

*Моим родителям*

## ПРЕДИСЛОВИЕ

# ПРОРЫВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

## Революция в полном разгаре

Мы не просто хотим быть самыми лучшими. Мы хотим быть  
в своем деле единственными.

Джерри Гарсия, гитарист группы Grateful Dead\*

Любимая мантра последних десятилетий «дифференцируйся или умри» отошла в прошлое. Более того, я бы сказал, что сегодня происходит слишком много изменений. Упорно следуя новомодной мантре, большие и малые предприятия создали такую ситуацию, в которой потребителям (в том числе потенциальным) очень сложно отличить глубокие и важные перемены от незначительных и поверхностных. А в результате на рынке появляется такое количество предложений, «отличных» от других (казалось бы, это должно повысить ценность товаров или услуг), что становится практически невозможно добиться, чтобы продукты предприятий заметили и ее производители были вознаграждены за усилия.

---

\* Jerry Garcia, цитируется в книге: Warren Bennis and Patricia Ward Biederman, *Organizing Genius* (Basic Books, 1 edition, 1998), p. 19.

Не поймите меня неправильно: я не против дифференциации как бизнес-стратегии. Более того, я как креативный директор всемирно известной инновационной фирмы frog design трачу немало времени именно на то, чтобы продукты моих клиентов выделялись на рынке. К сожалению, в большинстве своем люди любят все привычное; на интуитивном уровне им кажется привлекательной та бизнес-модель (или продукт, или услуга), с которой они сталкивались чаще всего. Потребители оказываются в плену привычных представлений и не признают того, с чем еще не знакомы. А в результате я не раз наблюдал, как мои клиенты тратят огромные деньги и усилия в борьбе за конкурентные преимущества, внося в свой продукт *инкрементальные* изменения (минимальные улучшения, постепенно ведущие к повышению качества)\*.

Такое поведение особенно характерно для успешных предприятий в устоявшихся отраслях промышленности. Тут полагаются на подобные изменения, поскольку это соответствует привычной бизнес-модели. Не желая тратить крупные суммы денег на переоборудование производства и запуск новых товаров, которые стали бы конкурировать с их же собственными старыми продуктами, руководство удовлетворяется достигнутым и забывает о необходимости инноваций. Огромная ошибка! Предприятие, полагающееся на инкрементальные изменения, само себя загоняет в угол. В конце концов оно окажется в тупике, а его потребители перевернутся к новому производителю, который за это время незаметно выйдет на рынок. И если

\* О теории инкрементализма см. «The Science Of 'Muddling Through'» Public Administration Review, Vol. 19, pp. 79–88, 1959.

компания вдруг совершает прорыв, зачастую это вызвано тем, что она сама себя загнала в угол и просто не имеет другого выхода.

Подведем итог: компании, для которых вся дифференциация заключается в инкрементальных инновациях вместо глобальных, *прорывных*, в конце концов «дифференцируются» до того, что вылетят из бизнеса. Компания может оказаться в безвыходной ситуации. Именно поэтому необходимо постоянно предпринимать смелые шаги, даже на пике успеха. Таким образом, мантру «дифференцируйся или умри» следует несколько видоизменить: «Меняйся, сколько хочешь, но изыщи возможность стать единственным в своем роде деятельности. Или умри». Слишком замысловато, но суть понятна.

## Вообрази невообразимое

Стать единственным в своем деле — смелая задача, и, если кардинально не пересмотреть собственные представления о конкуренции и бизнесе, она может стать невыполнимой. Речь идет не о мелких новшествах. Я говорю о подходе, позволяющем постоянно удивлять рынок неожиданными и яркими решениями. О подходе, рождающем нешаблонные стратегии, за которыми не могут угнаться конкуренты. О подходе, переворачивающем ожидания потребителей с ног на голову и выводящем отрасль на новый уровень. Вот что я называю *прорывным мышлением*.

В литературе, посвященной теории инноваций, понятие прорыва в основном ассоциируется с «прорывными технологиями», описанными Клейтоном Кристенсенем

в книге «Дилемма инноватора»\*. Кристенсен пишет, что «прорывные технологии» чаще всего появляются в самом низу рыночной пирамиды, поэтому авторитетные компании их просто игнорируют. Однако вскоре эти технологии достигают такого уровня, что перерастают старую систему. Но предлагаемая в данной книге модель прорывного мышления поможет вам не просто выявлять прорывные перемены на рынке и реагировать на них — она подготовит вас к осуществлению таких перемен.

*Внедрять* прорывные перемены лучше всего удастся недавно созданным небольшим предприятиям. Но, как вскоре вы убедитесь, научиться этому (и успешно пользоваться) могут и крупные предприятия и организации — да, собственно, кто угодно, если только он готов нарушить *статус-кво*.

А сейчас самое время нарушить *статус-кво*. В следующем десятилетии в выигрыше окажутся организации, способные генерировать и внедрять идеи, которые не так легко будет скопировать конкурентам. Предприятия сформируют новые отрасли и переосмыслят представление о старых. Потребители кардинально пересмотрят свои требования к продуктам и услугам. Интернет, эта инфраструктура глобальной связи, уже вдохнул новую жизнь во многие отрасли, но это только начало. На рынке до сих пор немало продуктов, услуг и бизнес-моделей, основанных на логике прошлого. (Достаточно вспомнить, с какими трудностями в новых условиях

---

\* Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Press, 1997. (Издана на русском языке: Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. Прим. ред.) Также см. Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* — Harvard Business Press, 2003. (Издана на русском языке: Кристенсен К., Лейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. Прим. ред.)

столкнулись издатели журналов, газет и книг. Решения, ставшие определяющими для этих отраслей, принимались много лет назад — в другую эпоху, в другой ситуации.)

Глобализация, необыкновенная доступность самых разных товаров и информации, технические инновации быстро и существенно меняют ситуацию на рынке. А в результате меняются способы совершения покупок, и компании уже не могут конкурировать старыми методами. Нам придется изменить сложившиеся привычки, благодаря которым мы когда-то добились успеха, и бросить вызов принятым нормам и моделям, на которых был построен наш мир. Вот что говорит по этому поводу специалист в области маркетинга Сет Годин: «Ежедневно появляются новые отрасли (а старые исчезают). Революция идет полным ходом, и целое поколение желает все изменить. Вот вам подсказка: это поколение уже не будет слегка подретушированной копией предыдущего»\*.

---

**Думай так,  
как не думает никто, действуй так,  
как не действует никто**

---

Чтобы добиться процветания в новую эру, предприятия и организации, руководители и предприниматели должны научиться и думать, и действовать по-новому: нужно

---

\* Seth Godin, Welcome to the frustration decade (and the decade of change), blog post, January 1, 2010.

совершить переворот. Поэтому наша мантра будет звучать так: «Думай так, как не думает никто, действуй так, как не действует никто».

## Прорыв и креатив

Итак, как же ввести прорывное мышление в свою бизнес-практику? Совсем не обязательно подыскивать нужных людей или тратить дополнительные средства на тренинги либо на традиционные методы внедрения инноваций. Нам повезло: ведь университеты по всему миру давно учат студентов прорывному мышлению. Но не повезло в том, что учат не в бизнес-школах по программам MBA, а на творческих факультетах.

Креативщиков учат переворачивать привычное с ног на голову, делать обычное необычным. Они должны создать эмоциональную связь между продуктом или услугой и потенциальным потребителем. Автор бестселлеров и теоретик критического мышления Дэн Пинк пишет об этом так: «Креатив, эмпатия, игра и другие “несерьезные” навыки — это мастерство, и без него сегодня ни отдельная личность, ни фирма не смогут выделиться на рынке»\*. Не подумайте, будто я считаю, что освоившим программы MBA не осталось места в мире или что креативщики знают ответы на все вопросы (во всяком случае в сфере бизнеса). Совсем нет. Проблема в том, что креатив и деловая логика существуют в параллельных реальностях и редко пересекаются. А в результате страдает и то и другое. В бизнес-

\* Dan Pink, *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future* (Людам с правополушарным мышлением принадлежит будущее) (Riverhead Trade, Rep Upd edition, 2006). (Издана на русском языке: Будущее за правым полушарием. Что делать, чем думать и как быть в век нового творческого мышления. — М.: Рипол классик, 2009. *Прим. ред.*)

школах обучают анализу, а не тому, как устанавливать устойчивые эмоциональные связи; на творческих факультетах учат создавать такие связи, но не объясняют, как их использовать в коммерческих целях.

Каждый из этих навыков сам по себе хорош, но, чтобы выжить — и процветать — в сегодняшнем деловом климате, вам придется овладеть и тем и другим. Нам необходимо срочно перебросить мостик между этими двумя дисциплинами, одновременно смахнув с них налет высоколести (ведь как ни крути, а снобизмом и элитарностью грешат обе). Нужно найти способ объединить аналитическую жесткость, на которой в последнее десятилетие была основана бизнес-конкуренция, и интуитивную гибкость креатива. Именно это объединение приведет к прорывному мышлению.

Умные руководители, менеджеры, предприниматели, инвесторы уже начинают понимать, что трансформировать бизнес можно, только сочетая два указанных навыка. Но, пусть и признавая важность творчества, многие руководители все-таки не придают ему должного значения. Для большинства людей креатив незаметен, вот почему творческий подход так редко используется за пределами творческого мира.

Нравится вам это или нет, видите вы это или нет, креатив присутствует всюду. Любой продукт, любая услуга, любой бизнес — маленький или большой — это творение. Можно сказать, что творчество — это скелет. Кости, служащие основой нашего тела, не видны, но они есть. И как кости придают нашему телу структуру, так творчество лежит в основе любого продукта, сервиса, бизнеса.

## Цель данной книги

Пол Ромер, влиятельный экономист из Стэнфордского университета, дает такое определение *идеи*: «Это рецепт, который мы используем, чтобы изменить ситуацию, чтобы повысить прибыль и увеличить благосостояние»\*. А ведь цель любой организации, независимо от ее размера, — обеспечить постоянный приток новых рецептов, то есть идей, способных изменить траекторию бизнеса и дать второе дыхание застойным рынкам либо вдохнуть новую жизнь в конкурентную динамику отрасли. И я хочу научить вас именно этому. Считайте, что «Прорыв» — это бизнес-эквивалент кулинарной книги, который предложит вам набор рецептов и мотивацию для новых смелых экспериментов.

Прочитав книгу, вы научитесь держать в голове то, что мы обычно выпускаем из виду, обращать внимание на вещи неочевидные, а главное — находить прорывные решения за несколько дней, максимум недель, а не растягивать поиски на месяцы и даже годы. А когда вы всему этому научитесь, то сами зададите себе вопрос: «Почему же раньше мы не рассматривали ни свой бизнес, ни свою отрасль под таким углом зрения?»

## Пять этапов прорывного мышления

Прорывное мышление формируется в пять этапов.

1. Выдвижение прорывной гипотезы.
2. Определение прорывной рыночной возможности.

\* Paul Romer, An Interview with Paul M. Romer, Strategy+Business, November 20, 2001.



3. Формулирование нескольких прорывных идей.
4. Предложение на их основе единого прорывного решения.
5. Продажа прорывного предложения, то есть достижение договоренности с инвесторами — в компании или за ее пределами — о вложении в него денег.

Данная книга разделена на две части. В первой части вы ознакомитесь с тремя прорывными идеями, которые потенциально можно воплотить, но необходимо еще апробировать и отшлифовать. Если вам захочется поработать с этими идеями, вас заинтересует вторая часть книги, где речь идет об умении анализировать реакцию потребителей, превращать идеи в решения и продавать результаты.

Эту книгу нельзя раскрыть на любой странице и, прочитав несколько страниц, отложить. Ведь она в чем-то похожа на рецепт. Чтобы получить желаемый результат, нужно строго следовать инструкциям в том порядке, в котором они изложены. Ниже вы можете более подробно ознакомиться с темами, освещенными в каждой из двух частей книги.

## **Часть I. Гипотеза, возможность, идеи**

### **Глава 1. Выдвижение прорывной гипотезы: начните неправильно, чтобы прийти к правильному результату**

Все начинается с необычного вопроса. Попросту говоря, гипотеза содержится во второй части предложения, начинающегося словами: «А что, если...». В большинстве своем люди не придумают ничего оригинального — предложат изменить

цвет, или добавить дополнительную функцию, или перенести производство за океан. Но нам интересно не это. Если вы не попытаетесь как следует встряхнуть заведенный порядок, выдвинув парочку сумасшедших идей, ваш мозг всю новую информацию, как обычно, пропустит через фильтр — и все вернется на круги своя. А в результате вы придете к решению, которое не нарушит *статус-кво*. Так что на данном этапе наша цель — запустить процесс с помощью прорывной гипотезы, действительно способной изменить правила игры.

## **Глава 2. Определение прорывной возможности:**

### **ищите наименее очевидное решение**

Второй шаг — оценить осуществимость выдвинутой вами гипотезы. Начинать нужно с изучения реальных условий, в которых вы собираетесь внедрять свою идею. Какие люди живут в сегодняшнем мире? Каковы их потребности? Какие у них мотивы? Определять прорывную возможность нужно быстро и просто, следуя интуиции, скрупулезно, а главное, не мудрствуя. Это не должно занять больше двух-трех дней, а зачастую с этой задачей можно справиться и за два-три часа. И хочу подчеркнуть: *любой* человек может (и должен) почувствовать в себе силы открыть свой бизнес и начать выпускать продукты или предоставлять услуги, не подвергаясь риску утонуть в море проблем, связанных с традиционным анализом рынка.

## **Глава 3. Формулирование прорывной идеи: чем неожиданнее, тем меньше конкурентов**

Сама по себе возможность еще не обещает ни прибыли, ни продолжительных перемен. Поэтому основной вопрос,

на который дается ответ, — как превратить возможность в идею. Во-первых, следует осознать, что никакие проверенные идеи нам не подходят. Нужны идеи прорывные — способные влиять на рынок и формировать поведение. Идеи, будоражащие воображение и вдохновляющие на новые шаги. К сожалению, как показывает мой опыт, большинство идей не дотягивают до такого уровня. В конце этой главы вы узнаете, как обходить камни преткновения и формулировать прорывные идеи, чтобы превратить привлекательную рыночную возможность в коммерческое предложение.

## **Часть II. Решение и предложение**

### **Глава 4. Формирование прорывного решения: новаторство ради новаторства — бесполезное расходование ресурсов**

Прорывная идея — великолепно, но это только полдела. Если вашу идею невозможно *внедрить*, прибыли она не принесет. Но как узнать, сработает ли задумка? А никак, если ее не проверить на целевом рынке. Если не апробировать идею на потенциальных пользователях и потребителях, весьма вероятно, ваша грандиозная идея, оказавшись на полке в магазине, лопнет как мыльный пузырь. В данной главе наш фокус переместится с *формулирования* идей на *превращение* их в практические решения. Помните: между идеей и решением есть существенное различие: практическое решение можно внедрить. А если не удастся, значит, решение неверное.

### **Глава 5. Прорывная презентация: об очевидном упоминайте вскользь, на необычном заостряйте внимание**

На данном этапе вам придется поработать продавцом. Нет, речь идет не о работе с потребителями. Прежде чем

очередь дойдет до клиентов, вам необходимо продать свое прорывное предложение либо руководству вашей организации, либо акционерам — то есть тем, кто распоряжается финансами. Скорее всего, многие не поддержат вашу прорывную идею только потому, что она прорывная: люди должны быть уверены, что эта идея принесет прибыль. А чтобы убедить в этом руководство, вам придется серьезно подготовиться. Поэтому завершающей на этом этапе должна быть 9-минутная презентация вашего предложения, которая вызовет нарастающий интерес слушателей. В начале презентации отношение скептическое: «Что мне до этого?»; в середине появляется заинтересованность: «Любопытно... И в чем тут фокус?»; а в конце слушатель должен воскликнуть: «Да это же замечательно! Как нам это внедрить?»

## **С чего все начиналось**

Когда я работал в компании frog design, мне приходилось наблюдать разный подход к инновационным решениям у нас и у наших клиентов. Наши решения характеризовались быстротой, гибкостью и интуитивностью. Клиенты же принимали решения медленно, не проявляли гибкости, слишком много анализировали.

Особенно было заметно, как медленно внедряется «инновационная стратегия». Больше всего проблем вызывала необходимость достичь консенсуса по каждому вопросу, прежде чем переходить к следующему. Намерение благое: добиться того, чтобы каждая идея способствовала выработке единой стратегии, чтобы команда подготовила

обоснование, а руководству на выбор было представлено несколько вариантов\*. В большинстве случаев после хорошего старта инновационного процесса компании неизбежно теряют скорость и мотивацию. Особенно часто так бывает в очень успешных организациях: углубившись в детали, там полностью забывают (а может, и вовсе не вспоминают) о «творческом разрушении», то есть о необходимости критически переосмыслить свои самые высокие достижения. А в результате, вместо того чтобы стимулировать инновации, руководители компаний их сдерживают.

Теперь вы можете себе представить, что произошло, когда наши клиенты изъявили желание участвовать в творческом процессе. Им оказалось недостаточно выслушать наши предложения и принять решение. О нет! Они сами хотели предлагать идеи и принимать участие в разработке стратегии и основного направления. Было очевидно, что необходимо выработать новые принципы совместной работы. Если клиенты хотят быть вовлечены во все ключевые этапы работы, команда frog design вынуждена структурировать процессы, ранее свободные и интуитивные. В то же время клиентам придется смириться с тем, что все структурировать невозможно.

В конце концов я разработал схему, которая получила название frog THINK; она отражала ускоренный процесс создания совместных новаторских идей, позволяющий поддерживать баланс между интуитивной свободой и логической жесткостью. Сейчас у компании frog design есть клиенты практически во всех сферах деятельности,

---

\* Подробнее по этому вопросу см. Ravi Chhatpar, "Innovate Faster by Melding Design and Strategy", Harvard Business Review, September 2007.

причем и крупные, и мелкие и новички в бизнесе и корпорации, входящие в сотню самых крупных по мнению журнала Fortune. Поскольку наша клиентура настолько разнообразна, необходимо было выработать методiku, которая устраивала бы всех — независимо от образовательной и профессиональной базы. Кроме того, мы хотели, чтобы клиенты понимали, как работает система, и могли включаться в работу, внося свою лепту в общее дело. Никакого эзотерического жаргона, никаких сложных таблиц и уравнений. Но и никакого мозгового штурма с применением водяных пистолетов, настольных игр и прочих затей, призванных стимулировать творческий процесс.

В 2005 году у меня появился шанс глубже проработать наш метод: мне предложили прочитать курс лекций для студентов-магистров в школе бизнеса имени Л. Штерна при Нью-Йоркском университете. Передо мной поставили цель: обучить студентов бизнес-школы изыскивать возможности решения проблем с помощью нового подхода — прорывного мышления. Задача была не в том, чтобы из бизнесменов сделать креативщиков. (Да и не стоило ожидать, что студенты, окончившие бизнес-школу, займутся творческой деятельностью.) Просто решено было попробовать, используя творческие методики, сформировать у слушателей креативно-деловой подход.

Курс лекций был рассчитан на тех, кто никогда ранее не только не обучался на творческих факультетах, но и вообще творчеством не интересовался. Нашей задачей было помочь студентам познакомиться с методиками, которые не преподают в обычных бизнес-школах.

К концу курса слушатели овладели простым, но очень действенным методом прорывного мышления — именно этому методу и посвящена данная книга.

## **Чего вы не найдете в этой книге**

Предлагаемая читателю книга — это не очередное пособие по мозговому штурму. Наверняка вы прочитали уже массу трудов о генерировании идей, а может, были участниками практических занятий по мозговому штурму, на которых присутствующие стараются выдать побольше совершенно бессвязных идей в надежде, что какая-нибудь из них приглянется остальным. К сожалению, в большинстве методов генерирования идей упор делается на количестве, а не на качестве. Обычно формулируется цель — решить конкретную бизнес-задачу. Для этого необходимо выдвинуть как можно больше идей, хоть каким-то образом связанных с задачей. Кроме того, обычные методики мозгового штурма не предусматривают ответа на вопрос, как можно будет впоследствии *внедрить* данные идеи.

---

## **Пошаговый метод формирования и воплощения на практике идеи мощного рыночного прорыва**

---

Моя цель — обучить вас навыкам, которые помогут вытеснить из вашей головы старые модели мышления. И главное,

вы научитесь не только выдвигать идеи, но и тестировать их на бизнес-пригодность, что позволит впоследствии использовать их для формирования стратегии, которая даст вам шансы на достижение рыночного успеха.

Одним словом, предлагаемая читателю книга — это пошаговый метод формирования идеи мощного рыночного прорыва, прорывной подход для прорывной эпохи.



ЧАСТЬ I

**ГИПОТЕЗА,  
ВОЗМОЖНОСТЬ, ИДЕИ**

