

**Майкл Л. Джордж
Джеймс Воркс
Кимберли Вотсон-Хемфилл**

Стремительные Инновации

**Достижение наилучшей дифференциации,
быстрого входа на рынок
и увеличения прибыльности**

**Предисловие от Клейтона М. Кристенсена,
автора бестселлера
«Дилемма инноватора»**



Companion Group

Киев 2006

Предисловие

Впервые с Майком Джорджем я встретился на Конференции инноваций журнала *Fortune*, которая проходила в Нью-Йорке в декабре 2004. Поскольку он бросил вызов множеству моих утверждений, было ясно, что он обладал чрезвычайно глубоким пониманием истории технологических изменений. Впоследствии я воспользовался возможностью проверить свою теорию «подрывных» инноваций в сравнении с его историческими примерами, которые, казалось, расширяли применимость теории.

Так же как и Майкл, я убедился в том, что теория «подрывных» инноваций была более универсальной, чем я думал. Моя теория была основана на факте, что большинство «подрывных» инноваций пустило корни в низкоценовых сегментах различных отраслей, производящих продукцию более низкого качества, цена которой за единицу также низка. «Подрывные» инновации постепенно парализовали закрепившихся на рынке производителей. Классическим примером тому стала история объединившихся мировых производителей стали, которые были захвачены врасплох и не желали противостоять мини-заводам, продолжающим захватывать рынок.

Майк Джордж научил меня, что определенные инновации могут войти на рынок с более высокой ценой за единицу продукции благодаря тому, что предлагают меньшие затраты на единицу производительности, не давая таким образом конкурентам возможности отреагировать на эти изменения. Он показал мне, как произошло разрушение бизнеса вакуумных ламп посредством полупроводников в компьютерной и военной электронике. Этот пример объясняется в книге. Работа с Майком над пересмотром теории «подрывных» инноваций с целью просчета замеченных им исключений из правила внесла ясность и улучшила понимание теории.

Мое понимание инноваций стало более глубоким благодаря общению с Майком. Я благодарен, что Майк положил в основу своей книги мое исследование. Я также признателен ему за возможность использовать его выводы в своей дальнейшей работе, а также за предоставленный всем нам набор инструментов, готовых к применению в практической деятельности.

Клейтон Кристенсен,
12 апреля 2005

Предисловие	V
Введение	XII

ЧАСТЬ I

Руководство по внедрению Стремительных Инноваций

ГЛАВА 1 Использование Стремительной Инновации для достижения органического роста	3
Вклад инноваций в органический рост и создание ценности	5
Проблемы достижения стабильного роста	7
Предложение ценности Стремительной Инновации	9
Выводы	13
ГЛАВА 2 Три императива инновации	15
Императив №1: Дифференциация	16
Императив №2: Быстрый выход на рынок	18
Императив №3: «Подрыв»	23
Сила «подрывной» инновации	27
Самая важная «подрывная» инновация XX века	28
Присоединяйтесь к 10% победителей: как использовать «подрывы» (даже на основе поддерживающих инноваций)	31
Выводы	33
ФОКУС НА клиентах и дифференциации	35
Понимание сердца потребителя	38
Стратегия №1: создавайте тесные связи как с ядром, так и с периферией вашего рынка	38
Стратегия №2: используйте этнографию, чтобы лучше других понять потребности клиента	41
Так в чем же разница?	45
Оглядываясь назад	47
ГЛАВА 3 Как добиться ускорения	49
Предпосылка 1: борьба с основными причинами длительного времени разработки инновации	51
Закон времени реализации	51
Паразитическое влияние отклонений	54
Источники задержки проектов	56
Выполнение графика проекта, несмотря на отклонения по времени и задачам	58
Предпосылка 2: стремительный цикл обучения создает дифференциацию	64
А. Этнография	64
В. Быстрое создание прототипов	65
С. Инновационный блиц	68
D. Проектирование гибких плановых заданий	69
Выводы	70
ГЛАВА 4 Ценность трехмерного подхода	73
Измерение 1: Инновация нового продукта/услуги	74
Измерение 2: Инновация определения рынка	75
Измерение 3: Инновация процесса/модели бизнеса	78
Неоспоримое преимущество многомерной инновации	83
Выводы	89

ГЛАВА 5 Открытая инновация	93
Краткий обзор модели закрытой инновации	94
Модель открытой инновации	98
Пример открытой инновации №1: веб-инновация InnoCentive компании Eli Lilly	100
Пример открытой инновации №2: Procter&Gamble	104
Пример открытой инновации №3: проблемы Intel, решения которых потребовали усилий тысяч инноваторов	106
Будущее «R» в корпоративных научно-исследовательских разработках	109
Выводы	111
ГЛАВА 6 Религия повторного использования	113
Для чего нужно повторное использование?	
Для ускорения разработок и дифференциации	114
Платформы и эффективность операционных расходов: организационный принцип повторного использования	117
Преодолеваем сопротивление повторному использованию: практический пример	120
Использование «внешних» платформ для привлечения клиентов	124
Выводы	126
ФОКУС НА руководстве инновациями	131
«Подрывные» инновации, требующие участия генеральных директоров	133
Качества руководителя, способствующего инновациям	135
Определение «горящей платформы»	137
Резюме Стремительной Инновации	141

ЧАСТЬ II

Создание корпоративного инновационного потенциала

Вступление к части II	147
ГЛАВА 7 Принципы инновационной фабрики	149
Предпосылка №1: Мужество и участие руководства	150
Формирование вовлеченности руководства	152
Как туда попасть: выездное заседание высшего руководства	153
Предпосылка №2: Подразделения компании, способные удовлетворять требованиям Стремительной Инновации	156
1. Группа по дизайну и разработке (R&D)	156
2. Маркетинг/стратегия	158
3. Продажи/обслуживание	158
4. Операции	159
5. Финансы	160
Предпосылка №3: Способность высшего руководства проводить инновации	161
Выводы	164
ФОКУС НА борьбе с издержками сложности	165
(Скрытое) влияние сложности	168
Борьба со сложностью ускоряет инновацию	170
Борьба со сложностью	173

ГЛАВА 8 Руководящий стимул для Стремительной Инновации	177
Обязанности директора по инновациям	178
Определение инновационных целей и показателей	182
Финансирование «подрывной» инновации: теория реальных опционов	186
Теория реальных опционов	188
Выводы	190
ГЛАВА 9 Ориентация на потребителя	193
Использование информации о клиенте в ходе разработки	194
Пример VOC	197
Инструменты преобразования VOC (подход «Шесть Сигма» + бережливое производство)	202
Повышение доверия к вашему VOC	212
Выводы	213
ФОКУС НА создании среды, богатой идеями	215
1. Повышение осведомленности об инновационных возможностях	215
2. Создание форума идей	216
ГЛАВА 10 Скорость и гибкость	219
Проектирование гибких целевых параметров: как творить не в ущерб времени	221
Проектирование с гибкими целевыми параметрами	222
Выводы	233
ГЛАВА 11 Институализация повторного использования	235
Многоликость повторного использования	235
Повторное использование и инновация методом аналогии	236
Повторное использование и лучший практический опыт	237
Повторное использование и каналы	238
Повторное использование и нематериальные продукты	239
Спротивление повторному использованию (и как его преодолеть)	241
Аргумент №1: Разработка моделей для повторного использования слишком дорого стоит	241
Аргумент №2: «Я творец, а не имитатор»	242
Другие способы поддержать повторное использование	243
Выводы	245
Резюме части II	246

ЧАСТЬ III

Реализация проектов Стремительной Инновации

Вступление в часть III	248
ГЛАВА 12 Отсевание и отбор проектов	249
Выявление возможностей	250
Управление процессом выбора между поддерживающими и «подрывными» проектами	250
Отсевание идей на уровне подразделения	253
Этап №1: Предварительный фильтр «запускать в работу/не запускать»	253
Этап № 2: Смешанная оценка привлекательности и требуемых усилий	254
Этап №3: Подготовка коммерческого обоснования и отбор проекта	257
Задержите этот запуск!	258
ГЛАВА 13 Расширение инновационных возможностей без добавления ресурсов	261

Сбор необходимой информации	264
Шаг 1: Разбейте работу ваших проектировщиков по категориям	264
Шаг 2: Сбор данных о времени	265
Оптимизация загрузки: пример из жизни	267
Многозадачность убивает креативный подход	271
Борьба с причинами многозадачности	272
Выводы	275
ФОКУС НА инновационный блиц	277
Традиционная модель по сравнению с блицем: позиционная война против молниеносной атаки?	278
Как пользоваться блицем	279
ГЛАВА 14 Метод FastGate	283
FastGate, обратная связь и критические ресурсы	284
Метод FastGate в управлении инновационными проектами	287
Проведение начальных корректировок	288
Постоянное использование FastGate-анализа	290
Отслеживание эффективности проекта	291
Орегонская матрица производительности	293
Выводы	295
ГЛАВА 15 Создание инновационных инкубаторов	297
Как стать катализатором творчества	298
1. Погрузите членов команды в информацию о клиентах и другие исходные данные	299
2. Усложните и конкретизируйте проблему	300
3. Раздвигайте границы во время «мозгового штурма»	300
4. Помощь (даже принудительная) людям в принятии нового мышления	303
5. Анализируйте полный поток ценности; будьте открытыми для новых шагов	306
6. Дайте время на размышления	307
Выводы	307
Резюме части III	309
Приложение 1 Влияние отклонения заданий и загрузки на время реализации проектов	311
Приложение 2 Временные буфера и системы обратной связи	322
Приложение 3 Инновация и создание информации	327
Названия компаний, которые были использованы в качестве примеров в этой книге	330