

# Оглавление

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ РЕДКОЛЛЕГИИ</b> .....	7
<b>ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ НОВИНОК</b> .....	13
<i>Джулиан Биркиншоу</i>	
<b>ДИЛЕММА КАПИТАЛИСТА</b> .....	29
<i>Клейтон Кристенсен, Дерек ван Бивер</i>	
<b>СФОКУСИРОВАННЫЙ ЛИДЕР</b> .....	49
<i>Дэниел Гоулман</i>	
<b>БОЛЬШАЯ ЛОЖЬ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ</b> .....	69
<i>Роджер Мартин</i>	
<b>КОНТЕКСТУАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ</b> .....	83
<i>Тарум Кханна</i>	

<b>КАК NETFLIX РЕФОРМИРОВАЛА РАБОТУ СВОЕГО HR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ .....</b>	<b>103</b>
<i>Пэтти Маккорд</i>	
<b>ПРИНЦИП ГОЛУБОГО ОКЕАНА: КАК РАСКРЫТЬ ТАЛАНТЫ СОТРУДНИКОВ .....</b>	<b>119</b>
<i>В. Чан Ким, Рене Моборн</i>	
<b>СНАЧАЛА СТРАТЕГИЯ, ПОТОМ СТРУКТУРА .....</b>	<b>139</b>
<i>Марк де Сваан Аронс, Франк ван ден Дриест, Кейт Вид</i>	
<b>НЕ ТРАНЖИРЬТЕ ЧЕЛОВЕКО-ЧАСЫ НА СОВЕЩАНИЯ.....</b>	<b>157</b>
<i>Майкл Мэнкинс, Крис Брам, Грегори Кайми</i>	
<b>GOOGLE: ПРОГРАММИСТЫ — ЗА МЕНЕДЖЕРОВ .....</b>	<b>171</b>
<i>Дэвид Гарвин</i>	
<b>XXI ВЕК: НУЖНЫ ЛЮДИ С ПОТЕНЦИАЛОМ .....</b>	<b>189</b>
<i>Клаудио Фернандес-Араос</i>	
<b>ОБ АВТОРАХ .....</b>	<b>209</b>

# Предисловие редколлегии

**ГОТОВЯ HARVARD BUSINESS REVIEW**, мы хотим, в первую очередь, сбалансированно подобрать материал: включить в сборник статьи, содержащие наиболее интересные теоретические выкладки, и статьи, описывающие самые эффективные практические наработки компаний, новые идеи и руководства по использованию старых идей для решения новых задач, примеры нестандартного мышления применительно к проблемам мировой экономики — и к повседневным проблемам компаний.

Если удастся достичь баланса в каждом номере, за год выстраиваются определенные тенденции. Отобрав целую серию статей, мы заметили, что их авторы как будто вступают в диалог друг с другом. При этом выделяется несколько направлений мысли, как то: рациональное использование рабочего времени, поскольку создается впечатление (и это действительно так), что его становится все меньше и меньше. Способы избежать принятия трудных решений. Экономическое неравенство, присущее капитализму XXI века. Трудности в продвижении управленческих идей через географические границы и организационные барьеры.

Сборник открывается статьей «**Остерегайтесь новинок**» отчасти потому, что в ней дается некоторое представление о том, как читать помещенные в сборнике статьи и как применять на практике содержащиеся в них идеи. Для крутых концепций существует собственный механизм раскрутки. Однако Джулиан Биркиншоу, изучающий эволюцию управленческих идей, утверждает, что нецелесообразно использовать новые идеи или наработки в полном объеме. Наибольшего успеха добиваются компании, действующие так: сначала они вычленивают принципы, лежащие в основе концепции, которую они хотят позаимствовать; затем после более глубокого анализа приходят к заключению, что она им действительно подходит, после чего начинают эксперименты с целью адаптировать ее к своим потребностям.

Тарун Кханна в своей статье «**Контекстуальный интеллект**» приходит примерно к такому же заключению. Предположим, в некоей стране или регионе существует хорошо отлаженная, эффективная операционная модель. Тридцатилетняя история глобализации мировой экономики научила нас тому, что использование такой модели в других условиях сопряжено с серьезными трудностями. Кханна рассматривает опыт перевода деятельности немецкой оптовой торговой компании Metro Cash & Carry из Германии в Россию, Китай, а затем в Индию. В конечном итоге на каждом из этих рынков компания добилась рентабельности — но в каждом случае ей потребовалось больше времени, чем ожидалось, для того, чтобы стать доходной. Стремительность, с которой происходят технологические изменения, приводит к тому, что, по нашим ощущениям, институциональные и социально-экономические трансформации идут быстрее, чем это происходит на самом деле.

Что касается институциональных изменений, в этом году нас беспокоили два довольно неприятных вопроса: действительно ли концентрация власти и богатства в высших эшелонах американской экономики вредит не только среднему классу, но и самому бизнесу, а возможно, и экономике в целом? Действительно ли необходимость добиваться хороших экономических показателей деятельности компаний в краткосрочной перспективе сдерживает перспективы их долгосрочного роста? Статья Клейтона Кристенсена и Дерека ван Бивера «**Дилемма капиталиста**» — одна из серии статей, отвечающих на эти вопросы. Авторы отмечают, что компании владеют

невероятным объемом наличности. Тогда почему же они не осуществляют более масштабные инвестиции в инновации, способные резко ускорить темпы их роста? Кристенсен и ван Бивер утверждают, что показатели, используемые инвесторами и руководством компаний, служат, скорее, для оценки эффективности инвестиций, направленных на обеспечение прибыльности и прироста, нежели инвестиций в формирующие рынок инновации. Для того чтобы изменить используемую структуру капиталовложений, нужно изменить применяемые инструменты.

Роджер Мартин в статье **«Большая ложь о стратегическом планировании»** пытается с различных точек зрения рассмотреть вопрос о том, почему компании не занимаются широкомасштабной инвестиционной деятельностью. Хорошо известно, что теоретически стратегия компаний заключается в том, чтобы сделать выбор: отказаться от одних возможностей и нацелиться на другие. Однако на практике большинство компаний опасается делать большие ставки. Они предпочитают трактовать процесс формирования годового бюджета компании как один из аспектов «стратегического планирования» и в результате не могут выйти из зоны комфорта. Можно выделить следующее свидетельство того, что организация не слишком серьезно относится к данной стратегии: у нее разработан подробный операционный план на один–три года, и ее это вполне устраивает. Будущее ее не пугает. В большинстве сфер экономики компании не могут позволить себе такую самоуспокоенность. Очень важно, чтобы компания развивалась, а это невозможно сделать, не принимая амбициозных и трудных решений.

Неожиданно появилась еще одна тема: традиционные методы управления подразделений компаний сильно устарели. Пэтти Маккорд, бывший директор по талантам компании Netflix, написала довольно резкую статью **«Как Netflix реформировала работу своего HR-подразделения»**) с расчетом именно на это. (Вначале она и учредитель Netflix Рид Хастингс совместно подготовили презентацию по данному вопросу, которую просмотрели несколько миллионов интернет-пользователей; мы попросили Пэтти развить эту мысль в статье.) Наш главный совет: принимайте на работу только совершенно сформировавшихся взрослых людей, а потом обращайтесь с ними как с взрослыми.

Маркетинг, тоже нуждавшийся в реорганизации, весьма успешно развивался без какого бы то ни было плана, и теперь превратился в самостоятельное структурное подразделение компаний. Теперь реорганизация ему уже не требуется. Как утверждают авторы статьи **«Сначала стратегия, потом структура»**, наиболее успешные маркетинговые команды настолько тесно взаимодействуют с ИТ-специалистами и аналитиками, что зачастую именно они руководят этими командами. Однако чаще всего штатное расписание мало что значит, поскольку сегодня львиная доля работы выполняется создаваемыми на короткое время проектными рабочими группами, в состав которых входят не столько маркетологи, сколько ИТ-специалисты, сотрудники финансового отдела и еще целого ряда подразделений компании (описание методов управления проектами настолько интересно, что мы решили посвятить этому вопросу целую статью).

В этих двух статьях речь шла о менеджерах, которые считают необходимым пересмотреть хорошо зарекомендовавшие себя практики управления. В Google же большинство сотрудников вообще не видели смысла в деятельности менеджеров. Инженеры Google, ценностные ориентиры которых влияют на корпоративную культуру, склонны считать, что работа супервайзеров — напрасная трата времени, отвлекающая от реальной работы. Топ-менеджеры предположили, что это не совсем так и, что вполне в духе Google, попросили группу аналитиков проверить их гипотезу. Как отмечает Дэвид Гарвин в статье **«Google: программисты — за менеджеров»**, аналитики фактически доказали, что в отделах у высококвалифицированных менеджеров ниже текучесть кадров, выше рентабельность, сотрудникам комфортнее работать, выше эффективность работы. Методология исследования была столь строга, что подавляющее большинство сотрудников безоговорочно согласились с тем, что менеджмент необходим (мы вздохнули с облегчением), и менеджеры могут предпринимать соответствующие действия для повышения эффективности своей работы.

Обычно в *Harvard Business Review* рассматривается тайм-менеджмент на уровне отдельно взятого человека, но в этом году мы обратили внимание на тайм-менеджмент организации. Партнеры компании Bain, авторы статьи **«Не транжирьте человеко-часы на совещания»**, отмечают, что сегодня данные, полученные от Outlook и других онлайн-инструментов, позволяют сформировать

четкую картину распределения времени на выполнение задач и разного рода деятельность. Среди данных, приведенных этими авторами, есть один вызывающий тревогу факт: в одной компании на еженедельные заседания рабочей группы затрачивается 7000 рабочих часов в год. А с учетом всех временных затрат на подготовку этих мероприятий и последующих встреч для контроля за исполнением принятых решений, которые распределяются на другие уровни организационной структуры, заседания «съедают» 300 000 часов рабочего времени. Если у вашей организации самый ограниченный ресурс — время, нужно крайне вдумчиво им распоряжаться (утверждение из области смутных догадок — стоит тратить меньше времени на всякие заседания).

В. Чан Ким и Рене Моборн рассмотрели вопрос о том, как разные категории менеджеров распределяют свое рабочее время. В статье «**Принцип голубого океана**» они описывают использование ценностных кривых — традиционного инструмента формирования стратегии — для изучения этого аспекта деятельности организации. В нашем случае алгоритм действий был таким: сначала собрали информацию от «клиентов» руководителей групп, менеджеров среднего звена, менеджеров высшего звена — людей, которые с ними работали, — о том, как эти менеджеры использовали свое рабочее время. После они собрали информацию о том, как вышеупомянутые менеджеры в идеале могли бы распоряжаться своим рабочим временем. Затем две базы данных графически отобразили, сопоставили их, указав направление, в котором смещается фокус каждой из этих категорий менеджеров. Тот факт, что такое использование ценностных кривых в новых условиях оказалось столь эффективным, навело нас на мысль о том, что и иные классические инструменты можно было бы перепрофилировать. Обе статьи наводят на тревожную мысль: отдельно взятым руководителям нужно прилагать больше усилий, чтобы управлять своей концентрацией — а делать это становится все труднее и труднее.

Дэниел Гоулман в своей статье «**Сфокусированный лидер**» углубленно рассматривает вопросы, касающиеся эмоционального интеллекта, нейробиологического и прочих его аспектов. Выяснилось, что «фокус» — довольно непростая концепция: для различных видов фокусировки требуются различные когнитивные и эмоциональные

навыки, не говоря уже о нейронных проводящих путях. Гоулман не только увлекательно рассказывает об этом, но и дает читателям советы, как повысить свою информированность, улучшить самообладание и получить представление о границах своих возможностей.

Время, внимание менеджеров и капитал — эти факторы, конкурируя друг с другом, претендуют на роль «самого ограниченного ресурса» компаний. Клаудио Фернандес-Араос представил четвертого претендента на это звание, заявив, что, вне всякого сомнения, таким ресурсом будут признаны способные кадры. Нам известно очень немного руководителей компаний, которые бы не согласились с подобным утверждением. В своей статье **«XXI век: нужны люди с потенциалом»** Фернандес-Араос высказывается за изменение подхода к подбору персонала. Несколько десятилетий назад предпочтение отдавали сильным кандидатам, потом — умным, а затем — людям, компетентным в той или иной сфере деятельности. В действительности, ум и наличие опыта и сейчас многое значат, равно как и эмоциональный интеллект. Но целесообразнее всего оценивать кандидатов с точки зрения их потенциала. Данный критерий гораздо труднее оценить, чем те критерии, которые ранее использовались при приеме сотрудников на работу (по утверждению автора, большинство реализуемых компаниями программ подбора персонала с высоким потенциалом оказываются невероятно эффективными), но результат будет потрясающим.

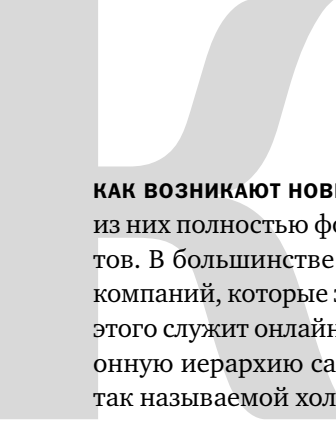
Некоторые управленческие задачи никогда не теряют своей актуальности (и главная из них — непостижимая способность управлять талантливыми людьми). Другие задачи рассчитаны только на одно поколение, а потом, через много лет, они вновь заявляют о себе на фоне новых рыночных условий. Тем не менее существуют задачи, которые все же удастся решить хотя бы для одной группы людей в одном отдельно взятом месте. Мы надеемся, что статьи данного сборника — серьезные темы, которые они поднимают; значимые идеи, излагаемые в них, и практические советы, которые дают их авторы, — помогут руководителям компаний решить важные задачи, с которыми они сталкиваются каждый день.

*Редколлегия*



# Остерегайтесь новинок

Джулиан Биркиншоу



**КАК ВОЗНИКАЮТ НОВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ** практики? Лишь немногие из них полностью формируются в головах теоретиков и консультантов. В большинстве случаев их авторами становятся руководители компаний, которые экспериментируют с новыми идеями. Примером этого служит онлайн-ритейлер Zappos, заменяющий сейчас традиционную иерархию самоорганизующейся «операционной системой», так называемой холакратией\*.

За процессом, идущим в Zappos, внимательно наблюдают другие компании. Равно как и многие предыдущие управленческие инновации, холакратия представляет собой весьма привлекательную идею, отвечающую духу времени. По крайней мере, найдется некоторое количество глав компаний, которые, принимая во внимание безотлагательную необходимость осуществлять инновации и меняющийся характер рабочего места, вне всякого сомнения, зададутся вопросом: актуальна ли эта управленческая идея? Обеспечит ли она моей компании конкурентоспособность? С какими рисками может быть сопряжено ее внедрение?

---

\*Статья написана в январе 2014 года.

На протяжении десятилетий руководители компаний задаются подобными вопросами всякий раз, когда появляются управленческие инновации. Время от времени такая идея оказывается настолько революционной, что может поднять — и зачастую именно так и происходит — показатели компании на беспрецедентный уровень. Такой эффект оказали концепции шести сигм и бережливого производства, которые побудили менеджеров повысить качество и сократить расходы.

Тем не менее импортирование идей — дело рискованное. Использование даже очевидно полезных теорий и практик может закончиться неудачей, если компания не готова воспринять саму суть нового подхода. А ценность большинства управленческих идей, равно как и потенциальный результат их практической реализации, далеко не очевидна. Какую цель преследует холакратия: стимулировать креативность или разрушить автократию? Хотите ли вы, чтобы в вашей компании «любой» мог стать лидером? Способны ли корпоративная культура и организационная структура вашей компании вынести столь серьезные изменения? При определенных обстоятельствах для одних компаний потенциальные выгоды от реализации экспериментальных концепций могут оказаться весьма значительными, а для других их заимствование может быть довольно затруднительным или даже деструктивным.

Если вы предпримете определенные действия, направленные на осознание инноваций, разработанных другими компаниями, и того, как они соотносятся с философией и функционированием вашей компании, вам будет легче понять, какие именно экспериментальные концепции вам подходят. Проявив должную вдумчивость и внимательность, вы повысите свои шансы на успех в тех случаях, когда вы заимствуете идеи, реализуете их, приобретаете новые знания, способные сделать рентабельным ваш бизнес в долгосрочной перспективе.

## **Очередная амбициозная идея (или нет?)**

Любые радикальные управленческие инновации быстро привлекают внимание журналистов, теоретиков и консультантов. В ходе исследований, которые мы провели вместе со Стефано Туркони, научным

сотрудником Лондонской школы бизнеса, выяснилось, чем полезно такое внимание: исследователи и авторы статей помогают компаниям классифицировать или осознать их идеи, а возможность наглядно представить вышеуказанные идеи позволяет руководителям заручиться поддержкой своих практик как внутри компаний, так и вне их. Публичное обсуждение новых идей позволяет другим компаниям узнать о них.

Однако публичность имеет и обратную сторону: повышается вероятность возникновения ажиотажа вокруг идеи, разочарования ею, а иногда и ее отвержения (см. врезку «Неизбежный ажиотаж»). В *Harvard Business Review*, например, были впервые представлены как идеи, которые сегодня составляют каноны менеджмента, так и идеи, о которых забыли на долгие годы. Ваша задача как менеджера категорически отличается от целей, преследуемых теоретиками и авторами статей. Вы не пытаетесь оседлать следующую волну; вы выбираете подходящую для себя волну. Общественное мнение для вас менее значимо, нежели идеи, лежащие в основе концепций. Следует иметь в виду, что основополагающие идеи продолжают существовать даже после того, как связанные с ними практики перестают пользоваться популярностью.

Итак, что нужно сделать для того, чтобы менеджеры на время забыли об ажиотаже и осмыслили постоянно меняющуюся среду управленческих инноваций? В общем и целом, компания может заимствовать идеи двумя способами: воспользоваться методом «наблюдай и применяй» или вычленив основной принцип инновационной идеи. У каждого из этих подходов есть свои преимущества; каждый из них ставит свои задачи.

### **Подход «наблюдай и применяй!»**

Это наиболее очевидный — и чаще всего применяемый — подход к адаптации новых управленческих идей. Он может быть вполне эффективным (и бывает таковым), но лишь при определенных обстоятельствах. Одно из них заключается в том, что наблюдаемая практика вполне может рассматриваться как стоящая обособленно от всех прочих, и для ее реализации требуется совсем немного поддерживающих поведенческих моделей. В этом смысле очень показательный

## Идея вкратце

### Проблема

Инновационные управленческие идеи, возникающие в других компаниях, неизменно ставят руководителя перед дилеммой: стоит ли пытаться их заимствовать; а если да, то какие и как? Даже самые многообещающие практики могут оказаться неэффективными, если будут перенесены в неподходящую для них компанию.

### Решение

Оптимальный подход — вычлнить из управленческих инноваций ос-

новной принцип, т. е. логику, которая лежит в его основе. Для этого нужно задаться несколькими вопросами, в частности: отличается ли ваша компания от компании, в которой эта идея возникла? Соответствуют ли цели рассматриваемой инновации задачам вашей компании? Даже если вы решите, что определенная идея не вполне вам подходит, проведенный анализ поможет лучше понять используемые вами управленческие модели и совершенствовать применяемые вами практики.

и популярный пример — подход GE к преемственности и планированию. Уму непостижимо, насколько плавно и незаметно генеральный директор компании Джек Уэлч в 2000 году передал дела Джеффри Иммельту. В основе этого процесса — несколько конкретных мер, включая наличие прозрачной информации о кандидатах и планирование увольнений сотрудников, не справляющихся со своими обязанностями. Подобные модели поведения довольно легко копировать; таким образом, системы обеспечения преемственности, разработанные GE, как правило, успешно работают и в других компаниях — например, Walmart, GlaxoSmithKline, а также Tesco.

Кроме того, подход «наблюдай и применяй» может оказаться эффективным, если управленческая модель и образ мышления заимствующей идею компании очень схож с управленческой моделью и образом мышления компании, в которой идея возникла. Например, две фирмы-разработчика ПО, которые применяют в своей деятельности гибкий подход, вероятнее всего, используют во многом совпадающие технологии и сходную терминологию. Поэтому, если одна из этих компаний внедряет новую управленческую модель, то другая, вероятнее всего, сможет ее успешно реплицировать, используя

подход «наблюдай и применяй». Аналогичным образом, компании, придерживающиеся нетрадиционных методов работы, скорее всего, могли бы с успехом заимствовать управленческие инновации у других столь же нестандартных фирм. Как правило, больше шансов быть замеченными имеют радикальные идеи, которые, скорее, соответствуют общим направлениям развития менеджмента, а не противоречат им.

Так что я полагаю, что у Zappos неплохие шансы на успех, поскольку она использует концепцию холакратии; эта идея изначально возникла в нескольких стартапах Кремниевой долины. Zappos уже продемонстрировала склонность идти своим путем; компания известна тем, что использует такие нестандартные практики, как проверка лояльности своих сотрудников (им предлагают уволиться в обмен на выплату некоторой суммы наличными).

Но чаще всего практики, успешно используемые в одной компании, оказываются совершенно неприемлемыми для другой. Давайте обратимся к корпоративной культуре, направленной на достижение высоких показателей, которой придерживалась GE в 1990-х годах. По мнению большинства сотрудников, выраженное фокусирование внимания компании на ответственности каждого сотрудника было, прежде всего, средством повышения конкурентоспособности компании на рынке. Исходя из такого понимания, Уэлч разработал подход, заключающийся в ранжировании всего персонала в рамках того или иного подразделения; он предусматривает вознаграждение и продвижение сотрудников, демонстрирующих высокие показатели, а также применение штрафных санкций (или корректирующее обучение) для тех, чьи показатели оставляют желать лучшего (находятся в числе наихудших 10%). Подход «Ранжируй персонал и увольняй неподходящих» был широко растиражирован — но зачастую он оказывался неэффективным, особенно в организациях, в которых не сформирована культура продуктивной внутренней конкуренции. Сотрудники, не обладавшие необходимой стрессоустойчивостью, часто оказывались не в состоянии эффективно работать. В Microsoft, например, подход «Ранжируй персонал и увольняй неподходящих» фактически стравил сотрудников и отвлек их внимание от конкуренции с другими компаниями.

Более свежий пример: несколько британских и европейских компаний хотели перенять набор хорошо разрекламированных

управленческих практик британского ретейла John Lewis. Речь шла о довольно крупных социальных пакетах, привлечении сотрудников к выбору руководителей высшего звена, а также о схемах вознаграждения, позволяющих устанавливать для менеджеров по работе с клиентами такой же бонус по итогам года (процент от зарплаты), как для руководства компании. Эти практики помогли компании-основоположнику занять лидирующее положение на рынке в плане найма и удержания персонала. Однако акционерным компаниям адаптировать ее опыт оказалось совсем непросто. С одной стороны, практики John Lewis целостны — они хорошо сочетаются, усиливая друг друга. Выраженная ориентация на подготовку персонала и собственное развитие свидетельствует о том, что компания чрезвычайно избирательна в вопросах найма персонала и делает упор на продвижение своих сотрудников. С другой стороны, эти практики органично вытекают из ориентированной на персонал философии, само существование которой обусловлено тем, что компания была основана как народное предприятие. Вне такого контекста уравнительный подход зачастую не получает поддержку руководства и акционеров.

Используемая Google концепция, позволяющая сотрудникам тратить 20% своего рабочего времени на разработку инновационных идей — еще одна излюбленная цель подхода «наблюдай и применяй» (даже несмотря на то, что сейчас компания ограничила применение этого принципа, чтобы не допускать распыления усилий на большое количество направлений). Эта концепция очень проста и при этом способствует появлению прорывных идей, поэтому она привлекает менеджеров из других организаций. Но когда компании адаптируют эту практику, результаты, как правило, не оправдывают ожиданий. Одна из причин этого заключается в отношении к ней менеджеров. Руководство Google (по крайней мере, первое время) горячо поддерживало эту концепцию; руководство многих других компаний вряд ли проявило бы подобный энтузиазм. Кроме того, Google удалось заполучить «крутых» разработчиков, которые горят желанием добиться реализации своих блестящих идей. Разработчики, привыкшие укладываться в четко оговоренные сроки, зачастую просто не знают, как использовать время, отведенное им для собственных изысканий. По этой причине компании, которые берут на вооружение

эту концепцию, как правило, отказываются от нее, не дав возможности реализоваться и пятой части таких «личных» проектов.

Стоит ли говорить, что все это существенно вредит компании. Принятие новых практик и последующий отказ от них способны истощить ее ресурсы, а также уменьшить шансы руководства на обеспечение ее стабильного роста. Поэтому использовать подход «наблюдай и применяй» нужно с осторожностью.

## **Вычленение основного принципа инновационной идеи**

Можно существенно минимизировать риски, связанные с импортированием управленческих инноваций, заимствуя из той или иной практики только основные принципы. Различия между организационной средой новой компании и компании — автора инновации становятся менее значимыми; а для того, чтобы новый подход «прижился», потребуется меньше усилий.

Весьма показателен пример UBS Wealth Management. Эта компания, специализирующаяся на оказании финансовых услуг, успешно работавшая с 2000 года, искала методы стимулирования своего роста. Во время мозгового штурма команда руководителей пришла к заключению, что одним из самых серьезных препятствий для ее роста было составление бюджета компании — речь, в частности, шла о необходимых для этого переговорах между головным офисом и профильными подразделениями, весьма затратных по времени. Один руководитель предложил воспользоваться опытом банковской компании Svenska Handelsbanken, которая десятью годами ранее отказалась от практики подготовки бюджета. Группа руководителей высшего звена посетила эту шведскую компанию и решила, что, несмотря на различие бизнес-моделей, вполне можно было бы позаимствовать ряд принципов планирования, применяемых Handelsbanken; например, ограничить супервайзерские функции головного офиса компании, усилить ответственность менеджеров по работе с клиентами, а также поощрять дружескую конкуренцию между равными по рангу структурными подразделениями компании. Вышеупомянутая команда совместными усилиями выработала упрощенную модель подготовки бюджета, которая наилучшим образом соответствовала корпоративной культуре UBS. Например, вместо того, чтобы

адаптировать используемую Handelsbanken коллективную систему поощрения, основанную на результатах работы группы компаний в целом, UBS увязала систему бонусов с инвестиционным доходом каждой отдельно взятой группы по сравнению с аналогичным показателем других групп.

Обратимся еще к одному примеру, а именно, к опыту компании GlaxoSmithKline. В конце 1990-х годов, когда биотехнологическая революция поставила под угрозу целесообразность модели функционирования отделов разработки продуктов фармацевтических компаний, многие компании, включая Roche и Bristol-Myers Squibb, инвестировали значительные средства в приобретение биотехнологических компаний, дабы иметь доступ к непрерывному потоку вырабатываемых ими инновационных идей. GSK сделала более смелый шаг — она проанализировала деятельность стартап-компаний и пришла к заключению, что основная причина их успеха кроется в создании кросс-функциональных команд, специализирующихся на определенных терапевтических направлениях, что радикально отличалось от практики, принятой в фармацевтической отрасли. GSK реплицировала в рамках своей компании суть этой модели. Сначала она сформировала полуавтономные научно-инновационные центры, специализирующиеся на разработке препаратов, после чего разбила их на отделы по проведению разработки препаратов. Штат таких отделов состоял из 30–60 человек, в обязанность которых входило получение от инвестиционного совета компании средств на исследовательские проекты. И хотя эта модель породила множество управленческих вызовов, ее внедрение помогло GSK остаться одной из ведущих фармацевтических компаний, а также подготовить ассортимент разрабатываемых препаратов, который оказался одним из лучших в отрасли.

Безусловно, подход «вычленение основного принципа из идеи» в силу ряда причин не всегда эффективен. Во-первых, выделить принцип, лежащий в основе инновации, — задача нетривиальная. Люди — заложники собственного опыта и когнитивных отклонений. Кроме того, зачастую за деревьями не видно леса. В 1990-х годах, например, Форд пытался делать все возможное и невозможное — автоматизировать производство, подготовить персонал, организовать кружки контроля качества, — чтобы соответствовать таким же высоким, как



## Неизбежный ажиотаж

**АНАЛИЗ РАДИКАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ**, даже если они сходят на нет, зачастую может оказаться весьма полезным. А они действительно сходят на нет. Девять десятых из примерно ста брендовых управленческих идей, которые я изучил, потеряли актуальность в течение десяти лет или около того. Речь, в частности, идет о следующих идеях: концепции «разминка» (GE), концепции формирования профильных сообществ по обмену опытом по интересам (Xerox); подходе, предусматривающем выделение частей компании в качестве самостоятельных предприятий (Thermo Electron), а также концепции предоставления сотрудникам 20% рабочего времени для разработки собственных инновационных идей (Google).

Типичный пример тому — разработанная Oticon организационная структура «спагетти». В начале 1990-х годов, вскоре после того, как датская компания по производству слуховых аппаратов стала стимулировать разработку ее сотрудниками собственных проектов, этот эксперимент стал объектом неумеренных похвал. Другие организации буквально забросали компанию вопросами, а ее руководители побили все рекорды публичных выступлений. Но через несколько лет Oticon стала понимать, что ее портфель новых продуктов не вполне логичен, и что она потратила слишком много ресурсов на нерезультативные проекты.

Внимание руководства Oticon стало смещаться в сторону традиционной структуры; анализ проектов приобрел более формализованный характер, а за сотрудниками все чаще стали закрепляться определенные задания. Консультанты начали ссылаться на данную практику как на отрицательный пример, а в 2003 году в академическом обзоре этот эксперимент был охарактеризован как «частично неудачный».

Однако, опыт Oticon имел больше нюансов, нежели это предполагает ажиотаж вокруг инновационной идеи. На ранней стадии существования «организации-спагетти» наблюдался рост объемов продаж и прибыли компании; и когда руководство компании начало понемногу сворачивать эту практику и вернулось к первоначальной, немного ее изменив, объемы продаж и прибыль продолжали расти. И все же адаптация другими компаниями «организации-спагетти» подстегнуло их развитие — возможно, это стало важным шагом на пути успешной трансформации компании, даже несмотря на то, что большинство практик, появившихся в начале 1990-х годов, до наших дней не дожили.

Чтобы ажиотаж вокруг идеи не сбивал вас с толку, проанализируйте, как на самом деле используется та или иная управленческая практика. Выполняет ли она задекларированные задачи в компании, в которой была разработана? Тогда вы сможете не обращать внимания на разговоры о «ее прорывном» или «провальном» характере, а будете оценивать исключительно целесообразность идеи.

у Toyota, стандартам затрат и качества. Но его усилия не увенчались успехом, поскольку он не учел самого главного, что характерно для системы, созданной Toyota; а именно, веры в способность своих сотрудников решать проблемы.

Вторая проблема, вытекающая из первой, такова: даже тогда, когда принцип определен, зачастую очень трудно реализовать его на практике. Когда я работал с руководством одного крупного инвестиционного банка по вопросам кросс-функционального взаимодействия, мы без труда определили факторы, обеспечивающие такую практику, — а именно, общие цели, прозрачность коммуникации и желание делиться информацией, — но практическая реализация оказалась невозможной. Утвердившаяся в этой организации практика выплаты больших бонусов руководству при низкой эффективности компании настолько глубоко укоренилась, что она сформировала сознание персонала, а все попытки стимулировать вышеназванное взаимодействие были обречены на провал.

## **Изучите себя лучше**

Какой бы подход вы ни выбрали, корпоративный самоанализ является значимым преимуществом компании. Он способствует не только адаптации нужных инноваций, но и планированию, а также реализации любых крупномасштабных проектов. Анализ деятельности компании дает дополнительные выгоды: эксперимент, даже если он в конечном итоге оказывается неудачным, служит стимулом для пересмотра уже имеющихся управленческих моделей в свете импортированных идей. Результаты анализа могут стимулировать деятельность компании и способствовать совершенствованию используемых ею практик.

Давайте рассмотрим пример швейцарской фармакологической компании Roche (которую я некогда консультировал). Ее руководство очень заинтересовала практика открытых инноваций, используемая другими организациями. Они решили попробовать воспользоваться веб-платформой InnoCertive, на которой компания может размещать технические задания для нескольких тысяч потенциальных исполнителей. Руководители компании поставили перед командами разработчиков очень сложную задачу и получили весьма впечатляющие

## Четыре типа девиантных компаний

**ЕСЛИ ВЫ РЕШИЛИ ИМПОРТИРОВАТЬ** управленческие инновации какой-нибудь другой фирмы, важно определить ее источник. В большинстве случаев инновационные идеи зарождаются в так называемых девиантных компаниях, которые стоят особняком от других организаций. Но не все девиантные компании одинаковы. Тщательно выбирайте компании, у которых вы намерены заимствовать идею.

- **Стартапы.** Это молодые, небольшие компании, которые намеренно опровергают устоявшиеся правила. Valve Corporation, компания—разработчик видеоигр, дает возможность своим сотрудникам самостоятельно устанавливать часы работы, самим выбирать проекты, а также переходить из одной команды в другую. В компании приветствуется перемещение сотрудников туда, где наблюдается бурная деятельность. Конечно, небольшой компании легко быть не такой, как все. Не стоит ожидать, что эксперименты, хорошо работающие в стартапах, окажутся эффективными в более крупной и уже утвердившейся на рынке компании.

- **Сообщества по интересам.** Они не относятся к бизнес-организациям, но анализ их деятельности может оказаться весьма полезным. На примере Общества анонимных алкоголиков можно понять, как функционирует организация с четко определенными целями, не имеющая формализованной системы контроля. Управленческие идеи таких организаций, как правило, лучше воспринимать на некотором расстоянии, нежели реализовывать в рентабельных компаниях, хотя их необычные методы, если подходить к ним с умом, способны стать источником вдохновения.

- **Сертифицированные компании с нестандартными методами организации.** Речь идет об очень успешных организациях, которые, будучи крупными компаниями, управляются по собственным правилам. Morning Star, калифорнийская компания по переработке томатов, уже более 20 лет обходится без менеджеров. Но практически все подобные компании используют такие модели управления, как семейная собственность или трасты, которые позволяют им сохранять свою индивидуальность. Например, Morning Star — частная фирма. Если ваша компания не располагает механизмами защиты от повседневного прессинга акционеров, нужно с осторожностью относиться к адаптации их инновационных идей.

- **«Танцующие слоны».** Это крупные традиционные компании, экспериментирующие с необычными моделями. Китайская производственная компания Haier разработала в высшей степени децентрализованный подход к составлению бюджета, в соответствии с которым ответственность за бюджет возлагается на отдельно взятые команды сотрудников. Используемая Shell модель «гейм чейнджер» — инновационная модель финансирования НИОКР — с успехом подпитывала множество новых технологий. Практика «танцующих слонов» может стать значимым источником идей, которые уже прошли проверку акционеров.

и полезные идеи. Воодушевленные полученным результатом, они разместили еще несколько технических заданий.

Но после десяти техзаданий они пришли к заключению, что реализация разработок научных сотрудников и инженеров Roche не дала желаемых результатов. Разработки, касавшиеся технологических проблем, как правило, с готовностью брали на вооружение, в то время как разработки по более глубоким научным вопросам почему-то оставались без внимания. Благодаря полученному опыту компания осознала, что существует несколько способов реализации инноваций. Поэтому Roche стала создавать портфель инновационных подходов, потенциально соответствующих характеру вызовов, с которыми сталкивается данная компания.

Или же давайте рассмотрим пример одной компании — разработчика программного обеспечения, которая предоставляет финансовым, логистическим и компаниям государственного сектора услуги по защите информации. Основатель компании долгое время был недоволен сложностью и негибкостью методик планирования проектов, традиционно используемых в сфере разработки ПО. Вдохновленный моделями аукционного типа, которые используются рекрутерами для поиска кандидатов, он высказал идею подбора сотрудников для реализации проектов на тендерной основе: желающие должны заявить о своей заинтересованности в участии в том или ином проекте и указать свои умения и навыки.

Эта новая модель имела как достоинства, так и недостатки. У разработчиков возникло ощущение, что они не контролируют ситуацию: когда их заявку игнорировали, они зачастую не понимали почему и не имели возможности отстоять свои предложения. Компания решила отказаться от идеи аукциона как основной методики планирования проектов, и перешла к другой практике: еженедельному проведению совещаний с участием всех сотрудников. Во время таких совещаний формировался состав сотрудников для работы по тому или иному проекту. Принимая решения, участники совещаний исходили не только из потребностей клиентов и интересов проектной группы, но также из интересов отдельно взятых разработчиков. Появившаяся в результате этого новая модель компании по-прежнему напоминала традиционную модель, используемую многими фирмами — разработчиками ПО, но она функционировала эффективнее,

поскольку у менеджеров сформировалось новое представление о том, как привлекать разработчиков к планированию проектов.

Нужно помнить следующее: если эксперимент оказывается неудачным, не следует сразу от него отказываться и делать вид, что его и не было. Учиться на неудачах неприятно и непросто, но полученные уроки могут оказаться бесценными.

## **Как двигаться вперед?**

А теперь давайте обсудим, какие практические шаги нужно предпринять для того, чтобы оценить управленческие инновации и импортировать их.

### **Ловите момент**

Когда вам становится известно, что какая-то компания проводит эксперимент с новой управленческой методикой, прежде всего, нужно воздержаться от каких бы то ни было действий. Целесообразно выждать несколько лет, прежде чем решать, стоит ли ее заимствовать, а если стоит, то полностью или частично. Для того, чтобы любая новая практика продемонстрировала свою эффективность или несостоятельность, требуется время. И почти всегда лучше подождать, пока новая идея перестанет восприниматься как странная. Не нужно поддаваться привлекательности новой практики, но и не следует забывать о ней вовсе, поскольку вполне возможно, что компании, которая проводит такой эксперимент, удастся чего-нибудь добиться.

### **«Препарируйте» управленческую модель**

Как только вы решили действовать, нужно сформулировать несколько конкретных вопросов, чтобы разобраться в сути идеи. На этом этапе зачастую бывает целесообразно привлекать специалистов со стороны, которые могли бы предложить новое видение вопроса. Можно задаться, в частности, следующими вопросами:

- *Какой принцип лежит в основе данной методики? Например, используемая в HCL Technologies оценка менеджерами персонала по методу «360 градусов» основана на принципе прозрачности.*

- *Какими необычными предпосылками руководствуется компания — автор идеи в части, касающейся поведенческих моделей или рыночных условий?* Эксперимент Zappos с холакратией предполагает, что выгоды, обусловленные самоорганизацией, важнее, чем расходы.
- *Проанализировав данную модель, вдохновилась ли компания на новые идеи и получила ли она полезную информацию?* GSK, вдохновившись одной эффективной моделью биотехнологических разработок, основанной на венчурном капитале (ее разработала одна калифорнийская компания), создала модель разработки препаратов для внутреннего рынка.

### **Сформируйте представление о гипотезе**

В идеале вы обнаружите, что компания — автор идеи тестирует одну или две простых гипотезы, независимо от того, осознает она это или нет. Например, если цель анализируемой вами практики — осуществить обратную связь менеджеров по результатам оценки персонала по методу «360 градусов», рабочая гипотеза может сводиться к тому, что задача такого подхода — повысить ответственность менеджеров перед своими подчиненными. Если же цель проводимого вами эксперимента — дать больше свободы фрилансерам, гипотеза может быть следующей: гибкий график работы повышает заинтересованность персонала в работе и в конечном итоге продуктивность их деятельности.

### **Анализируйте результаты**

Затем изучите итоги работы компании-автора инновационной идеи. Получили ли эти гипотезы, как сказали бы социологи, должное подтверждение? Способствовала ли обратная связь по результатам оценки персонала по методу «360 градусов» повышению ответственности менеджеров? Располагаете ли вы свидетельствами того, что менеджеры пытаются обойти правила? Проведите более глубокий анализ: действительно ли целесообразно повышать ответственность сотрудников? Если да, нет ли более подходящих и, возможно, менее деструктивных способов для достижения такого результата?

Объективно оценивайте возможности своей компании. Есть ли у нее нечто схожее с компанией — автором инновационной идеи?

А в чем различия? Достаточно ли ваша компания инновационна и нетрадиционна для принятия новой идеи? Станут ли бюрократические правила вашей компании непреодолимым препятствием для адаптации новой идеи?

### **Экспериментируйте**

Если проблемы представляются вам серьезными, будьте реалистом. Гораздо проще передумать насчет импортирования идеи, нежели остановить уже запущенный проект. Если вы провели дью-дилидженс, и вас эта идея все еще привлекает, тогда приступайте к работе: разработайте эксперимент; сформулируйте гипотезы, разработайте методы и спрогнозируйте результаты: например, «Мы предполагаем, что, транслируя обратную связь по результатам оценки по методу “360 градусов” в режиме онлайн, мы в течение года добьемся существенного повышения показателя удовлетворенности сотрудников и процента сохранения». После чего вы можете приступить к сбору данных для того, чтобы посмотреть, эффективна ли новая практика, и представляет ли она ценность для вашей компании.

Легко попасть под обаяние новой идеи настолько, что ее реализация покажется простой. Но при этом следует помнить, что успешным менеджерам-инноваторам приходится прикладывать значительные усилия на протяжении многих лет, чтобы осуществить на практике свои идеи. А для того, чтобы использовать эти идеи в вашей компании, возможно, потребуется еще больше времени.

Исходя из собственного опыта исследования управленческих идей, могу сказать следующее: какие бы серьезные проблемы при этом ни возникали, награда за адаптацию управленческих идей может с лихвой окупить все затраты. Вы не только вносите реальные изменения в деятельность своей компании, но и обогащаете свой багаж знаний в результате таких опытов. Если ваша компания тщательно анализирует проводимые эксперименты, вы неизбежно приобретете новые навыки и расширите кругозор; и это может существенно повысить эффективность деятельности вашей компании.





# Дилемма капиталиста

Клейтон Кристенсен, Дерек ван Бивер

**МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА НИКАК НЕ МОЖЕТ** полностью восстановиться после рецессии 2008 года. Она напоминает старую машину, издающую необычные и пугающие звуки, причину которых не могут диагностировать самые лучшие автомеханики. Давайте посмотрим, что происходит в Соединенных Штатах Америки: даже сейчас, через 60 месяцев после того, как было заявлено о завершении рецессии\*, экономика страны все еще топчется на месте, демонстрируя крайне низкие темпы роста и разочаровывающие показатели занятости.

Помимо прочего, мы заметили интересное явление: несмотря на исторически низкие процентные ставки, корпорации продолжают сидеть на огромных финансовых запасах и не желают инвестировать в инновации, способные обеспечить рост. Мы задумались над причинами подобного поведения. Вызвано ли оно нехваткой хороших возможностей или неспособностью руководителей компаний увидеть таковые? И каким образом подобная манера поведения связана с общей экономической нерасторопностью? Что именно сдерживает рост?

---

\*Статья написана в июне 2014 года.

Большинство теорий роста создается на макроэкономическом уровне. Такая перспектива хороша для выявления *корреляции* между инновацией и ростом. Однако для того, чтобы понять, что *вызывает* рост, вы должны оказаться внутри компаний — и каким-то образом попасть в мозги людей, инвестирующих средства и управляющих ими. Данная статья (в основу которой легла другая статья, написанная Клеем для *New York Times* в конце 2012 года) представляет собой попытку сформировать теорию на основе изучения реального опыта компаний.

Примерно год назад мы пригласили присоединиться к нашей работе студентов и выпускников курса Гарвардской школы бизнеса «Создание и устойчивое развитие успешного предприятия» — людей, представляющих широкий спектр корпоративных, предпринимательских и финансовых кругов со всего мира (см. врезку «Новый подход к исследованиям»). Прежде всего, мы изучили весь диапазон причин, тормозящих процесс восстановления. Мы исследовали политическую и экономическую неопределенность, низкую ставку банковского кредитования, снижение объемов исследований, финансируемых государством, а также исчезновение инновационных платформ типа Bell Labs (в своей статье «Цена власти Уолл-стрит» наш коллега Гаутам Мукунда утверждает, что основным фактором последнего выступает растущая сила финансового сектора).

Впрочем, довольно быстро обсуждение сфокусировалось на вопросе, который привлек наше внимание раньше других: а именно, на выборе, который делают компании при инвестировании. В отличие от некоторых довольно сложных макроэкономических факторов, этот выбор, вне всякого сомнения, находится под контролем менеджеров.

Мы рады объявить, что, судя по всему, нам удалось понять, почему менеджеры бездействуют и боятся заниматься тем, что считают рискованными инновациями. Мы полагаем, что инвестиции такого рода, при правильном изучении возможностей, способны обеспечить самый надежный путь к прибыльному экономическому росту и повышению занятости. В этой статье мы расскажем о нескольких идеях, закладывающих основу для осмысленного прогресса в этой области.

Суть проблемы, по нашему мнению, состоит в том, что инвестиции в различные типы инноваций по-разному влияют на экономику (и состояние компаний) — однако оцениваются с помощью одних и тех же (причем искаженных) показателей. В частности, финансовые

## Идея вкратце

### Проблема

Как связаны медленный рост экономики США и нежелание компаний инвестировать в инновации, создающие рынки?

### Анализ

Инвесторов и руководителей компаний слишком долго учили считать капитал

наиболее дефицитным ресурсом, поэтому теперь им сложно адекватно оценивать инвестиционные возможности.

### Решение

Необходимы новые способы оценки потенциала инвестиций и новое определение их успешности.

рынки — и сами компании — используют оценочные показатели, согласно которым инновации, позволяющие сократить количество рабочих мест, представляются более привлекательными, чем те, которые позволяют их создавать. Мы утверждаем, что чрезмерное внимание к этим показателям основано на устаревшем предположении о том, что капитал представляет собой, выражаясь словами Джорджа Гилдера, «дефицитный ресурс», который нужно беречь любой ценой. Однако, как мы объясним ниже, капитал уже перестал быть дефицитным ресурсом — обратите внимание хотя бы на \$1,6 трлн денежных эквивалентов в корпоративных балансах компаний. Если компании хотят максимизировать отдачу на этот капитал, им нужно перестать вести себя по-старому. Мы должны заявить, что сейчас возникли ресурсы, более дефицитные, чем деньги, — это способность привлекать таланты, а также процессы и решения, помогающие направить их на реализацию возможностей для роста. Нам необходимо изменить и нынешние инструменты, используемые компаниями для оценки инвестиций, и понимание того, *что* на самом деле является дефицитным и затратным, — только это поможет нам успевать за новой реальностью.

Перед тем, как перейти к решениям, давайте внимательнее посмотрим на различные типы инновации.

## Три типа инноваций

Новаторские концепции *подрывных* и *устойчивых* инноваций были разработаны Клеем в процессе изучения конкуренции среди

различных компаний. Эти концепции связаны с процессами, благодаря которым инновации начинают доминировать на устоявшихся рынках, а новые игроки бросают вызов существующим. Однако основная мысль этой статьи связана с *исходом инноваций* — т. е. их влиянием на рост. И поэтому мы должны провести новую категоризацию инноваций.

*Инновации, улучшающие производительность*, помогают заменить старые продукты новыми и более качественными моделями. Обычно они создают довольно мало рабочих мест, поскольку являются заменяющими. Когда клиенты начинают покупать новый продукт, они обычно перестают покупать старый. Так, теперь, когда компания Toyota начала продавать модель Prius, потребитель редко покупает модель Camry. В книге Клея «Решение проблемы инноваций в бизнесе»<sup>\*</sup> эти инвестиции описываются как *устойчивые*, при этом отмечается, что процессы распределения ресурсов во всех успешных фирмах настроены на то, чтобы повторять подобные инновации с максимальным постоянством и последовательностью.

*Инновации, повышающие эффективность*, помогают компаниям создавать и продавать зрелые, устоявшиеся продукты или услуги тем же клиентам по более низким ценам.

Некоторые из этих инноваций известны под названием «разрывов на нижнем уровне» (low-end disruptions), и они предполагают создание новой модели бизнеса. К примеру, компания Walmart смогла создать такой разрыв в розничной торговле, а Geico — в страховании. Другие инновации, такие как производственная система «точно в срок» в компании Toyota, предполагали улучшение рабочих процессов. Инновации, направленные на улучшение эффективности, играют две важные роли. Прежде всего, они повышают производительность, что крайне важно для сохранения конкурентоспособности, однако имеет болезненный побочный эффект, связанный с сокращением рабочих мест. Во-вторых, они высвобождают капитал для более эффективного использования. К примеру, производственная система Toyota обеспечивает автопроизводителя запасами, достаточными

---

<sup>\*</sup>Кристенсен К., Рейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе: Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. — М.: Альпина Паблицер, 2015.

## Новый подход к исследованиям

**В ПРОЦЕССЕ НАПИСАНИЯ ЭТОЙ СТАТЬИ** мы попросили о сотрудничестве студентов и выпускников нашего курса «Создание и устойчивое развитие успешного предприятия» в Гарвардской школе бизнеса. Это сотрудничество происходило, в основном, на открытой платформе OpenIDEO, в разработке которой принял участие Том Хьюльм, один из наших выпускников. Работа стала возможной благодаря активному руководству со стороны HBS Digital Initiative и его директора Карима Лакхани. Она представляет собой первую попытку создания сообщества, основанного на многолетнем сотрудничестве с выпускниками школы. Мы также делимся в тексте статьи мыслями конкретных участников с их разрешения.

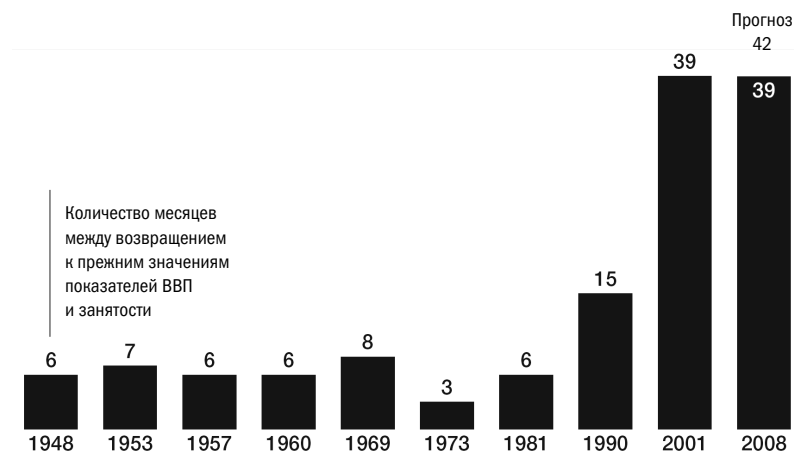
для двух месяцев работы, а не двух лет, как прежде, что высвобождает значительный объем денежных средств.

*Инновации, создающие рынки* — наша третья категория — позволяют изменить сложные или дорогостоящие продукты настолько радикально, что они создают *новый класс потребителей или новый рынок*. Взгляните, что произошло с компьютерами — мейнфреймы стоили сотни тысяч долларов и были доступны лишь небольшой группе потребителей. Затем появился персональный компьютер, стоивший \$2000, его могли себе позволить миллионы жителей развитого мира. Последующее появление смартфонов обеспечило миллиардам жителей Земли доступ к компьютеру за \$200. Мы замечаем эту закономерность настолько часто, что склонны считать ее аксиомой: если в какой-то момент доступ к продукту или услуге имеют лишь богатые или продвинутые пользователи, то можно с полным основанием полагать, что здесь имеется возможность для создания рынка.

Инновации, создающие рынки, имеют в составе два критически важных ингредиента. Первый связан с технологией, позволяющей снижать издержки по мере роста объема. Другой — с новой бизнес-моделью, позволяющей инноватору устанавливать контакт с людьми, которые прежде не были его клиентами (зачастую из-за того, что не могли позволить себе изначальный продукт). Это можно представить себе следующим образом: инновация, нацеленная на повышение эффективности и движущаяся в верном направлении — в сторону

## Восстановление уровней занятости

В ходе рецессий, которые пережили США начиная с 1948 года, восстановление прежних уровней занятости обычно отставало от восстановления значения ВВП примерно на шесть месяцев. Однако начиная с 1990 года величина этого отставания значительно выросла. В ходе последней рецессии, через 39 месяцев после того, как значение ВВП вернулось к нормальному, показатель занятости так и не смог достичь прежней величины, и ожидается, что задержка составит еще два-три месяца.



Источники: Бюро статистики труда США, Бюро экономического анализа США, анализ McKinsey Global Institute

превращения отсутствия потребления в потребление, — становится инновацией, создающей рынок. К примеру, «Модель Т» компании Ford позволила большинству американцев владеть автомобилем благодаря простой конструкции машины и революционной сборочной линии, обеспечившей предприятию должный масштаб. А компании Texas Instruments и Hewlett-Packard использовали полупроводниковые технологии для того, чтобы обеспечить миллионы студентов и инженеров во всем мире недорогими калькуляторами.

Компании, которые занимаются развитием инноваций, создающих рынки, обычно организуют больше рабочих мест внутри своей структуры. Чем большему количеству потребителей становятся доступны