИЕ

руководителей некоммерческих организаций, экспертов были объединены в специальную структуру. Сама она имеет практическую основу, а ее эффективность доказана людьми, воплотившими реформы в реальность. Я не останавливаюсь только на теории, стратегии или идеях, а предлагаю тактики, работающие в реальном мире. Вот почему книга имеет форму практического пособия и является незаменимым ресурсом любого реформатора. Удобный для использования формат поможет читателю перенять техники, воплотив их в конкретной инновации независимо от ее типа. Практическое пособие состоит из трех частей соответственно: Поиск, Внедрение, Масштабирование.

ЧАСТЬ I, ПОИСК, начинается с определения проблем и целей на пути к увеличению ценности и роста. Многие начинающие творцы перемен движимы желанием создать идеальный продукт для самих себя. Возможно, на них давит необходимость соответствовать прогнозам и учитывать те точки зрения, которые приняты в их компании. Необходима сверка с реальностью: существует ли в действительности большая и достаточно глубинная проблема на рынке и есть ли у компании на старте цель и мотивация? Этот раздел говорит о том, как найти и охарактеризовать то, чего необходимо достичь, формирует образ мышления творца перемен.

ЧАСТЬ II, ВНЕДРЕНИЕ, посвящена навыкам, инструментам, лидерской позиции и возможностям, благодаря которым инновационная концепция усиливается за счет проверки рыночного спроса и при помощи отзывов. Культивирование условий для стартапов будет от-

личаться от работы со зрелыми бизнесами. Внедрение требует цикличности — это необходимо, чтобы найти верный набор элементов. Первичные концепции должны доказать, что они жизнеспособны и могут решить реальные проблемы масштабной аудитории. Лучший способ их проверки и усовершенствования заключается в привлечении пользователей к тестированию прототипов\* предполагаемых решений.

ЧАСТЬ III, МАСШТАБИРОВАНИЕ, фокусируется на последних шагах и продвигает лучшие идеи, подтверждая их устойчивость в условиях будущих перемен. Запуск занимает дни, недели или месяцы, предшествующие моменту «выхода в эфир» и следующие за ним. Этапы «Тестирование» и «Экспериментирование» представлены последовательно, но являются частью структуры «Запуска». В конечном итоге всё завершается новыми начинаниями: «Предвидением» и «Адаптацией». Какими бы замечательными ни оказались результаты, нельзя позволять себе спокойно сидеть на месте и игнорировать реальность будущих инноваций.

Масштабирование означает не только создание более развернутой версии всего, что было проработано. Это выполнение того же, что вы делали, но в большем масштабе, с учетом адаптации и абсолютно новых действий, новых критериев выбора и новых взаимоотношений. Масштабирование означает новую траекторию. Она требует изменения образа мышления, подхода, навыков и использования ресурсов.

---

\* Контрольная черновая модель, позволяющая оценить функциональные свойства и проанализировать работу системы в целом. — *Прим. ред.*