

ГИЙС ВАН ВУЛЬФЕН



СКАЛЫ «КЛИЕНТЫ ЭТОГО БОЯТСЯ»

Эта книга — полезный инструмент для тех, кто не устает изобретать и верит в свои силы.  
А также абсолютно необходимое чтение для тех, кто думает, что все уже изобретено до нас.

Питер Вуллингс,  
старший вице-президент, генеральный директор Philips в России и СНГ

# ЗАПУСКАЕМ ИННОВАЦИИ

ИЛЛЮСТРИРОВАННЫЙ ПУТЕВОДИТЕЛЬ  
ПО МЕТОДИКЕ FORTH

СПАСИТЕЛЬНАЯ ГАВАНЬ  
«ЗАНЯТ, ЗАНЯТ, ЗАНЯТ!»

НАШИ «МЕРТВЫЕ ЗОНЫ»

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

GIJS VAN WULFEN

# THE INNOVATION EXPEDITION

A VISUAL TOOLKIT TO START INNOVATION

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ГИЙС ВАН ВУЛЬФЕН

# ЗАПУСКАЕМ ИННОВАЦИИ

ИЛЛЮСТРИРОВАННЫЙ ПУТЕВОДИТЕЛЬ  
ПО МЕТОДИКЕ FORTH

*Перевод с английского*

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Содержание

Предисловие к российскому изданию	9		
Карта: Методика FORTH для создания инноваций	10		
<i>Инновация как путешествие</i>	12		
Как использовать этот путеводитель	14		
<b>I ЗНАМЕНИТЫЕ ПЕРВООТКРЫВАТЕЛИ</b>	<b>16</b>	<b>II СМОТРИТЕ НА ИННОВАЦИЮ КАК НА ПУТЕШЕСТВИЕ</b>	<b>50</b>
<i>Колумб искал выгоду</i>	18	<i>21 случай, когда инновации неуместны</i>	52
Как Колумб открыл Америку	20	<i>6 способов похоронить идею</i>	54
<i>Магеллан назвал океан Тихим за внешнее спокойствие</i>	22	40 причин сопротивления инновациям	56
Как экспедиция Магеллана доказала, что Земля круглая	24	<i>В одиночку супа не сварить</i>	60
<i>Наполеон полярных стран</i>	28	10 причин для инновации	62
Как Амундсен первым достиг Южного полюса	30	<i>10 проблем на старте</i>	64
<i>«Джордж, мы сделали эту сволочь»</i>	32	<i>Как решить 5 дилемм, связанных с разработкой идей</i>	66
Как Хиллари и Тенцинг вззошли на Эверест	34	Методика FORTH для создания инноваций	70
<i>Джон Кеннеди стремился поднять престиж Америки</i>	36	Инновационный чек-лист из 66 пунктов	76
Как Армстронг ступил на поверхность Луны	38	30 советов для фасилитаторов	80
Почему экспедиции терпят неудачу?	40		
<i>10 уроков от великих путешественников</i>	44		
10 элементов инновации	48		

# ПОЛНЫЙ ВПЕРЕД!

## III ПОЛНЫЙ ВПЕРЕД!

Карта: Полный вперед!

Этап № 1: Полный вперед!

Идеальная команда

*Никогда не начинайте инновацию только с идеи*

*Все, что нужно знать о правильном моменте*

*Как выглядит ваше инновационное задание?*

Инновационное задание

История мотоциклов Harley Davidson

82

84

85

90

92

94

98

100

102

# НАБЛЮДЕНИЯ И ВЫВОДЫ

## IV НАБЛЮДЕНИЯ И ВЫВОДЫ

104

Карта: Наблюдения и выводы

106

Этап № 2: Наблюдения и выводы

107

*Производственная эффективность*

110

Думать как дизайнер

112

10 элементов открытой инновационной культуры

116

*Как избавиться от старых идей?*

118

7 советов по поиску инновационных возможностей в интернете

120

18 сайтов, которые знакомят нас с новыми трендами

122

*Новаторы в поисках проблем*

124

Как обнаружить барьеры в пользовательском сценарии?

128

11 великолепных изобретений, сделанных по ошибке

130

История игровой приставки Wii и СУПЕРМАРИО

132

# РАЗРАБОТКА ИДЕЙ

# ТЕСТИРОВАНИЕ ИДЕЙ

## V РАЗРАБОТКА ИДЕЙ

136

Карта: Разработка идей

138

Этап № 3: Разработка идей

139

Мыслите, как Стив Джобс

144

***Брейншторминг дает результаты***

146

Что убивает идеи

148

***Великие идеи содержат X-фактор***

152

Структура брейншторминга

154

25 правил идеального брейншторминга

156

История BEN & JERRY'S

158

## VI ТЕСТИРОВАНИЕ ИДЕЙ

160

Карта: Тестирование идей

162

Этап № 4: Тестирование идей

163

Советы по тестированию концепций

166

5 вопросов для тестирования концепции

170

***Блестящая идея!***

172

Идеальная новая концепция

174

Музей неудавшихся инноваций

178

История «ТВИТТЕРА»

180

# ВОЗВРАЩЕНИЕ ДОМОЙ

## VII ВОЗВРАЩЕНИЕ ДОМОЙ

Карта: Возвращение домой

Этап № 5: Возвращение домой

**Как выбрать правильную идею?**

Схема бизнес-модели

**30 способов представить новую идею**

6 схем для новых мини-кейсов

Как передать идею?

История проекта LITER OF LIGHT

182

184

185

190

192

194

198

200

202

## VIII СДЕЛАЙТЕ ЭТО!

**Как воплотить идею в жизнь**

**Новым идеям — новые правила**

10 ошибок воплощения идей

**Быстрее, рынок ждет!**

Есть идея! Что дальше?

204

206

208

212

214

216

## IX АТЛАС ИННОВАЦИЙ

218

Атлас инноваций

220

1. Стартовые упражнения

222

2. Упражнения для подзарядки

224

3. Занавес: дарим комплименты

225

4. Инструменты генерирования идей

225

5. Инструменты отбора идей

232

6. Игры для брейншторминга

235

7. ПО для брейншторминга

236

8. Онлайн-брейншторминг

236

9. ТРИЗ

237

10. SIT

241

11. «Шесть шляп мышления»

242

Великолепные книги об инновациях

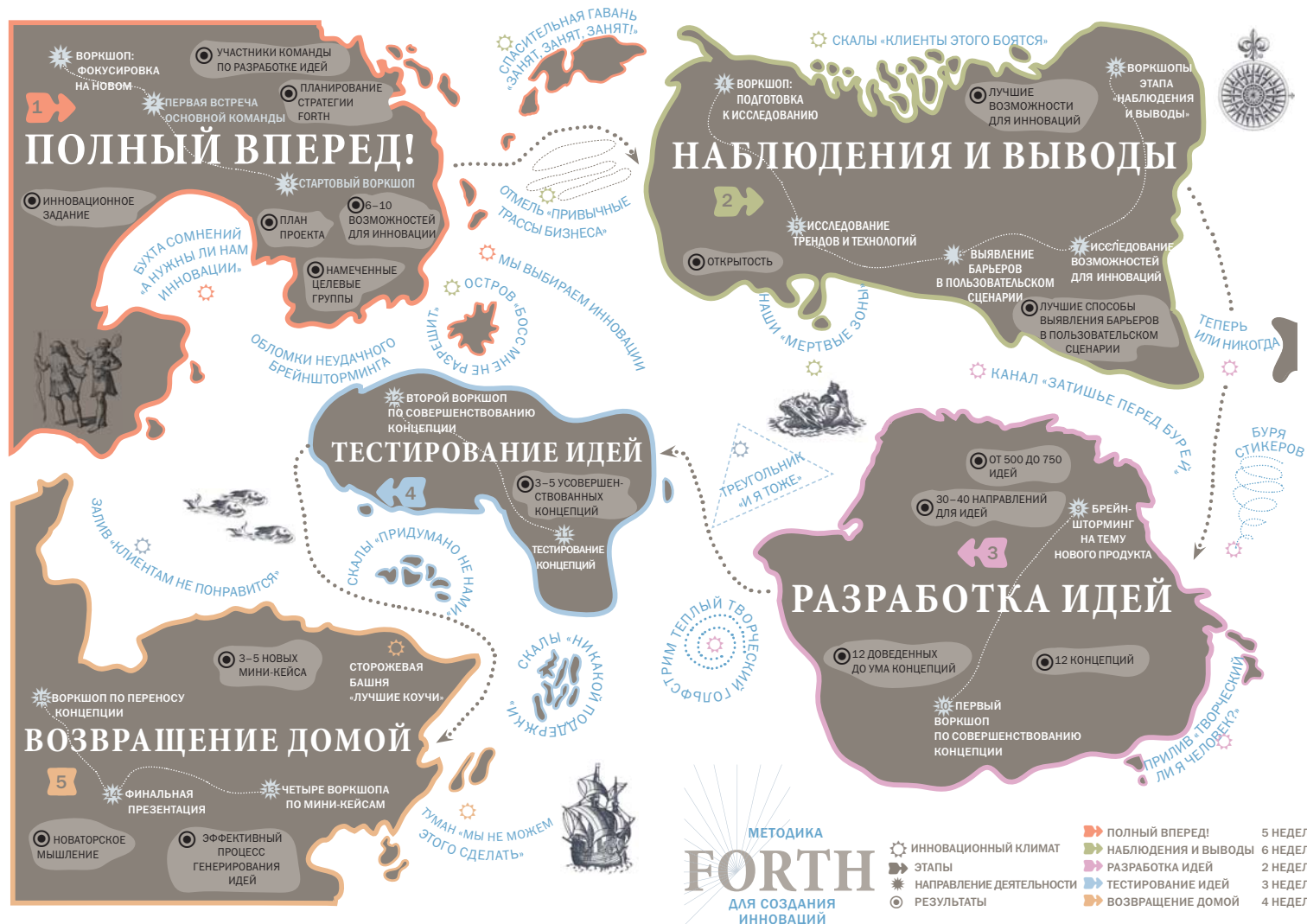
244

Вдохновляющие книги о путешествиях

244

Фотографии

246





ИННОВАЦИОННЫЙ АТЛАС  
FORTN ПОМОЖЕТ ВАМ  
ВДОХНОВИТЬ КОМАНДУ  
И ПОЛУЧИТЬ ПОДДЕРЖКУ  
РАЗНЫХ ОТДЕЛОВ  
В ВАШЕЙ КОМПАНИИ, ЧТОБЫ  
СОЗДАВАТЬ УНИКАЛЬНЫЕ  
НОВЫЕ ПРОДУКТЫ  
И УСЛУГИ!

# Инновация как путешествие

**Инновации сейчас — это плоть и кровь современного бизнеса.**

**Но 80 процентов инноваций так никогда и не увидят свет. Почему?**

**Потому что многие из них проваливаются из-за неудачного старта.**

**Цель этой книги — дать практические инструменты эффективного запуска инновационных процессов.**

**Для кого эта книга? Для всех, кто считает себя инноватором, — менеджеров, консультантов, предпринимателей и всех самых главных боссов.**

**Для того чтобы быть профессионалом, умение работать с инновациями сейчас едва ли не самый важный элемент мастерства. Того мастерства, которым так непросто управлять. Когда начинать? Что нужно потребителям? Как создать прорывную идею? Как заручиться поддержкой внутри компании?**

В своей книге я использую методику FORTH — собственный авторский подход, призванный показать весь путь, который проходят инновации от рождения и до воплощения. Это наглядное пособие, содержащее рассказы о великих открытиях, таблицы, кейсы, чек-листы, рабочие формы и карты инновационного атласа. В нем я провожу параллели между свершениями великих путешественников и современными инновациями. Между ними много общего: инновационный процесс отнимает немало времени, он очень рискованный и чреват неожиданными проблемами,

которые отбрасывают вас назад. Как Колумб смог открыть Америку? Как Хиллари удалось достичь вершины Эвереста? Как Нил Армстронг стал первым человеком, ступившим на поверхность Луны? Я расскажу вам удивительные истории о том, как совершались открытия и преодолевались неожиданные препятствия, и они непременно вдохновят вас на качественно новый подход к работе. Вы научитесь продвигать свои идеи, используя опыт и методы предшественников.

На страницах этой книги вы найдете множество наглядных практических

инструментов. Благодаря своей необычной форме она станет для вас путешествием, полным открытий. Один из важных уроков заключается в том, что нельзя внедрять инновации в одиночку. И я не смог бы написать эту книгу, если бы не помощь всех пользователей, фасилитаторов и приверженцев методики FORTH. Именно их постоянная поддержка и практические комментарии превратили FORTH в динамичное путешествие, которое продолжает обновляться из года в год. Я хочу отдельно поблагодарить Кристину Букхолт за ее превосходные советы по содержанию книги, дизайнера Фредерика де Вала за то, что он стал одним из ее творцов, чудесно оформив эту книгу, и издателя Рудольфа ван Везеля за поддержку, благодаря которой «Инновация как путешествие» вышла в свет. Наконец, я благодарен моей семье: я не смог бы закончить начатое без их безграничного терпения, ободрения и любви.

*Гийс ван Вульфен*



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Как использовать этот путеводитель? Вот 5 шагов

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



1. Что-то не получается с инновациями.
2. Прочтите несколько страниц книги.
3. Вдохновитесь.
4. Пусть идея созреет в вашей голове.
5. Скачайте инструменты и карты. Продолжайте.



Загрузите все карты инновационного атласа и 20 чек-листов, чтобы оценить свой прогресс, на [www.forth-innovation.com](http://www.forth-innovation.com)

# I. Знаменитые



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



# первооткрыватели



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Колумб искал выгоду

В 1492 году Колумб отклонился от проложенного курса и решил, что открыл западный путь в восточные страны. Он был уверен, что приплыл в Индию, и потому назвал аборигенов индейцами. На самом деле он причалил к острову Уотлинг Багамского архипелага и открыл обе Америки. Благодаря этой счастливой случайности мы знаем его как одного из самых знаменитых путешественников в истории.



Колумб был великим мореплавателем, тем не менее ошибся в расчетах. Он думал, что расстояние от Канарских островов до Японии приблизительно 3700 километров, на самом же деле оно составляло 19 600 километров. Экспедиция Колумба отплыла из испанского порта Палос-де-ла-Фронтера 3 августа 1492 года на трех кораблях — «Нинья», «Пинта» и «Санта-Мария», — груженных годовым запасом провианта. Своей команде Колумб солгал, представив маршрут короче, чем тот был на самом деле, чтобы люди надеялись на скорое возвращение домой. Несколько недель путешествия вразрез с курсом — и в команде начала назревывать паника. Испуганные моряки решили, что родных берегов им больше не видать. Всего за несколько дней до того, как на горизонте показались земли мнимой Индии, матросы подняли бунт. Колумбу не посчастливилось открыть новый морской путь в Китай. Не нашел он и золота на острове Эспаньола

(ныне Гаити и Доминиканская Республика). Тем не менее, когда Колумб вернулся в Кастилию, королева Изабелла наградила его всеми титулами, которых он так страстно желал. Но Колумб упорно продолжал искать западный путь в Индию. Он совершил четыре путешествия, положив начало испанской колонизации. К тому моменту всем, кроме Колумба, стало ясно, что земля, к которой он приплыл, вовсе не Индия, а совсем другая страна, и имя ей — Новый Свет. Что же вдохновило Колумба отклониться от курса?

1. Колумб был родом из Генуи, и команда, недостаточно зная о его происхождении, видела в нем чужака. Но он страстно любил море, и ему было нечего терять.
2. Возможная прибыль — сильная мотивация. Путешествие Колумба являлось не столько исследованием, сколько инвестицией. Мореплавателю заключил с королем соглашение: в случае успеха он получал долю от обнаруженных в новых землях богатств. Путь на восток был отрезан турками, захватившими Константинополь, и тем европейским торговцам, которые хотели попытать счастья, приходилось искать новый маршрут.



3. Благодаря развитию навигации, изучению атлантических течений и новым технологиям в строительстве кораблей моряки смогли ходить более круто к ветру.

4. Наступившая эра Ренессанса благоприятствовала новым идеям.

Итак, вы обнаруживаете, что маленькие шажки уже ничего не дают вашему бизнесу и, чтобы обрести успех, необходимо отклониться от проторенного курса?

**1. Крайняя необходимость.** Если ее нет, любая инновация будет выглядеть пустой забавой. Лишь в экстремальной ситуации люди готовы выйти из зоны комфорта. Если до этого еще не дошло, запаситесь терпением и подождите, пока не сложатся подходящие для вас условия.

**2. Отвага.** Как только появится насущная потребность — следуйте своему желанию, и оно заведет вас далеко за намеченные границы. Почувствуйте себя Колумбом — внедряйте новшества так, будто вам нечего терять.

**3. Новые технологии.** Именно они помогли кораблям Колумба идти круто к ветру. Чтобы достичь цели, вам нужны экспериментальные средства, а для этого стоит обратиться к новым технологиям

(в том числе к новым медиатехнологиям) и новым бизнес-моделям.

**4. Командная работа.** Найдите людей, лично заинтересованных в открытиях. Привлекайте тех, кто способен принимать решения и влиять на форму и содержание. Это даст вам уверенность. Чем больше людей участвуют в процессе — от рождения идеи до шлифовки концепции, — тем эффективнее будет работа.

**5. Настойчивость.** Будьте готовы к крупным неудачам, которые могут отбросить вас далеко назад. Настанут времена, когда вам и вашей команде, подобно экспедиции знаменитого испанца, станет чертовски страшно. Упритесь, как это сделал Колумб. Помните, что маленький остров может оказаться огромным континентом.

И вот ваша компания готова к переменам. Настает тот самый момент, когда пора отклоняться от привычного курса. Любому новатору близка фраза Андре Жид: «Человек не сможет открыть новых океанов, пока не отважится потерять из виду берег».



Источники: 1. Wikipedia. 2. David Boyle, *Voyages of Discovery*, Thames & Hudson Ltd, London, 2011. 3. Robin Hanbury-Tenison, *The Great Explorers*, Thames & Hudson Ltd, London, 2010. 4. Royal Geographical Society, Alasdair Macleod, *Explorers*, Dorling Kindersley Ltd, London, 2010.

# КАК КОЛУМБ ОТ

Источники: 1. Wikipedia // 2. David Boyle, Voyages of Discovery, Thames & Hudson Ltd, London, 2011 //

## ПУТЕШЕСТВЕННИК

Христофор Колумб (30 октября 1451 г. — 20 мая 1506 г.) — путешественник, мореплаватель и колонизатор, родился в Генуэзской республике (сейчас это северо-западная Италия). Под покровительством католических королей Испании он совершил четыре плавания через Атлантический океан, благодаря которым Европа узнала о существовании американских континентов.

## ЗАДАЧА

Личной целью Колумба было проложить новый, западный торговый путь в Ост-Индию. Он заручился поддержкой испанской короны, которая в этом предприятии видела возможность стать лидером в торговле с Азией и занять ведущие позиции на приносящем большие доходы рынке пряностей.



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# КРЫЛ АМЕРИКУ

3. Robin Hanbury Tenison, *The Great Explorers*, Thames & Hudson Ltd, London, 2010

## ПУТЕШЕСТВИЕ

3 августа 1492 года Колумб отчалил из испанского порта Палос-де-ла-Фронтера на трех кораблях — «Нинья», «Пинта» и «Санта-Мария». Он сделал остановку на Гран-Канарии, а затем за пять недель пересек Атлантический океан. Утром 12 октября 1492 года впередсмотрящий на «Пинте» увидел землю. Колумб нарек остров Сан-Сальвадором (сейчас это один из Багамских островов), а аборигенов назвал индейцами, пребывая в уверенности, что приплыл в Индию.

## НЕУДАЧИ

- Колумб неверно рассчитал длину маршрута. По его подсчетам, расстояние от Канарских островов до Японии было приблизительно 3700 километров, на самом же деле оно составляло 19 600 километров.
- Спустя несколько недель плавания команда стала паниковать. Моряки с ужасом представили, что никогда не вернутся домой, и подняли мятеж против Колумба.
- «Санта-Мария» потерпела крушение на Рождество 1492 года у берегов Эспаньолы (ныне Гаити и Доминиканская Республика), и корабль пришлось бросить.

## ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Колумб был чужаком, которому нечего терять.
- Возможная прибыль явилась сильной мотивацией.
- Мореплаватель заключил с испанским монархом договор, согласно которому получал долю прибыли от богатств, найденных на новой земле.
- После захвата Константинополя турками для европейских торговцев путь на восток был отрезан. Тому, кто хотел попытать счастья, приходилось искать новые маршруты.
- Благодаря развитию навигации, изучению атлантических течений и новым технологиям в строительстве кораблей моряки смогли ходить более круто к ветру.
- Наступившая эра Ренессанса благоприятствовала новым идеям.

# Магеллан назвал новый океан Тихим за внешнее спокойствие

**Фердинанд Магеллан вошел в историю как путешественник, искавший юго-западный путь к островам Пряностей (современное название — Молуккские острова). Магеллан был португальцем, состоял на королевской службе при дворе своего короля. В 1509 году по долгу службы он побывал на островах Пряностей. Однако после того как король Португалии отказался направить его в очередной морской поход, Магеллан присягнул на верность испанской короне**

К этому моменту испанцы уже знали, что открытые Колумбом земли были не частью Азии, а отдельным континентом. Восточные пути в Азию, проходившие возле побережья Африки, были переданы Португалии согласно Тордесильяскому договору 1494 года, одобренному буллой папы римского. У Испании возникла острая необходимость найти новый торговый путь в Азию. 22 марта 1518 года испанский

король Карл I поставил Магеллана во главе флота, которому предстояло найти западный путь к островам Пряностей. Адмиралу была обещана великая слава и состояние в том случае, если он добьется успеха, а именно проложит новый маршрут и откроет новые острова. Магеллану дали флот из пяти кораблей — «Тринидад», «Сан-Антонио», «Консепсьон», «Виктория» и «Сантьяго». В команду входило по разным подсчетам от 265 до 280 человек. Экспедиция покинула Испанию 20 сентября 1519 года. Магеллан был вынужден обходить стороной Бразилию, принадлежавшую португальской короне. Поэтому флот, потеряв один корабль, достиг мыса Одиннадцати Тысяч Дев на 52-й параллели южной широты только 21 октября 1520 года. Моряки, обнаружив большой пролив с соленой водой, решили, что нашли юго-западный путь. Команда одного из кораблей взбунтовалась и направила корабль обратно в Испанию, не дожидаясь, пока флот закончит трудное прохождение по проливу

длиной в 600 километров. Сейчас он известен как Магелланов пролив. Открыв новый океан, Магеллан назвал его Тихим за внешнее спокойствие. 6 марта 1521 года потрепанный флот достиг острова Гуам Марианского архипелага. Следующую остановку экспедиция сделала на Филиппинах. Утром 27 апреля Магеллан с небольшой группой направился на остров Мактан Лапу-Лапу. В сражении с аборигенами он был ранен бамбуковым копьем и погиб. Оставшаяся команда из 115 человек 28 ноября 1521 года доплыла до Молуккских островов. 6 сентября 1522 года испанец Хуан Себастьян Элькано и оставшиеся в живых моряки вернулись в Испанию на «Виктории» — спустя почти три года после того, как они покинули родную гавань. Магеллан не собирался совершать кругосветное плавание, он лишь хотел благополучно провести испанские корабли по западному пути к островам Пряностей. После гибели Магеллана двигаться дальше на запад решил



Элькано, завершив первое путешествие вокруг Земли. В Испанию вернулся только один корабль из пяти. Из почти трех сотен моряков родные берега увидели лишь восемнадцать. История экспедиции Магеллана содержит четыре урока для новаторов:

- Существовала насущная необходимость установить прямые торговые отношения между Испанией и ази-

атскими странами, поэтому король поддержал экспедицию. Убедитесь, что в вашей исследовательской экспедиции есть потребность, которую поддержат и профинансируют.

- Первоначально Магеллану дали непригодные для плавания судна и бесполезных угольников вместо опытных моряков. Однако он был

настойчив и добился того, что за полтора года корабли отремонтировали и подготовили к экспедиции. Удостоверьтесь, что в вашей экспедиции принимают участие столь же настойчивые люди.

- Магеллан мог общаться с племенами аборигенов, поскольку его переводчик понимал их языки. Прежде чем выходить на новый рынок, будьте уверены, что члены вашей экспедиции ориентируются в работе этих рынков и говорят на их языке. Доходы от ценных пряностей с Молуккских островов служили сильной мотивацией. Груз, умещавшийся на одном корабле, окупал все путешествие. Вы должны хорошо представлять себе, какие именно результаты принесет ваша экспедиция.



# КАК ЭКСПЕДИЦИЯ МАГЕЛ ЧТО ЗЕМЛЯ КРУГЛАЯ

Источники: 1. Wikipedia // 2. David Boyle, Voyages of Discovery, Thames & Hudson Ltd, London, 2011 // 3. Robin Hanbury-Tenison, The Great Explorers,

## ПУТЕШЕСТВЕННИК

Фердинанд Магеллан (1480 г. — 27 апреля 1521 г.) — португальский путешественник. Будучи на службе у испанского короля Карла I, Магеллан открыл западный путь к островам Пряностей, которые сейчас принадлежат Индонезии. Его экспедиция совершила первое кругосветное плавание, несмотря на то что сам он погиб на Филиппинах, не проделав путь до конца.

## ЗАДАЧА

Согласно Тордесильяскому договору 1494 года, Португалия получила эксклюзивные права на восточные пути, пролегающие возле берегов Африки. Поэтому у Испании не было другого выхода, кроме как найти свой торговый путь в Азию. Испанская корона была полна решимости проложить западный путь.

## ПУТЕШЕСТВИЕ

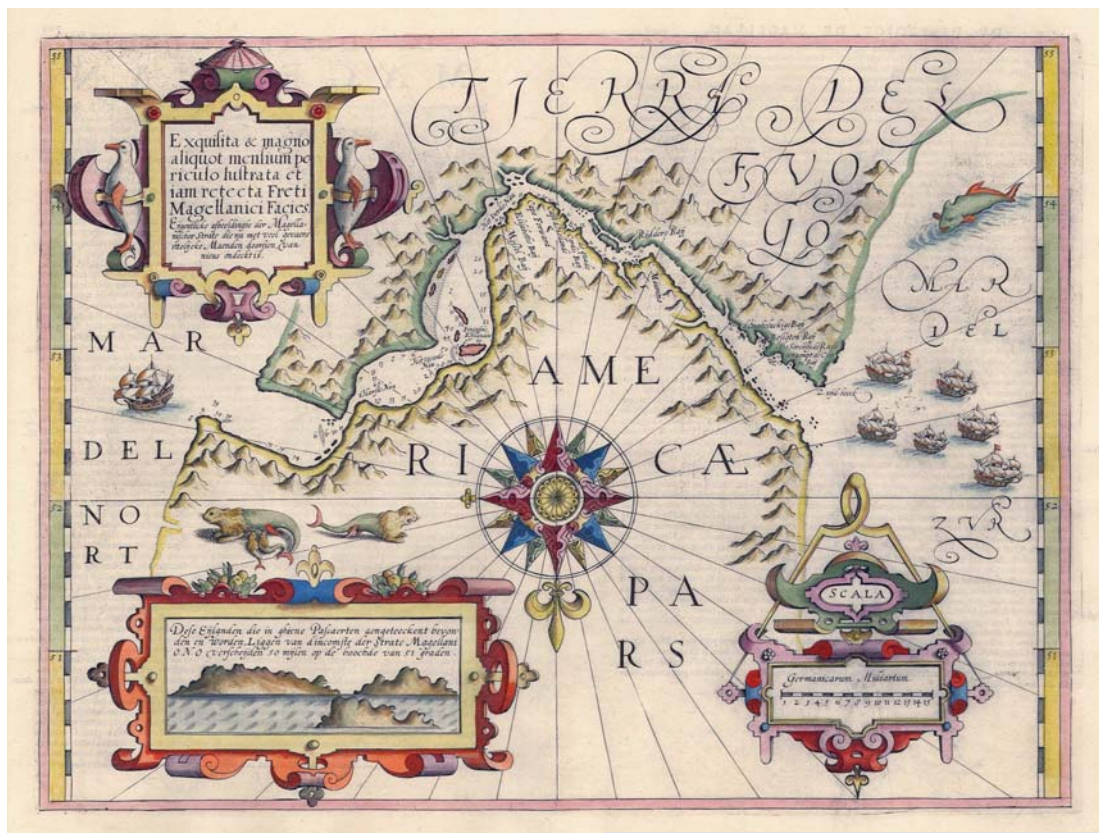
Экспедиция Магеллана 1519–1522 годов впервые в истории прошла из Атлантического океана в Тихий и затем пересекла его. На Филиппинах Магеллан принял участие в Мактанской битве. Он отплыл на остров с небольшим отрядом. На Мактане они столкнулись с аборигенами, превосходившими их числом. Утром 27 апреля 1521 года Магеллан погиб от раны, нанесенной бамбуковым копьём. После его смерти помощник капитана Элькано принял решение плыть дальше на запад и таким образом завершил первое кругосветное плавание. 6 сентября 1522 года, почти через три года после отплытия, Элькано прибыл в Испанию на борту «Виктории», последнего корабля из флота. Из почти трех сотен человек домой вернулись лишь восемнадцать.

## НЕУДАЧИ

Во время подготовки к плаванию выявилось несколько проблем: недостаток финансирования, вмешательство португальского короля, недоверие Испании к Магеллану и другим португальцам. В 1520 году, на Пасху, команда подняла мятеж, в котором участвовали капитаны трех из пяти кораблей. Магеллан действовал быстро и решительно: он приказал убить капитана «Виктории» Луиса де Мендосу и восстановил власть над судном. В апреле 1521 года во время Мактанской битвы аборигены убили Магеллана. После трагедии на Филиппинах в экспедиции осталось слишком мало людей, чтобы продолжать ее на трех кораблях. Флот сократили до «Тринидада» и «Виктории», которые и продолжили двигаться на запад. «Тринидад» захватили португальцы, но во время одного из штормов судно потерпело крушение.

# ЛАНА ДОКАЗАЛА,

Thames & Hudson Ltd, London, 2010 // 4. Royal Geographical Society, Alasdair Macleod, Explorers, Dorling Kindersley Ltd, London, 2010



## ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Существовала насущная потребность установить прямые торговые связи между Испанией и азиатскими странами, не испортив отношений с Португалией.
- Благодаря мастерству и настойчивости Магеллана экспедицию удалось подготовить за полтора года.
- Магеллан мог общаться с аборигенами, потому что ему помогал переводчик, понимавший их язык.
- Возможный доход от продажи ценных пряностей мотивировал мореплавателей достичь Молуккских островов и вернуться домой в Испанию.

*Андре Жид,  
французский писатель*

# *«Человек открыть пока не потерять из*



*не сможет  
новых океанов,  
отважится  
виду берег».*

# Наполеон полярных стран

В начале XX века Южный полюс занимал умы многих. Норвежского путешественника Руаля Амундсена считали практичным, прагматичным и до крайности амбициозным человеком. Стать полярным исследователем он мечтал еще в детстве.

Руаль Амундсен мечтал стать первым человеком, ступившим на Северный полюс. В 1909 году Фредерик Кук\*, а за ним и Роберт Пири\*\* объявили о покорении Северного полюса, поэтому Амундсен переключился на Антарктику. Он держал свои планы в тайне, чтобы не лишиться государственных инвестиций. 3 июня 1910 года Амундсен покинул Осло и отплыл на юг на корабле «Фрам», спроектированном специально для полярных путешествий. В августе корабль достиг Мадейры, где Амундсен сообщил своей команде, что экспедиция отправляется в Антарктику. Известие было воспринято моряками с энтузиазмом. Амундсен отправил телеграмму британскому путешественнику Роберту Скотту, находившемуся

\* Фредерик Кук (1865–1940) — американский врач, полярный путешественник и бизнесмен, заявивший, что первым в истории человечества достиг Северного полюса 21 апреля 1908 года, за год до Роберта Пири. В 1909 году Пири и некоторые сотрудники Кука обвинили его в фальсификации данных. Дискуссии продолжаются по сей день. *Здесь и далее: прим. ред.*

\*\* Роберт Пири (1856–1920) — американский исследователь Арктики. В 1909 году объявил о покорении Северного полюса, что вызвало массу дискуссий. Официально считается первым человеком, достигнувшим Северного полюса после перехода по паковым льдам.



на пути к Южному полюсу: «“Фрам” продвигается к Антарктике — Амундсен». Амундсен явно пытался добиться конкурентного преимущества. Когда Скотта спросили, что он думает о соперничестве с Амундсеном, тот ответил, что не собирается менять свои планы и жертвовать научными целями экспедиции ради того, чтобы выиграть состязание за полюс. 19 октября 1911 года Амундсен и еще четыре человека выехали с антарктической базы в Китовой бухте на легких санях, запряженных 52 собаками. 14 декабря команда добралась до Южного полюса, 33 или 34 днями раньше, чем группа Скотта. Проведя в пути 99 дней, все члены команды Амундсена вернулись живыми и здоровыми. Команда Скотта, к сожалению, погибла — возвращаясь на базу, он и его четверо спутников умерли от истощения и холода. Экспедиция Амундсена преуспела благодаря установке на победу, что предполагало всестороннюю подготовку, тщательное планирование, знание эскимосских методов выживания в холоде, надежное снаряжение, подходящую одежду, умение обращаться с ездовыми собаками и владение техникой ходьбы на лыжах. О том, насколько внимателен был Амундсен к деталям, хорошо иллюстрирует история с изготовлением обуви. Готовясь

к экспедиции, он велел распороть сапоги и расширить их настолько, чтобы в них влезли деревянные стельки. Сквозь деревянные стельки и семь пар чулок не проникал даже самый лютый холод. В процессе подготовки к экспедиции Амундсен изучал новинки в производстве снежных очков. Для своей команды он выбрал кожаные очки с прорезью для глаз, изготовленные по патенту Бьолана. Такие очки отлично защищали глаза, и никто из группы не потерял зрение из-за снежной слепоты. В отличие от похода Скотта, который закончился трагедией, путешествие Амундсена прошло относительно гладко, без особых происшествий. Амундсен добился успеха потому, что был хорошо подготовлен, умел предвидеть трудности и вовремя принимал меры для их предотвращения. «Я считаю, что самое главное — это позаботиться о снаряжении, постараться предусмотреть все трудности, с которыми можно столкнуться, и принять меры, чтобы их избежать. Победа ждет того, кто все содержит в порядке, — люди называют это везением. Поражение неизбежно уготовано тому, кто пренебрегает необходимыми предосторожностями; это называют невезением», — сказал Руаль Амундсен. Сравнивая достижения Скотта и Амундсена, большинство историков

полярных исследований едины во мнении, что команда Амундсена хорошо умела передвигаться на лыжах, взяла с собой много собак и была отлично знакома с полярными условиями, что и принесло им значительное преимущество. История Амундсена — прекрасный источник вдохновения для новаторов. Итак, важно в правильный момент выбрать правильную новаторскую задачу и отправиться по верному пути с правильной командой и правильным снаряжением. Помните, что первый в жизни инновационный проект бывает только один раз.



# КАК АМУНДСЕН ПЕРВЫМ

Источники: 1. Wikipedia // 2. Robin Hanbury-Tenison, The Great Explorers, Thames & Hudson Ltd, London, 2010 // 3. Royal Geographical Society,

## ПУТЕШЕСТВЕННИК

Руаль Амундсен (16 июля 1872 г. — 18 июня 1928 г.) — норвежский полярный исследователь, руководил антарктической экспедицией 1910–1912 годов и достиг Южного полюса в декабре 1911 года.

## ЗАДАЧА

Состязание «Кто первый покорит полюс» занимало в начала XX века умы многих. Амундсен планировал отправиться на Северный полюс, но в 1909 году Фредерик Кук, а за ним и Роберт Пири объявили о покорении Северного полюса, и Амундсен переключился на Антарктику. Он послал телеграмму британскому путешественнику Роберту Скотту, который находился на пути к Южному полюсу: «“Фрам” продвигается к Антарктике — Амундсен».

## ПУТЕШЕСТВИЕ

19 октября 1911 года Амундсен и еще четыре человека выехали с антарктической базы в Китовой бухте на легких санях, запряженных 52 собаками. 14 декабря команда добралась до Южного полюса, 33 или 34 днями ранее, чем группа Скотта. Проведя в пути 99 дней, люди Амундсена вернулись живыми и здоровыми.



# ДОСТИГ ЮЖНОГО ПОЛЮСА

Alasdair Macleod, Explorers, Dorling Kindersley Ltd, London, 2010 // 4. Roald Amundsen, The South Pole, Cooper Square Press, New York, 2001



## НЕУДАЧИ

Амундсен мечтал покорить Северный полюс, но после того, как в 1909 году Фредерик Кук, а за ним и Роберт Пири объявили о покорении Северного полюса, ему пришлось переключиться на Антарктику.

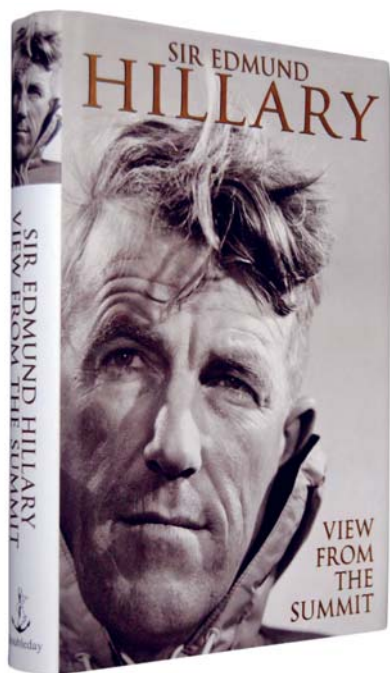
## ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Гибкость.
- Установка на победу.
- Всесторонняя подготовка.
- Тщательное планирование.
- Знание эскимосских методов выживания в холоде.
- Надежное снаряжение.
- Подходящая одежда.
- Умение обращаться с ездовыми собаками.
- Владение техникой ходьбы на лыжах.



# «Джордж, мы сделали эту сволочь»

Это первое, что Эдмунд Хиллари сказал своему старому другу Джорджу Лоу, спустившись к Южному седлу\* Эвереста. Это произошло вскоре после его знаменитого восхождения с непальским шерпом Тенцингом Норгеем 29 мая 1953 года. Джордж встретил друга горячим томатным супом. Хиллари и Норгей стали первыми, кто достиг вершины Эвереста. Приключения Хиллари подробно изложены в его книге «Вид с вершины».



\* Южное седло (7906 м) — перевал на границе Непала и КНР, на соединении Эвереста и Лхоцзе (иногда называемой Южной вершиной), первой и четвертой по высоте вершин в мире.

В пятидесятые годы XX века путь на Эверест контролировало правительство Тибета, подчинявшееся Китаю. Непал пропускал лишь одну экспедицию в год. В 1951 году Хиллари входил в состав британской разведывательной экспедиции. В экспедиции 1953 года участвовало более 400 человек, в том числе 362 носильщика и 20 шерпов-проводников. Члены экспедиции везли с собой почти пять тысяч килограммов багажа. Глава экспедиции скалолаз Джон Хант в качестве первой штурмовой группы выбрал двух британских альпинистов — Тома Бордиллона и Чарльза Эванса. Хиллари и Норгей стали второй ударной группой. Бордиллон и Эванс совершили попытку восхождения, но их кислородная система дала сбой, поэтому им удалось пройти только до Южного седла, что примерно на сто метров ниже вершины. Так Хиллари и Норгей получили свой шанс. Последний, решающий отрезок пути на Эверест — двенадцатиметровая скальная стена, которую Хиллари сумел преодолеть, теперь называется Ступенью Хиллари.

29 мая 1953 года в 11:30 утра Хиллари и Норгей достигли самой высокой точки Земли — вершины высотой в 8848 метров. Достижение Эдмунда Хиллари — одно из величайших свершений человечества. Оно принесло ему бессмертную славу. Читая «Вид с вершины», я выделил десять элементов инновации:

**1. Страсть.** В юности Хиллари был большим мечтателем. Он прочел множество приключенческих романов и провел немало дней, витая в облаках. Он и не подозревал тогда, что благодаря своей страсти к приключениям станет первым человеком, ступившим на самый высокий пик Земли.

**2. Крайняя необходимость.** В 1952 году Британия узнала, что французы получили разрешение и планируют взойти на Эверест в 1954 году. Больше всего на свете британцы хотели стать первыми. Их экспедиция во что бы то ни стало должна была увенчаться успехом.

**3. Командная работа.** Восхождение на Эверест полностью зависело от командной работы. Как писал Хиллари: «Джон Хант и Да Намгьял подняли припасы на склад на юго-восточном гребне; Джордж Лоу, Альф Грегори и Анг Ньима очень помогли нам с лагерем IX; Чарльз Эванс и Том Бурдиллон первыми попытались взойти на южный пик. Мы смогли



добиться успеха только благодаря их помощи».

**4. Отвага.** Ледопад Кхумбу — первое большое препятствие на пути к вершине Эвереста. Он громаден и ненадежен, здесь погибло больше людей, чем на любом другом участке юго-восточного склона. Чем выше забираешься, тем больше требуется отваги. На высоте 7800 метров Хиллари записал в дневнике: «Сквозь все слои одежды я чувствовал, как ледяное дыхание ветра пронизывает меня до костей. Ужасное чувство страха и одиночества овладело мной. «Какой во всем этом смысл?» — спрашивал я себя».

**5. Тестирование.** В 1951 году во время разведывательной экспедиции члены команды тестировали кислородное снаряжение и проводили исследования в области высокогорной

физиологии. Два года спустя результаты этих исследований сыграли важную роль при выборе стратегии восхождения на Эверест.

**6. Инициатива.** Однажды, будучи в Индии, Хиллари прочел в газете, что Британия собирается отправить в 1951 году экспедицию на южный склон Эвереста. Он написал письмо руководителю экспедиции Эрику Шиптону, сообщив, что пара альпинистов из Новой Зеландии может принести им существенную пользу. И Шиптон пригласил в команду двух новозеландцев, одним из которых, как вы уже догадались, был сам Хиллари. Если хочешь чего-то добиться, проявляй инициативу!

**7. Выбор.** Британский гималайский комитет вместо Эрика Шиптона поставил во главе экспедиции скалолаза полковника Джона Ханта. После восьми неудачных попыток восхождения на Эверест был нужен кто-то, кто достиг бы вершины прежде, чем французы воспользуются своим шансом.

**8. Преодоление неудач.** На пути часто возникают обстоятельства, которые могут вам помешать. Открыв новый маршрут на Эверест в ходе разведывательной экспедиции, британцы узнали, что Швейцария получила разрешение на две попытки восхождения в 1952 году. Британии оставалось только ждать результатов швейцарского похода.

**9. Соревнование.** Кого отберут для штурмовых групп? И какая из них получит шанс идти первой? Вот в чем состоял главный вопрос. Хант предложил Эвансу и Бордиллону во время восхождения на южный пик использовать кислородную систему закрытого типа, а Норгею и Хиллари — открытого. Хиллари считает, что это несправедливо — называть одну группу «первой», а другую «второй».

**10. Везение.** Следует помнить, что на пути встречаются не только неприятности, — частенько подмигивает удача. Новозеландцу Хиллари повезло, что он был британским подданным и поэтому мог присоединиться к экспедиции своей страны. В 1952 году швейцарцы провалили обе попытки покорить Эверест. В первый раз они не дошли всего триста метров до вершины и вынуждены были вернуться из-за переутомления. Вторая попытка, предпринятая осенью, закончилась прямо над Южным седлом из-за низкой температуры и сильных ветров. Швейцарцы, безусловно, были разочарованы, но что это, как не удача для британцев? Хиллари стал первым человеком, который взойшел на Эверест. Это изменило его жизнь. Пусть его история вдохновит вас, даст силы идти за мечтой и реализовывать ваши новаторские идеи.

# КАК ХИЛЛАРИ И ТЕНЦИНГ

Источники: 1. Wikipedia // 2. Sir Edmund Hillary, View from the Summit, Simon & Schuster, New York, 2000

## ПУТЕШЕСТВЕННИКИ

Сэр Эдмунд Персиваль Хиллари (20 июля 1919 г. — 20 января 2008 г.) — новозеландский альпинист, путешественник, филантроп. Тенцинг Норгей (май 1914 г. — 9 мая 1986 г.) — непальский шерп, альпинист. 29 мая 1953 года Хиллари и Тенцинг стали первыми в мире людьми, покорившими вершину Эвереста.

## ЗАДАЧА

Эверест — самая высокая гора на планете, ее вершина находится в 8848 метрах над уровнем моря. В пятидесятые годы XX века путь на Эверест был закрыт правительством Тибета, подчинявшимся Китаю. Непал пропускал только одну экспедицию в год. В 1952 году Британия узнала, что французы получили разрешение и планируют взойти на Эверест в 1954 году. После восьми неудачных попыток восхождения британцы просто обязаны были покорить гору первыми.

## ПУТЕШЕСТВИЕ

В экспедиции 1953 года участвовало более 400 человек, в том числе 362 носильщика и 20 шерпов-проводников. Члены экспедиции везли с собой почти пять тысяч килограммов багажа. Хиллари и Норгей были второй штурмовой командой. Они достигли пика — наивысшей точки Земли — в 11:30 29 мая 1953 года.



# ВЗОШЛИ НА ЭВЕРЕСТ

## НЕУДАЧИ

- Открыв новый маршрут на Эверест в ходе разведывательной экспедиции, британцы узнали, что Швейцария получила разрешение на две попытки восхождения в 1952 году. Британии оставалось лишь ждать результатов швейцарского похода.
- Ледопад Кхумбу — первое большое препятствие на пути к вершине Эвереста. Он громаден и ненадежен, здесь погибло больше людей, чем на любом другом участке юго-восточного склона.
- 29 мая 1953 года первая из двух штурмовых групп в составе Бордиллона и Эванса уже была в ста метрах от вершины, но повернула обратно, когда начались проблемы с кислородным оборудованием.

- На подходе к южному пику на высоте 8760 метров находится крутая скальная стена, которая теперь носит название Ступень Хиллари. Хиллари и Тенцинг — первые альпинисты, преодолевшие этот участок, используя простое ледовое снаряжение и веревки.

## ФАКТОРЫ УСПЕХА

- В 1952 году Британия узнала, что французы получили разрешение и планируют взойти на Эверест в 1954 году. Больше всего на свете британцы хотели стать первыми. Их экспедиция во что бы то ни стало должна была увенчаться успехом.
- Британский гималайский комитет вместо Эрика Шиптона поставил во главе экспедиции скалолаза полковника Джона Ханта.
- В 1951 году во время разведывательной экспедиции члены команды тестировали кислородное снаряжение и проводили исследования в области высокогорной физиологии. Два года спустя результаты этих исследований сыграли важную роль при выборе стратегии восхождения на Эверест.
- Работа первой группы, которая отыскала маршрут, проложила путь и протестировала запасные кислородные баллоны, очень помогла Хиллари и Тенцингу.

# Джон Кеннеди стремился поднять престиж Америки

**«Я думаю, мы летим на Луну потому, что такова природа человека — преодолевать трудности. Это стремление заложено глубоко в человеческой душе. Что-то заставляет нас делать это, точно так же как что-то заставляет лосося плыть вверх по течению» (Нил Армстронг)**



Нил Армстронг был тихим, спокойным, уверенным в себе человеком. Не в его характере было искать славы. Его страстью стали полеты: он научился пилотажу

летом 1946 года и в шестнадцать лет получил удостоверение пилота — раньше, чем водительские права. Нил мечтал о подвигах, но все рекорды, связанные с перелетами через океан, были уже установлены, и это не могло не расстраивать и не возмущать подростка. В 1957 году Советский Союз вывел на орбиту первый спутник. Соединенные Штаты не могли оставить это событие без ответа. Американские ученые сосредоточили все силы на программе «Меркурий», поставив цель отправить человека в космос. 12 апреля 1961 года Советский Союз

вновь потряс мир сообщением о полете Юрия Гагарина. Перед президентом Кеннеди остро встал вопрос о подъеме престижа своей страны, он должен был доказать превосходство Америки над СССР. Кеннеди заявил: «Я считаю, что американская нация должна посвятить себя главной цели: до конца десятилетия высадить человека на Луне и благополучно вернуть его на Землю».

В 1962 году, когда Армстронг подал заявку на участие в отборе астронавтов для программы «Меркурий», крайний срок — 1 июня — уже неделю как вышел. Однако один из специалистов по моделированию условий полета устроил так, что фамилия Армстронга попала в общий список до первого собрания отборочной комиссии. В 1965 году Армстронга назначили командиром запасного экипажа космического корабля «Джемини-5». Время от времени в ходе полета возникала потребность в замене того или иного члена основной команды. Проработав

астронавтом три с половиной года, Нил Армстронг совершил свой первый полет в космос на корабле «Джемини-8». Бывшие коллеги по службе в военной авиации, узнав, что Армстронга выбрали для первого полета на Луну на «Аполлоне-11», сказали, что ему помогли «удача, благоприятная возможность, подготовка и мастерство вместе взятые».

Но десять лет подготовки едва не прошли даром. Во время спуска на поверхность Луны на табло загорелась желтая лампочка «сигнал тревоги № 1202».

Армстронг не знал, что означал этот сигнал, и не понимал, что делать. К счастью, из Центра управления полетами сообщили, что беспокоиться не о чем, и миссия продолжилась. Высадка на Луну по сей день считается одним из величайших достижений человечества.

Когда я читал о том, как Кеннеди отправил первого человека на Луну, подумал о семи компонентах инновации.

- 1. Крайняя необходимость.** Кеннеди должен был поднять престиж страны и хотел доказать превосходство Америки над СССР. На кону стояла честь нации. Поэтому государство выделило ресурсы и финансы на космическую программу, а все вовлеченные в процесс специалисты учились думать и действовать вне привычных рамок.
- 2. Труднодостижимая цель.** Начните инновацию с дерзкого и четкого

замысла. В случае Кеннеди установка была предельно ясной: до конца десятилетия высадить человека на Луну.

**3. Фокусировка.** Во время инновационного процесса важны конкретные задания, они, как указатели на дороге, помогают принимать решения. Для решения задачи были разработаны три теоретических способа высадки человека на Луну: «прямое восхождение», «рандеву на земной орбите» и «рандеву на лунной орбите». В июле 1962 года, к удивлению многих экспертов, в NASA выбрали «рандеву на лунной орбите». Если бы что-то пошло не так, астронавтов было бы невозможно спасти. Но лишь этот опасный вариант давал возможность вписаться в заданные президентом временные рамки.

**4. Подготовка.** В утро запуска первым астронавтом на борту «Аполлона-11» был астронавт не из основного экипажа, куда входили Армстронг, Коллинз и Олдрин, а Фред Хейз, пилот лунного модуля, дублер Олдрина. Хейз проводил проверку по списку из 417 пунктов, чтобы убедиться, что каждый переключатель стоит в нужном положении. Мой вам совет — заведите себе контрольный список.

**5. Тестирование.** «Аполлон-10» был генеральной репетицией «Аполлона-11». Он пролетел над поверхностью Луны почти по тому же маршруту, по которому предстояло лететь

«Аполлону-11». Экипаж «Аполлона-10» фотографировал зоны спуска и посадки. По словам Нила Армстронга, впоследствии эти фотографии очень пригодились: «К моменту вылета мы знали наизусть все главные ориентиры на траектории снижения». Итак — проверка и еще раз проверка.

**6. Командная работа.** «Мы распределили обязанности таким образом, чтобы каждый член экипажа мог полностью сосредоточиться на одной области знаний». Внедряйте новшества всей командой, и тогда вы получите высокие результаты и мощную поддержку коллектива.

**7. Энтузиазм.** В возрасте шестнадцати лет Нил Армстронг получил удостоверение пилота — раньше, чем водитель-

ские права. Полеты были его страстью. Начиная новаторский проект, следуйте за вашей страстью и соглашайтесь работать только на ваших условиях. Обратной стороной Луны для Нила Армстронга стало его внезапное превращение в знаменитость мирового масштаба. Тем не менее он оставался очень скромным человеком. В 2004 году Армстронг сказал своему биографу: «Думаю, что надо воздавать людям должное за их достижения и вклад в развитие общества. Но здесь легко перегнуть палку. Я высокого мнения о многих людях и об их заслугах, но считаю, что нет ничего важнее настоящих поступков. Слава людей не должна затмевать их дела».

*Нил Армстронг был великим человеком.*



Источник: James R. Hansen. First Man, the Life of Neil A. Armstrong. Simon & Schuster, New York, 2005.

# КАК АРМСТРОНГ СТУПИЛ

## ПУТЕШЕСТВЕННИК

Нил Армстронг (5 августа 1930 г. — 25 августа 2012 г.) — американский астронавт, первый человек, высадившийся на Луне. Вторым и последним космическим полетом Армстронга стал полет на Луну в июле 1969 года в качестве командующего миссией «Аполлон-11».



## ЗАДАЧА

12 апреля 1961 года Советский Союз потряс мир сообщением о полете Юрия Гагарина. Перед президентом Кеннеди остро встал вопрос о подъеме престижа своей страны, он должен был доказать превосходство Америки над СССР. Кеннеди заявил: «Я считаю, что американская нация должна посвятить себя главной цели: до конца десятилетия высадить человека на Луне и благополучно вернуть его на Землю».

## ПУТЕШЕСТВИЕ

«Аполлон» — третья космическая программа пилотируемых космических полетов NASA. Программа служила достижению национальной цели, сформулированной Джоном Кеннеди. В канун Рождества 1968 года экипаж «Аполлона-8» провел телемост, показывая виды Земли и Луны из космоса. Передача собрала рекордное число зрителей. В конце 1960-х годов цель Кеннеди была достигнута благодаря миссии «Аполлон-11». Астронавты Нил Армстронг и Базз Олдрин посадили корабль «Аполлон» на Луне 20 июля 1969 года и прошли по поверхности земного спутника. В 1973 году Конгрессу был предоставлен отчет: стоимость программы «Аполлон» составила 25,4 миллиарда долларов.



# НА ПОВЕРХНОСТЬ ЛУНЫ

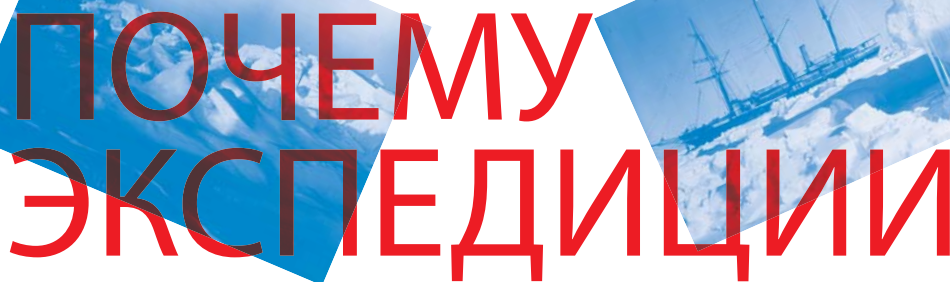
Источники: 1. Wikipedia // 2. James R. Hansen. First Man, the Life of Neil A. Armstrong. Simon & Schuster, New York, 2005

## НЕУДАЧИ

- Главной неудачей стал пожар в кабине «Аполлона-1» во время наземных испытаний, ставший причиной гибели экипажа корабля.
- Напряжение сохранялось до последнего момента перед посадкой на Луну. Во время снижения на табло загорелась желтая лампочка «сигнал тревоги № 1202». К счастью, из Центра управления полетами сообщили, что беспокоиться не о чем, и миссия продолжилась.

## ФАКТОРЫ УСПЕХА

- **Крайняя необходимость.** Кеннеди должен был поднять престиж страны и хотел доказать превосходство Америки над СССР. На кону стояла честь нации.
- **Фокусировка.** Когда цель четко обозначена, легче находить решения, которые приведут к ней.
- **Тестирование.** Каждая деталь была проверена множество раз. «Аполлон-10» был генеральной репетицией «Аполлона-11».
- **Командная работа.** «Мы распределили обязанности таким образом, чтобы каждый член экипажа мог полностью сосредоточиться на одной области знаний». Кроме того, у каждого экипажа был дублирующий состав.



# ПОЧЕМУ ЭКСПЕДИЦИИ

**1. Героя убивает холод.** В 1845 году Джон Франклин отправился исследовать легендарный Северо-Западный проход — морской путь через Северный Ледовитый океан вдоль северного берега Северной Америки. Главная трудность была в том, что этот путь почти круглый год был заблокирован ледниками. В 1846 году экспедицию Франклина затерло во льдах, и весь экипаж погиб от холода и истощения.

**2. Героя убивает команда.** Американский путешественник и журналист Чарльз Фрэнсис Холл был опытным арктическим исследователем — он организовал уже две экспедиции за полярный круг. В июне 1871 года Холл отправился в экспедицию на Северный полюс. В ноябре после недельного недомогания, сопровождавшегося жаром и рвотой, он умер на своем корабле недалеко от побережья Гренландии. Это место теперь называется бухтой Холла. Позднее было установлено, что в кофе Фрэнсиса Холла подсыпали мышьяк, и сделать это мог только кто-то из членов команды. После

смерти капитана экспедицию возглавил его помощник Сидни Баддингтон, однако он так и не смог дойти до полюса.

**3. Героя убивает отсутствие подготовки.** В 1897 году три шведа — Соломон Август Андре, Нильс Стриндберг и Кнут Френкель — вылетели с архипелага Шпицберген на воздушном шаре собственной конструкции, наполненном водородом. Путешественники намеревались достичь Северного полюса, однако через три дня были вынуждены приземлиться, разбить лагерь и через несколько недель погибли в Арктике. «Это были три теоретика из Стокгольма, которые не уделили должного внимания практической подготовке».

**4. Слишком много народа.** Весной 1996 года группа неопытных искателей приключений хорошо заплатила проводникам, чтобы те помогли им подняться на Эверест. Маршруты были перегружены людьми, шерпы не успевали закреплять снаряжение, надвигался буран... В результате двенадцать альпинистов, включая нескольких

очень опытных проводников, погибли. Трагедия получила широкую огласку в прессе; коммерческие турагентства, предлагавшие новичкам подняться на самую высокую точку Земли, были обвинены в безответственности.

**5. Неисправное оборудование.** В апреле 1970 года США запустили «Аполлон-13». Третью пилотируемую лунную миссию завершили после того, как из-за короткого замыкания взорвался кислородный баллон. Корабль уцелел и благодаря отваге и мастерству астронавтов и наземного экипажа смог пройти с обратной стороны Луны и дотащиться до Земли; никто не погиб.

**6. Голод.** В апреле 1846 года Джордж и Джейкоб Доннеры в составе группы из девяноста человек предприняли путешествие на запад США. Они намеревались пересечь страну от Иллинойса до Калифорнии. Путешественники были уверены, что отправляются в увлекательное короткое приключение. Но они жестоко ошибались. Группа достигла хребта Сьерра-Невада лишь в начале зимы, когда погодные условия уже не позволили продолжить путь. Из девяноста человек до Калифорнии добрались лишь сорок восемь.

**7. Плохой лидер.** В конце 1690-х Уильям Патерсон решил, что может вывести Шотландию на мировой рынок, создав колонию «Новая Каледония» на Панамском перешейке. Экспедиция Патерсона насчитывала 1200 человек, которые вместе с грузом





# ТЕРПЯТ НЕУДАЧУ?

и отправились в путь на пяти кораблях. Флот причалил к побережью Дарьена (Панама) 2 ноября 1698 года. Все, что случилось потом, было результатом плохого планирования, усугубленного бездарным управлением. Сначала колонизаторы построили форт в местности, где не было источников пресной воды. Затем они посадили кукурузу и ямс, не зная, как правильно ухаживать за этими культурами. Не знали они и того, как хранить еду в жарком и влажном панамском климате. Смертность среди поселенцев достигала десяти человек в день.

**8. Шторм.** В 1527 году команда из шестисот человек во главе с Панфило де Нарваесом отплыла на пяти кораблях из Испании в Новый Свет. Дела шли хорошо до тех пор, пока в Мексиканском заливе на флот не налетел ураган. В апреле 1528 года де Нарваес и оставшиеся в живых триста человек сошли на берег возле Рио-де-лас-Пальмас. Надеясь, что Мексика недалеко, члены экспедиции отправились на север, вглубь континента, пересекли Флориду и добрались до земель могущественных индейцев-

аппалачей. Стараясь избежать встречи с ними, Нарваес велел построить четыре плота, чтобы добраться до моря по реке. Он планировал вновь подняться на борт и добраться до Мексики морем. Однако его планам не суждено было воплотиться в жизнь: корабли потерпели крушение при очередном шторме. Нарваес и почти все члены экспедиции погибли.

**9. Неопытность.** В 1860 году правительство Австралии назначило награду в 2000 фунтов любому, кто сможет пересечь континент с юга на север. Одна из экспедиций сформировалась под руководством Роберта Берка, бывшего суперинтенданта полиции, не имевшего абсолютно никакого опыта походной жизни. 21 августа 1860 года группа Берка с большой помпой выдвинулась из Мельбурна. В походе участвовали 19 человек, которые взяли с собой 23 лошади, 26 верблюдов и 6 фургонов различного добра. И о чем только думал Берк, упаковывая в дорогу дубовый стол с кедровой столешницей, стулья, ракеты, флаги и, конечно, китайский гонг. Судя по тому, как готовился к этой

злосчастной экспедиции, он не имел ни малейшего представления, с чем ему придется столкнуться. Снаряжение и еда весили около 20 тонн, и в результате один из фургонов сломался еще до того, как путешественники покинули Королевский парк. Экспедиция была настолько перегружена, что к полуночи добралась лишь до окраин Мельбурна.

## **10. Ошибки проектирования.**

В 1967 году космическая гонка была в самом разгаре. Советского летчика-космонавта Владимира Комарова отправили в космос на корабле «Союз-1». Программа полета предполагала не только испытание пилотируемого корабля, но и его стыковку с «Союзом-2», запуск которого должен был состояться следом за «Союзом-1». После выхода на орбиту у «Союза-1» не раскрылась одна из панелей солнечных батарей, и полет был досрочно прекращен. На заключительном участке приземления у корабля отказала парашютная система, и он ударился о землю на скорости 50 м/с — смерть космонавта была мгновенной. В ходе тестовых полетов, которые проводились перед запуском «Союза-1», инженеры выявили множество поломок, зафиксировали более двухсот ошибок проектирования; и все же работа продолжилась.

Источники: [www.timetoeatthedogs.com](http://www.timetoeatthedogs.com), [www.pbs.org/franklin-expedition](http://www.pbs.org/franklin-expedition), [www.npr.org](http://www.npr.org), [www.totallytop-10.com/history/top-10-doomed-expeditions](http://www.totallytop-10.com/history/top-10-doomed-expeditions), [www.ranker.com/list/10-of-the-most-doomed-expeditions-in-his-tory/](http://www.ranker.com/list/10-of-the-most-doomed-expeditions-in-his-tory/), [www.brainz.org/10-scientific-expeditions-were-doomed-start/](http://www.brainz.org/10-scientific-expeditions-were-doomed-start/).

Олдос Хаксли,  
английский писатель

# «Путешес значит что все насчет других



*твовать —  
обнаруживать,  
заблуждаются  
стран».*

# 10 уроков от великих путешественников

**«Требуется мужчины для рискованного путешествия. Низкая оплата, лютый холод, долгие месяцы полной темноты, постоянная опасность, благополучное возвращение под вопросом. В случае успеха — почет и признание».**

**MEN WANTED  
FOR HAZARDOUS JOURNEY.  
SMALL WAGES, BITTER COLD,  
LONG MONTHS OF COMPLETE DARKNESS,  
CONSTANT DANGER AND SAFE RETURN DOUBTFUL.  
HONOUR AND RECOGNITION  
IN CASE OF SUCCESS**

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Такое объявление было напечатано в лондонской газете в 1913 году. Вы бы откликнулись на него? Если да, то вы настоящий первопроходец. И вы бы оказались в числе той тысячи смельчаков, которых заинтересовали описанные перспективы. Эти люди надеялись, что их выберут для антарктической экспедиции во главе с сэром Эрнестом Шеклтоном. Он прославился в 1909 году после экспедиции на Южный полюс. Когда я прочел это объявление в одной из книг о путешествиях, меня поразило то, что и сто лет спустя его можно было бы использовать для инновационного проекта. Современные новаторы удивительно похожи на своих великих предков-первооткрывателей.

## Земля обетованная

Человек отправляется на поиски приключений тогда, когда ему это крайне необходимо, когда уже нечего терять. Так случилось с Колумбом и Магелланом, которые покинули родные берега. Современный мир меняется стремительно, и владельцы компаний все чаще сталкиваются с переменами на рынке. Старые приемы перестают работать, возникает потребность обновить набор инструментов, и именно тогда самые дерзкие вновь отправляются на поиски земли обетованной.

## Борьба за первенство

12 апреля 1961 года Советский Союз вновь потряс мир — сообщением о полете Юрия Гагарина. Перед президентом Кеннеди остро встал вопрос о подъеме престижа своей страны, он должен был доказать превосходство Америки

над СССР. Все исследователи борются за первенство — Амундсен, достигший Южного полюса; Ливингстон, искавший исток Нила; Хиллари, покоривший Эверест... Предпринимателями движут те же амбиции: разработать неизвестные миру концепции, чтобы с их помощью выиграть соревнование.

### **Работа в команде**

Исследователи редко путешествуют в одиночку. Колумб плыл в Америку на трех кораблях с экипажем из девяти человек. Хиллари не покорил бы Эверест, если бы Тенцинг Норгей не спас его от падения в трещину. Амундсен отправился в поход на Южный полюс в сопровождении четырех соратников. У каждого экипажа программы «Аполлон» были дублиры из запасного состава; некоторым из них приходилось заменять основных участников. Невозможно внедрить инновацию в одиночку. Чтобы разработать новый продукт, изготовить его, вывести на рынок, продать, выставить за него счет и обеспечить ему обслуживание, вам понадобятся специалисты из всех сфер деятельности.

### **Долгое путешествие**

Поездки первооткрывателей длились годами, на пути к цели они сталкивались с непредвиденными обстоятельствами — от неведомых болезней и тропических штормов до мятежа команды. Первое кругосветное плавание, начатое

Магелланом и завершенное Элькано в 1522 году, готовилось в течение полутора лет и длилось более трех лет. Американцам понадобилось восемь лет, чтобы отправить Нила Армстронга на Луну. Период разработки нового продукта — от концепции до внедрения — в среднем составляет 18–36 месяцев; этот процесс проходит, как правило, одни и те же этапы.

### **Возвращение не гарантировано**

Из пяти кораблей Магеллана домой вернулся только один. Адмирал погиб. Но груз с уцелевшего корабля придавал смысл всей экспедиции. С инновацией дело обстоит так же. Из семи концепций продукта шесть погибают, и только одна выходит на рынок.

### **Интуиция**

Доверяйте своей интуиции. То, что на первый взгляд выглядит как маленький остров, впоследствии может оказаться огромным континентом — как было с викингими, приплывшими к берегам Северной Америки задолго до Колумба. А теперь вспомните, например, историю развития SMS-сервиса. Изначально он был разработан для рынка B2B-услуг, но не прижился. Когда молодежь увидела в SMS дешевый способ общения, сервис вышел на мировую арену, охватив более трех миллиардов пользователей. Если у современных сценариев инноваций так много общего с путешествиями первоот-

крывателей, какие практические уроки могут извлечь новаторы из их опыта?

**1. Энтузиазм.** В возрасте шестнадцати лет Нил Армстронг получил свидетельство пилота — раньше, чем водительские права. Полеты были его истинной страстью. Воплощая новаторский проект, руководствуйтесь вашей страстью и работайте лишь на своих условиях. Ваша уверенность и мужество помогут «самолету» совершить мягкую посадку, даже если при этом то и дело загорается сигнальная лампочка.

**2. Крайняя необходимость.** Она является основной движущей силой. В 1494 году по Тордесильяскому договору, одобренному буллой папы римского, восточные пути в Азию, проходившие возле побережья Африки, были переданы Португалии. У Испании возникла острая необходимость найти новый торговый путь в Азию. Если у вас нет насущной потребности, то инновация покажется людям пустой забавой и они не будут готовы выйти из зоны комфорта. Запаситесь терпением и подождите, пока ваша компания не будет по-настоящему готова к инновации.

**3. Труднодостижимая цель.** В 1952 году Британия узнала, что французы получили разрешение и планируют взойти на Эверест в 1954 году. Больше всего на свете британцы хотели стать

первыми, поэтому они были просто обязаны добиться успеха.

**4. Работа в команде.** Нил Армстронг рассказал: «Мы распределили обязанности таким образом, чтобы каждый член экипажа мог полностью сосредоточиться на одной области знаний». Командная работа принесет вам высокие результаты и мощную поддержку коллектива.

**5. Планирование.** Программа «Аполлон», путь Хиллари и Тенцинга к вершине Эвереста, маршрут Амундсена к Южному полюсу — все эти миссии были тщательно спланированы. Распишите пошагово свой проект — от А до Я.

**6. Подготовка.** Своим успехом Амундсен был обязан подготовке. Он утверждал: «Я считаю, что самое главное — это позаботиться о снаряжении, постараться предусмотреть все трудности, с которыми можно столкнуться, и принять меры, чтобы их избежать. Победа ждет того, кто все содержит в порядке». Еще один пример детальной подготовки — программа «Аполлон». В утро запуска первым астронавтом на борту «Аполлона-11» был астронавт не из основного экипажа, куда входили Армстронг, Коллинз и Олдрин, а Фред Хейз, пилот лунного модуля, дублер Олдрина. Хейз проводил проверку по списку из 417 пунктов, чтобы убедиться, что

каждый переключатель стоит в нужном положении. Заведите себе контрольный список!

**7. Фокусировка.** Во время инновационного процесса важны конкретные задания, они, как указатели на дороге, помогают принимать решения. В ходе подготовки экспедиции на Луну были разработаны три теоретических способа высадки человека: «прямое восхождение», «рандеву на земной орбите» и «рандеву на лунной орбите». В июле 1962 года, к удивлению многих экспертов, в NASA выбрали «рандеву на лунной орбите». Если бы что-то пошло не так, астронавтов было бы невозможно спасти. Но лишь этот опасный вариант давал возможность вписаться в заданные президентом временные рамки. Не теряйте фокус, это поможет вам сохранить темп и ускорить выход на рынок.

**8. Настойчивость.** Магеллан был чужаком: португальским моряком, который вел испанские корабли. Терять ему было нечего. Первоначально Магеллану дали непригодные для плавания судна и бесполезных уголовников вместо опытных моряков. Однако он был настойчив и добился того, что за полтора года корабли отремонтировали и подготовили к экспедиции. Упорство Магеллана — характерная черта истинных новаторов.

**9. Новые технологии.** Благодаря новым технологиям в строительстве кораблей моряки Колумба смогли ходить круто к ветру. Амундсену помогли специально разработанная модель сапог и снежные очки нового образца, которые обеспечили его людям надежную защиту от холода и снега. Достигнуть цели вам помогут экспериментальные средства, а для этого стоит обратиться к новым технологиям и новым бизнес-моделям.

**10. Эмпатия.** Магеллан мог общаться с племенами аборигенов при помощи своего переводчика. Амундсен научился способам выживания у эскимосов, и это дало ему значительное преимущество в состязании за Южный полюс. Прежде чем выходить на новые рынки, удостоверьтесь, что вы ориентируетесь в их работе и говорите на их языке. Антарктическая экспедиция Шеклтона, к сожалению, закончилась неудачей — его корабль затерло паковыми льдами. Но Шеклтон смог спасти команду из двадцати двух человек, добравшись до острова Элефант. Даже если вы не смогли справиться со всеми трудностями и достичь цели, помните: вы должны доставить команду домой живой и невредимой, а также извлечь урок из вашей совместной работы. В инновации процесс так же важен, как и конечный результат.



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



# 10 ЭЛЕМЕНТОВ ИННОВАЦИИ

Десять практических уроков  
от путешественников,  
добившихся успеха.  
Среди них:  
Христофор Колумб,  
Фердинанд Магеллан,  
Руаль Амундсен,  
Эдмунд Хиллари,  
Нил Армстронг.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

1. ЭНТУЗИАЗМ
2. КРАЙНЯЯ  
НЕОБХОДИМОСТЬ
3. ТРУДНОДОСТИЖИМАЯ  
ЦЕЛЬ
4. РАБОТА В КОМАНДЕ
5. ПЛАНИРОВАНИЕ
6. ПОДГОТОВКА
7. ФОКУСИРОВКА
8. НАСТОЙЧИВОСТЬ
9. НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
10. ЭМПАТИЯ

## 10 ЭЛЕМЕНТОВ ИННОВАЦИИ

Даст вам уверенность в себе и мужество, чтобы продолжать путь.

Станет движущей силой вашего инновационного проекта.

Послужит указателем в пути.

Обеспечит высокие результаты и поддержку коллектива.

Облегчит процесс управления и придаст вам уверенности.

«Победа ждет того, кто все содержит в порядке». Руаль Амундсен.

Поможет вам сохранить темп и ускорит выход на рынок.

Приведет вас туда, где до вас еще никто не был.

Сделают проект реальностью.

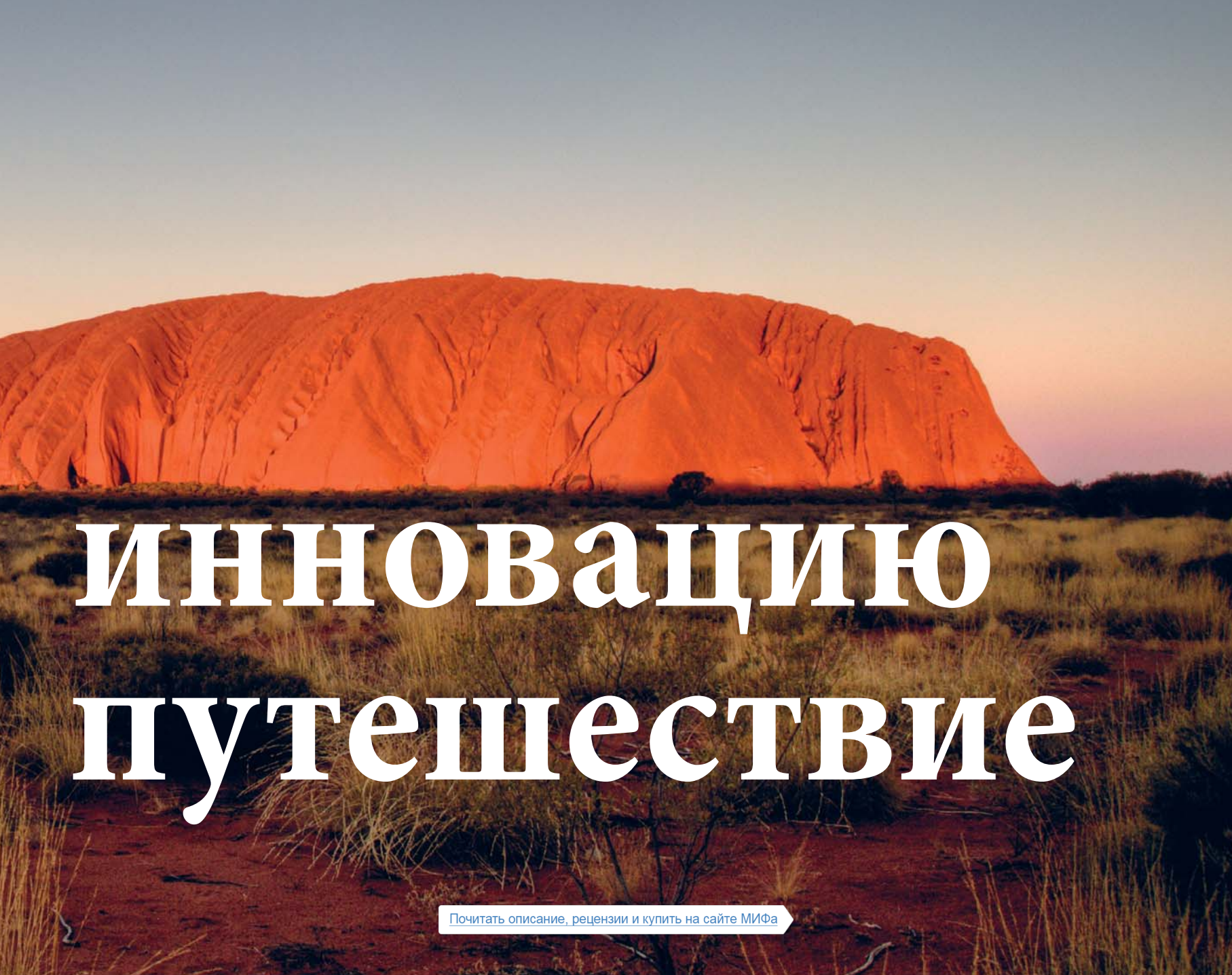
Поможет вам понять психологию потребителей.

# II.

# Смотрите на как на

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)





# ИННОВАЦИЮ ПУТЕШЕСТВИЕ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



## 21 случай, когда инновации неуместны

Инновация может заключаться как в том, чтобы «делать иначе», так и в том, чтобы «сделать совсем иначе». Сейчас разрабатывается много разных идей, например: *«Инновации бизнес-моделей»*, *«Сервисные инновации»*, *«Коинновации»*, *«Социальные инновации»*, *«Внутренние инновации»*, *«Быстрые инновации»* и даже *«Пошаговые инновации»*.



Может показаться, что инновация — универсальный управленческий инструмент, подходящий для любой организации или для любого рынка. Но это не так. Давайте снова обратимся к истории открытий и вспомним экспедиции, которые закончились провалом. Те, что потерпели неудачу из-за голода, холода и неблагоприятных погодных условий. Те, что погибли во льдах подобно экспедиции Джона Франклина. Те, которые погубила неопытность, как Соломона Августа Андре, отправившегося в 1897 году на Северный полюс на наполненном водородом воздушном шаре. Те, что пострадали из-за ошибок проектирования, как «Союз-1» в 1967 году и «Аполлон-13» в 1970-м. Те, где не было правильного лидера и соответствующего командного духа, как в случае с Чарльзом Фрэнсисом Холлом, отравленным собственной командой в 1871 году. Основываясь на опыте как успешных, так и провальных экспедиций, я составил список случаев, в которых инновации неуместны. Он может показаться вызывающим, ведь, казалось бы, инновация как раз и начинается с разрушения стереотипов,

с сомнения в сложившихся привычках и методиках. Тем не менее.

21 случай, когда не следует внедрять инновации:

1. Когда вы уверены, что ваш рынок не изменится в ближайшие пять лет.
2. Когда ваши клиенты еще более консервативны, чем вы.
3. Когда в ближайшие годы ваши старые формулы способны обеспечить отличные, не связанные с риском результаты.
4. Когда расширение бренда и ассортимента приносит вам большой дополнительный оборот и прибыль.
5. Когда нет острой необходимости в инновациях.
6. Когда вы не располагаете достаточными средствами и человеческими ресурсами, чтобы пройти весь путь до конца.
7. Когда компания переживает временный кризис.
8. Когда компания работает в полную силу, чтобы удовлетворить огромный текущий спрос.
9. Когда все говорят: «Даешь инновацию!», но никто не хочет брать на себя ответственность.
10. Когда вы сами не знаете, что ищете.
11. Когда инновация — не насущная потребность вашего бизнеса, а просто нечто, что «неплохо бы внедрить».

12. Когда у вас не получается создать способную слаженную команду, которая смогла бы действовать в нужном направлении.
13. Когда вы не получаете поддержки сверху.
14. Когда сотрудники не готовы менять свои привычки.
15. Когда сотрудники ленивы и создают видимость бурной деятельности.
16. Когда компания не представляет себе дальнейший маршрут.
17. Когда долгосрочное планирование означает составление плана на три месяца вперед.
18. Когда все боятся провала.
19. Когда все встречают новую идею враждебно или с насмешкой.
20. Когда влиятельные персоны в любой момент могут прикрыть инновационный проект.
21. Когда ваши последние инновации оказались успешными и требуют дальнейшей разработки.

Подходящий момент для инновации наступает тогда, когда в вашей компании нет ни одного из вышеназванных обстоятельств. Помните главное: изобретать можно в одиночку, но внедрить инновацию одному невозможно. Для того чтобы новая идея прижилась и заработала, вам понадобится помощь коллег и руководителей, которые

помогут спроектировать, разработать, создать опытный образец, протестировать его, произвести, продать, выставить счет и обеспечить обслуживание. Помня об этом, дожидайтесь подходящего момента, ведь первая инновация бывает один раз в жизни.

# 6 верных способов похоронить инновацию

**Потребители меняются. Конкуренты меняются. Технологии меняются. Если вы не придумаете что-то новое, то конкуренты догонят и переогонят вас как в сфере продуктов, так и услуг. Исследование, проведенное консалтинговой компанией Артура Литтла, показало, что за последние пятьдесят лет жизненный цикл продуктов сократился примерно на 400 процентов\*. Поэтому инновации играют решающую роль в бизнесе. Разрабатывая новую идею, люди часто повторяют одни и те же ошибки. Итак, вот шесть основных способов загубить дело на корню.**

## 1. Искать добра от добра

Вспомните момент, когда в личной жизни вы попробовали вести себя не так, как обычно. Было легко? В сфере инноваций — те же проблемы. Мы по уши в привычках, мы едем по накатанной дорожке, действуем по установленному образцу. Годами читаем одни

и те же журналы, ездим на одной и той же машине, пользуемся одной и той же страховкой. Единственное, что может заставить нас измениться, — появление нового, удобного и заманчивого предложения, которое отвечает нашим потребностям. Поэтому, если сейчас дела у вашей компании идут хорошо, вряд ли сотрудники захотят что-то менять. Мы уже знаем, что изобретения порождаются нуждой. Не пытайтесь убедить других, что инновация нужна, если нет реальной деловой потребности, — вас не услышат.

## 2. Назначить одного ответственного за все

Раз есть инновация, должен быть тот, с кого будут спрашивать. Чаще всего дело поручают самому прогрессивному сотруднику. Казалось бы, хорошая идея, но при ближайшем рассмотрении выясняется, что прогрессивный сотрудник — типичный одинокий волк. А изобретать и внедрять инновацию — совершенно разные вещи. Можно сколько угодно изобретать в одиночестве, но для внедрения

нужны инженеры, руководители производства, ИТ-специалисты, бухгалтеры-ревизоры, маркетологи, технический персонал и продавцы — чтобы разработать, произвести и вывести на рынок продукт или услугу. Когда вы назначаете кого-то главным, есть риск, что все остальные и не подумают брать на себя долю ответственности, что они расслабятся и будут ждать, когда им предоставят результат на тарелочке с голубой каемочкой.

## 3. Влюбиться в свою идею

В инновации важно не только генерировать идеи, но и отбирать верные. Распространенный символ новой концепции — ярко горящая лампочка. Вас осеняет идея, и вы влюбляетесь в нее. Это замечательное чувство. Но любовь, к сожалению, слепа. Психологический феномен, известный как избирательное восприятие, гласит: вы видите лишь положительные стороны вашей идеи и слышите лишь тех людей, которые ее поддерживают. Что происходит, когда вы излагаете кому-то вашу концепцию? Часто первые отзывы начинаются со слов: «Да, но...» Люди из вашей команды будут критиковать вашу идею, как только услышат ее. Ведь это ваша идея, а не их, и они видят ее иначе.

\* Данные по C.F. von Braun, The Innovation War. Upper Saddle River. N.J.: Prentice Hall PTR, 1997.

#### 4. Поставить все на одного

Из семи концепций нового продукта до стадии разработки доживают примерно четыре, в производство идут максимум две, и только одна из них завоевывает успех\*. Похоже на результат экспедиции Магеллана, не правда ли? 20 сентября 1519 года пять кораблей — «Тринидад», «Сан-Антонио», «Консепсьон», «Виктория» и «Сантьяго» — покинули берега Испании. Три года спустя лишь один корабль, «Виктория», вернулся в родную гавань, завершив первое в истории кругосветное плавание. Пряности, которые везла «Виктория», были настолько ценными, что их стоимость покрыла все расходы экспедиции и еще кое-что осталось. Никогда не ставьте все на один корабль — есть большая вероятность, что он не вернется.

\* R. Cooper, Product Leadership. New York: Basic Books, 2005.

#### 5. Начать с брейншторминга

Когда возникает потребность в новой идее, люди обычно начинают с того, что проводят брейншторминг, или мозговой штурм. Увы, часто он не приносит выдающихся результатов. Поэтому во многих компаниях фраза «брейншторминг» воспринимается сотрудниками скорее негативно. Дело в том, что для штурма собирается одна и та же группа сотрудников, которая проводит заседание без какой-либо подготовки. Можно подумать, что проблема — в их неспособности генерировать новые идеи. Но это не так. Проблема — в их неспособности отпустить старые. Я очень люблю высказывание американского бизнесмена Ди Хока\*\*: «Проблема не в том, как вырастить в голове новые, прогрессивные концепции, а в том, как выгнать оттуда старые. Сознание любого из нас — это помещение, заставленное старой мебелью. Расчистите уголок в своем сознании, и творчество моментально заполнит его. Как только вы выгоните старые идеи, новые займут их место!»

\*\* Ди Хок — основатель и первый CEO компании Visa.

#### 6. Игнорировать нужды потребителей

Начиная дело, где применяются новые идеи или технологии, мы чувствуем энергию и вдохновение. Плюс ко всему это очень интересно. Эффективность инновации подтверждена тогда, когда новые идеи преобразовываются в простые решения для потребителей. Встреча с потенциальным клиентом с целью выявить барьеры в пользовательском сценарии — один из самых эффективных приемов, используемых при разработке идеи нового продукта. Это подтверждают Роберт Купер и Скотт Эджетт в своем исследовании методик генерирования идей\*\*\*. Не гонитесь за тем, чего хотят клиенты: они сами не всегда способны сформулировать свои потребности. Сначала изучите их потенциальные проблемы. Вы быстро поймете: если заниматься инновацией, пренебрегая нуждами потребителей, процесс зайдет в тупик.

Источники: 1. A.D. Little as cited in C.E von Braun «The Innovation War» (Upper Saddle River. N.J.: Prentice Hall PTR, 1997).  
2. R. Cooper (2005), Product Leadership. New York: Basic Books.  
3. R. Cooper & S. Edgett (March 2008), «Ideation for Product Innovation: What are the Best Methods?» PDMA Visions.

\*\*\* R. Cooper & S. Edgett, Ideation for Product Innovation: What are the Best Methods? PDMA Visions, 2008.



# 40 ПРИЧИН СОПРОТИВЛЕНИЯ

1. Разве мы творческие люди?
2. Как можно изменить свои привычки?
3. Мы не отваживаемся мыслить новаторски.
4. Мы ленивы.
5. Мы нелюбопытны.
6. Мы не осознаем потребность в новом.
7. Мы не верим, что инновация возможна.
8. Мы действуем так, как привыкли.
9. У нас кишка тонка.
10. Наши прошлые поражения парализуют любую новую инициативу.
11. Наше сознание нацелено на краткосрочную перспективу.
12. У нас отсутствует представление о том, что такое инновация.
13. Мы не знаем, когда нужно начинать.
14. Наши идеи кажутся невыполнимыми.
15. Нам трудно представить будущее.
16. Мы боимся провала.
17. Над нами будут смеяться.
18. Мы не знаем, принесет ли инновация прибыль.
19. Как добиться поддержки коллектива?
20. Как мне поделиться своими идеями с другими?
21. Как добиться поддержки начальства?
22. Как донести идеи до нужных нам людей?
23. Как убедить заинтересованных в проекте влиятельных персон, что они выиграют?
24. В нашей компании это не работает.
25. Как нам прийти к согласию?

# ИННОВАЦИЯМ

- 26. Наши клиенты не знают, чего хотят.
- 27. Нам трудно понять психологию клиента.
- 28. Как выявить истинные потребности клиента?

- 29. Наш инновационный процесс плохо организован.
- 30. Слишком много идей.
- 31. Мы не держимся за идею, а идем по пути наименьшего сопротивления.
- 32. Как понять, где хорошая идея, а где плохая?
- 33. Мы не знаем, когда нужно останавливать поток идей.
- 34. Мы не знаем, как воплощать идеи в жизнь.
- 35. Как выбрать нужную технологию?
- 36. Как связать результаты исследования клиентуры с технологиями?

- 37. Как согласовать инновацию со стратегией компании?
- 38. У нас нет подходящих сотрудников.
- 39. У нас нет необходимых талантов.
- 40. Команде некогда думать о том, что не связано с текущими делами.

Источник: комментарии к посту в 20 LinkedIn Groups.

Журнал Harvard  
Business Review

# *«Трудно, меняются, вашей*

*когда рынки  
а сотрудники  
компании —  
нет».*



# В одиночку супа не сварить

**Моим первым инновационным заданием было продвижение порошковых супов фирмы Honig, ведущего голландского бренда как в родной стране, так и в мире. За год мы продавали в Нидерландах около пятидесяти миллионов упаковок. Неплохо, учитывая, что население страны — всего шестнадцать миллионов. Доля Honig на рынке составляла более 60 процентов. Проблема была лишь одна: рынок порошковых супов перестал расти.**

Я был новичком, и мне предложили внести свежую струю в маркетинговую и инновационную стратегию фирмы. Вместе с начальством мы проводили полевые исследования, чтобы узнать, как именно потребители готовят наши супы; выясняли, над чем работают наши конкуренты Unilever и Knorr; знакомились с новыми технологиями. Мы пришли к выводу, что рынок этих продуктов в его нынешнем виде не сможет обеспечить экономический рост. Поняли, что нужно совершить прорыв. Это происходило

в конце 1980-х, когда на европейских кухнях начали появляться микроволновки. Производители старались держать руку на пульсе, выпуская свежие, мороженые или охлажденные продукты для микроволновки, которые можно было приготовить за несколько минут. Мы решили, что будем частью этого рынка.

Меня не только подключили к разработке маркетинговой стратегии, боссы потребовали, чтобы я представил собственный инновационный проект. Передо мной стояла задача увеличить объем долгосрочных продаж растворимой суповой смеси «Вермишелевый суп Honig». Он имел самый низкий объем продаж из всей линейки — около 750 тысяч пакетов в год. Это был старомодный бульон с большим количеством вермишели. Я стал изучать рынок супов и заметил одну деталь: бульонные кубики были так же популярны, как и натуральные бульоны. А наш бульон с вермишелью успеха не имел. Так почему не избавиться от вермишели? Так и сделали: выпустили новую версию супа в виде

бульона без вермишели. За год объем продаж увеличился до 1,5 миллиона упаковок, а рентабельность повысилась на 50 процентов, поскольку мы сэкономили на производстве и упаковке вермишели.

Параллельно с этим мы с коллегами из отделов исследования и разработки, логистики и производства обсуждали стратегию продвижения охлажденных супов. Никто из руководства среднего звена не одобрял наше намерение добавить к линии продукции Honig готовые охлажденные супы. Они считали, что мы не разбираемся в рецептах, что нам недостает научно-исследовательских знаний. Кроме того, мы не имели представления о логистике рефрижераторных перевозок, а ведь именно так продукты попадают в супермаркеты. Мы сочли, что коллеги ведут себя глупо, сопротивляясь переменам. Сообщив о своих планах высшему руководству, добились того, что нам выделили зал для заседаний и два часа на изложение идеи. Мы представили совету директоров потребительские тренды в области питания и мировые показатели роста производства готовых продуктов для микроволновых печей и даже продемонстрировали дегустационные тесты охлажденных продуктов, выпускаемых нашими конкурентами. Совету директоров

нравилось все вплоть до момента, когда мы заговорили о деньгах. Эта инновация принесла бы прибыль в лучшем случае через пять лет. Затраты и риск были огромны, поскольку пришлось бы построить новую фабрику по обработке и упаковке охлажденных супов. Я никогда не забуду слова СЕО\* в конце дискуссии о стратегических инновациях: «Гийс, ты без всякого риска удвоил прибыль от продаж супа № 45. Обнови суп № 44, и за ближайшие пять-десять лет добьешься большей

прибыли, чем принесла бы вся линия охлажденных супов». Именно так и поступила фирма Honig. Она осталась успешным лидером рынка порошковых супов. Через пятнадцать лет бренд купила компания Heinz. Вот чему я научился, когда был молодым маркетологом: внутри компании нельзя внедрить инновацию в одиночку. Чтобы произошла большая перемена, ваше мнение должны разделить множество коллег и руководителей. Они должны сами понять, как можно достигнуть этой цели, что

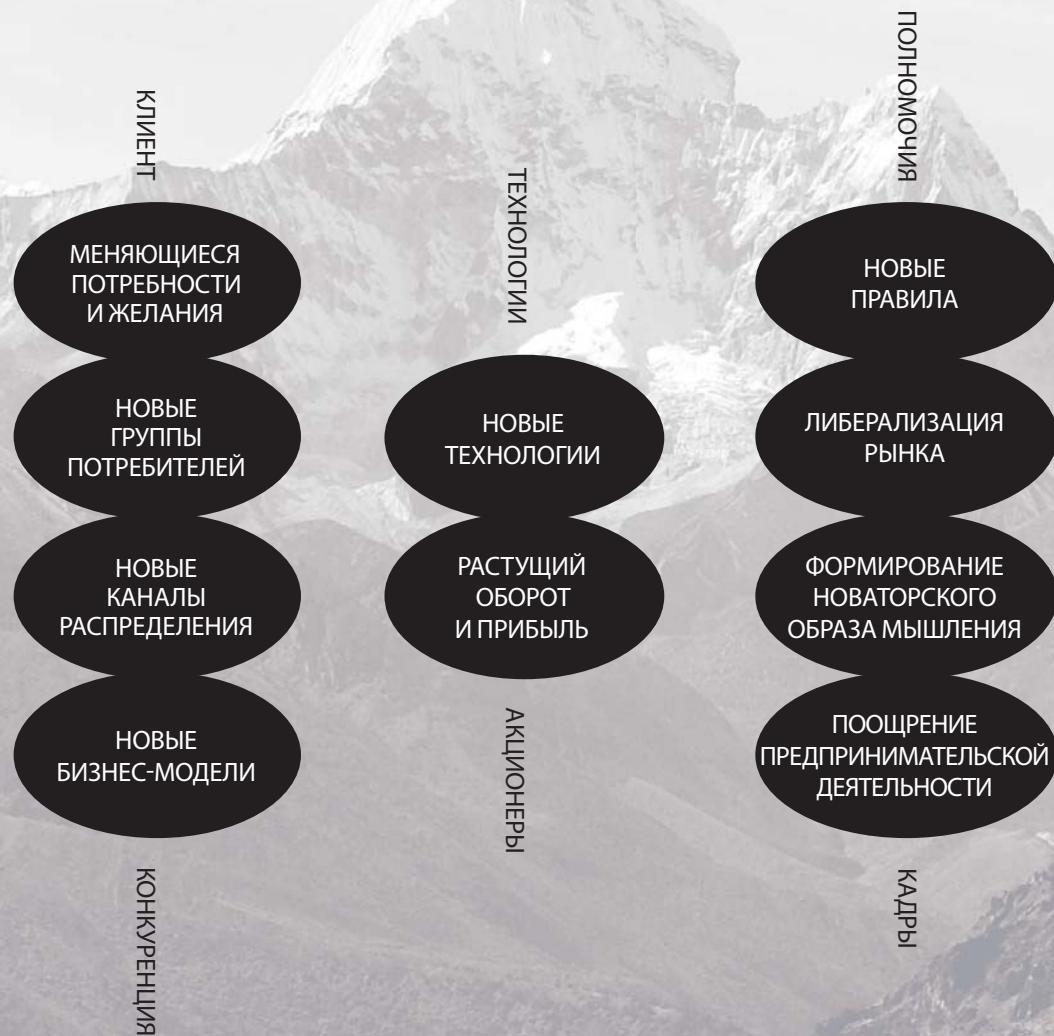
можно развить, что осуществимо, а что нет. Если вы хотите стать успешным новатором, не повторяйте моей ошибки. Помните «суповой урок»: инновации не внедряют в одиночку. Дождитесь нужного момента и привлечите к делу высшее руководство. Позвольте людям участвовать в вашей инновационной экспедиции.

\* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.

# 10 ПРИЧИН ДЛЯ ИННОВАЦИИ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)







# 10 проблем на старте

Во время рабочего процесса, будь то создание новых продуктов или бизнес-моделей, многое может пойти не так. Я хочу привести десять примеров из собственного опыта. Возможно, вы увидите в них хорошо знакомые сценарии, и вам станет легче при мысли, что подобное случилось не только с вами.

**1. Мы не знаем, чего хотим.** Идея нового продукта рождается спонтанно, обычно в тех случаях, когда внезапно возникает проблема, или снижается оборот, или конкурент неожиданно выходит на рынок. Сначала всплывает вопрос: «Что делать?» Затем осеняет мысль: «Мы поручим Смиту составить список вариантов решения!» В этот момент становится ясно, что путь для инновации закрыт текущими деловыми планами. Четких ориентиров нет, вы двигаетесь наугад, а начальство вообще сосредоточено на совершенно других вещах. В результате начинание терпит крах.

**2. Мы ходим по кругу.** Когда появляется потребность в концепции нового продукта, начальство собирает группу и проводит брейншторминг. Обычно это утомительное занятие длится

целый день. Участвуют в нем, как правило, одни и те же сотрудники (так называемая творческая группа), и никаких внятных идей у них не рождается. Когда вы пытаетесь генерировать идеи в такой обстановке, вас наверняка раздражает предсказуемость происходящего. Это нормально, поскольку участники беседы слишком хорошо знают характеры и предпочтения друг друга. Все по привычке бросаются к одной и той же цели. В результате ничего нового не появляется, и вы уходите с собрания разочарованным. Всех охватывает предчувствие провала, который никто не может предотвратить.

## 3. Мы держимся за привычное.

Компании располагают подробной информацией о клиентах, ежедневно общаются с ними и регулярно проводят исследования рынка... Так привычный процесс превращается в рутину. Компании уделяют много внимания своей текущей позиции на рынке и следят за конкурентами. Продукты похожи один на другой, потому что все копируют успешные товары. В результате на рынке царят однажды введенные порядки, а компания забывает о том, чего на самом деле хочет клиент. Зашоренное руководство постепенно «слепнет»,

что дает конкуренту возможность неожиданно явиться с новым продуктом, который соответствует меняющимся требованиям рынка.

## 4. Некоторые главные остальных.

Во время брейншторминга не у всех есть возможность полноценно высказаться, если только на обсуждении не присутствует опытный координатор. В большинстве случаев на заседании доминируют экстраверты или самые высокопоставленные участники. Это усложняет ситуацию и ставит в неловкое положение сотрудника, ведущего заседание. Особенно в тот момент, когда начальник решает подвести итоги заседания, и всю группу заставляют замолчать.

**5. Волна негатива.** Бывают мозговые штурмы, во время которых каждому дают слово. Ведь в этом и смысл, не так ли? Если внимательно всех выслушать, можно найти основу проекта в выдвинутых предложениях. Однако существует риск, что идеи будут встречены немедленной критикой. Вы можете услышать такие реплики: «В нашем случае это не сработает», «мы уже пробовали», «нам никогда не дадут разрешение» или «это невозможно сделать». Волна негатива убивает творчество, и вскоре все перестают что-либо предлагать.

**6. У нас куча идей.** И что нам с ними делать? На заседании вы генерировали

идеи одну за другой и заклеили всю стену стикерами. В какой-то момент процесс остановился. Куда дальше? На стикерах могут оказаться удачные идеи, но вопрос в том, как разобраться в создавшемся хаосе и выбрать нужную концепцию? Должен признаться, когда я был менеджером, у меня не было ответа на этот вопрос. Я думал, что это моя зона ответственности. Благодарил участников за их вклад и уносил стикеры в свой офис, где они тарасились на меня неделями. В конце концов выбрасывал их в мусорную корзину. Есть много точек, где творческий процесс может пойти под откос.

**7. Обо всем и ни о чем.** Когда заседание идет хорошо и творческий процесс кипит, участники часто облачают новые идеи в красивую поэтичную форму, жонглируя терминологией. Будьте осторожны! Не навредите себе. Не делайте туманных заявлений вроде: «Мы создадим приложение, которое будет привлекать внимание подростков модным виртуальным мобильным маркетингом», или «Это будет очень оригинальный продукт, очень настоящий, поэтому он найдет отклик в первобытном человеке, живущем внутри каждого из нас». Идеи, выдвинутые на данном этапе, отражают либо все сразу, либо ничего, и над ними предстоит много работать.

## **8. Руководство давит идеи в зародыше.**

В самом начале происходит отсев идей. Руководство часто делает это, чтобы расставить приоритеты. И хотя конечная цель — совершить серьезное преобразование, самые далеко идущие предложения начальство отбрасывает сразу же либо потому что не может связать их с текущей ситуацией, либо потому что считает идею притянутой за уши. Новаторам остается только недоумевать: «Изначально речь шла о серьезной перемене, разве не так?»

## **9. Разработчики искажают идею.**

Когда, в конце концов, компания решает разрабатывать новый продукт — это замечательно. От изобретателей концепция переходит в руки разработчиков. Как правило, это многопрофильная группа, которую контролирует руководитель проекта. Как ни странно, на данном этапе сотрудники высасывают из идеи почти все жизненные соки. У разработчиков есть собственное мнение о том, в каком направлении следует продукт разрабатывать, и они начинают кромсать исходную идею. Иногда это полезно — идею необходимо совершенствовать в процессе разработки. Но часто случается так, что новая концепция превращается в нечто, подозрительно напоминающее уже существующий продукт, ведь в таком виде его легче произвести. Поступая

так, вы рискуете выплеснуть ребенка вместе с водой.

**10. Соппротивление начальников производства.** В процессе разработки идею продукта регулярно приходится «продавать» руководителям производства. Если концепция дойдет до финишной черты, то изготавливать продукт и выпускать его на рынок будут именно они. Вы как автор инновации ждете от них аплодисментов, а вместо этого слышите постоянные комментарии и вопросы. Вопросы, на которые у вас может и не оказаться ответов. Вы спрашиваете себя, что стоит за этими вопросами и комментариями — то ли это искренние практические замечания, то ли вы стали жертвой корпоративной политики или синдрома «это была не моя идея». Соппротивление, которое оказывают вам начальники производства, может объясняться их постоянной рабочей нагрузкой: не имея времени на собственные идеи, они не готовы тратить его на чужие. Поэтому может случиться так, что хорошая концепция нового продукта будет годами лежать на полке, поскольку компания не дает ей внутренней поддержки.

Вам знакомы вышеописанные ситуации? Не впадайте в отчаяние, вы не одиноки. Предлагаю вам решения, которые я почерпнул из историй великих путешественников.

# Как решить 5 дилемм, связанных с разработкой идей

**Разработка новых продуктов, услуг или бизнес-моделей — нелегкое дело. Опубликованное в The Economist исследование показало, что почти 60 процентов компаний сталкиваются с трудностями, когда пытаются генерировать новые идеи\*. Если вы хотите избежать подобных проблем, то задайте себе ряд вопросов. А именно:**

1. Когда: сейчас или потом?
2. Кто: сторонние эксперты или собственная команда?
3. Какие идеи: революционные или эволюционные?
4. Какие критерии оценки использовать?
6. Какой подход: креативный или системный?

**1. Когда: сейчас или потом?** Рассказы о том, что в компаниях происходит непрерывное обновление, — это миф. Разумеется, у всех есть отдел исследований и разработок или департамент

\* The Economist Intelligence Unit. The Innovators: How Successful Companies Drive Business Transformation. P. 10, 2008.

инноваций, который генерирует новые идеи. Во многих крупных корпорациях даже существуют портфели поэтапно расписанных обновлений. Однако если под инновацией подразумевать «нечто абсолютно отличное от имеющегося», то множество так называемых новинок в этих портфелях на самом деле либо вариации на тему существующих брендов и линий продукции, либо дополнения к ним. Поэтому комитет по инновационным технологиям утверждает лишь по-настоящему новаторские идеи, поскольку менее рискованные проекты уже перестали продвигать компанию вперед.

Полный инновационный цикл, от разработки концепции до ее внедрения, в среднем занимает от 18 до 36 месяцев. Чтобы лидировать на рынке, крайне важно быть наготове и вовремя реагировать. Как говорится, прореху в крыше легко заметить, когда идет дождь, но лучше отремонтировать ее заранее. Процесс разработки новых концепций будет успешным только в том случае, если компания созрела для этого в идеологическом

и финансовом отношении. Если же совет директоров и сотрудники пребывают в сильном замешательстве — стоит задуматься, надо ли начинать этот процесс. Лучше дожидаться, когда гроза пройдет и небо прояснится.

**2. Кто: сторонние эксперты или собственная команда?** Способно ли небольшое число сторонних специалистов создать более удачные концепции, чем группа менеджеров и сотрудников вашей компании? Возможно. Но какой прок от блестящих идей, если их не поддерживает компания? Сотрудники могут отвергать любую концепцию только потому, что не они ее авторы. Поддерживайте позитивный настрой и дух единства внутри компании; для этого нужно позволить творческим людям участвовать в разработке их собственных идей и предложений. Очень полезно, когда в обсуждении новой темы участвуют несколько человек. Поэтому я за командную работу. Наблюдать за тем, как ваши идеи укореняются и расцветают, — не это ли самая лучшая мотивация?



**3. Какие идеи: революционные или эволюционные?** Какой тип инновации вы предпочтете для вашего продукта или бизнес-модели — революционную или эволюционную? Эволюционные идеи обычно связаны с превосходством: более привлекательный супермаркет, более надежная фирма по прокату автомобилей, более мощная машина для подметания улиц. Революционные концепции — это нечто принципиально новое. Возьмем, к примеру, линию продукции TomTom\*. Ранее производители встроенных навигационных систем ориентировались на автомобильную индустрию и компании, торгующие машинами. TomTom с самого начала обращала внимание на нужды потребителей. Навигаторы считались бытовой техникой, поэтому компании необходимо было установить совершенно новые критерии продукта, а именно: компактность, легкость в использовании, доступная цена. Первые продукты TomTom стоили вдвое дешевле, чем товары конкурентов. В 2004 году компания произвела переворот на рынке и создала абсолютно новый потребительский рынок навигационных систем.

\* TomTom — нидерландская компания, поставщик устройств для автомобильной и персональной GPS-навигации. В основном выпускает навигаторы с собственным программным обеспечением и картами; также является поставщиком программного обеспечения и карт для некоторых других производителей.

Выбирая тип инновации, следует исходить из характеристик вашего рынка, вашей компании и ваших стремлений. Если вы занимаете лидирующую позицию на рынке с малым потенциалом роста, вам стоит рискнуть и внедрить в других секторах рынка новые для него революционные идеи. Если же вы относительно небольшое предприятие-новичок на стремительно растущем рынке, тогда лучше сначала завоевать рынок с помощью новых эволюционных концепций.

**4. Какие критерии оценки использовать?** Часто разработка нового проекта начинается со слов директора: «Нам нужно придумать что-то новенькое». А что дальше — это уже ваша забота. Сколько раз руководство отвергало ваши новаторские бизнес-концепции? Расплывчатым требованиям очень трудно соответствовать. Чтобы добиться успеха, необходимо четко обозначить критерии. Обсудите с инновационным отделом следующие вопросы:

Каким должен быть товарооборот на третий год после внедрения проекта? Какой должна быть минимальная прибыль?

Каковы масштабы инновации: этот проект будет новым для компании, для рынка или для всего мира?

Будет ли определена конкретная целевая аудитория или целевой рынок?

Большую ли шумиху должен вызвать проект?

Насколько новая концепция продукта должна соответствовать системе ценностей нынешних брендов?

Должны ли мы воплотить концепцию в жизнь самостоятельно, используя собственные производственные мощности, или следует искать партнеров? Четкое формулирование ожиданий от проекта поможет вам сосредоточиться.

**5. Какой подход: креативный или системный?** Творческое мышление играет ключевую роль в разработке новаторских концепций. Многие полагают, что мыслить творчески означает не учитывать ограничений, выходить за границы привычного. Я согласен, что нового океана не откроешь, пока не потеряешь из виду берег. Однако компаниям нужны не только безумные идеи, но и соответствующие описанным критериям. Одного лишь креативного мышления недостаточно. Вам понадобится понимание психологии клиентов, деловая хватка и техническая компетентность. Поэтому при разработке новых идей пригодится также и системный подход: благодаря ему вы определитесь, что делать, в каком порядке, когда, с кем и как.

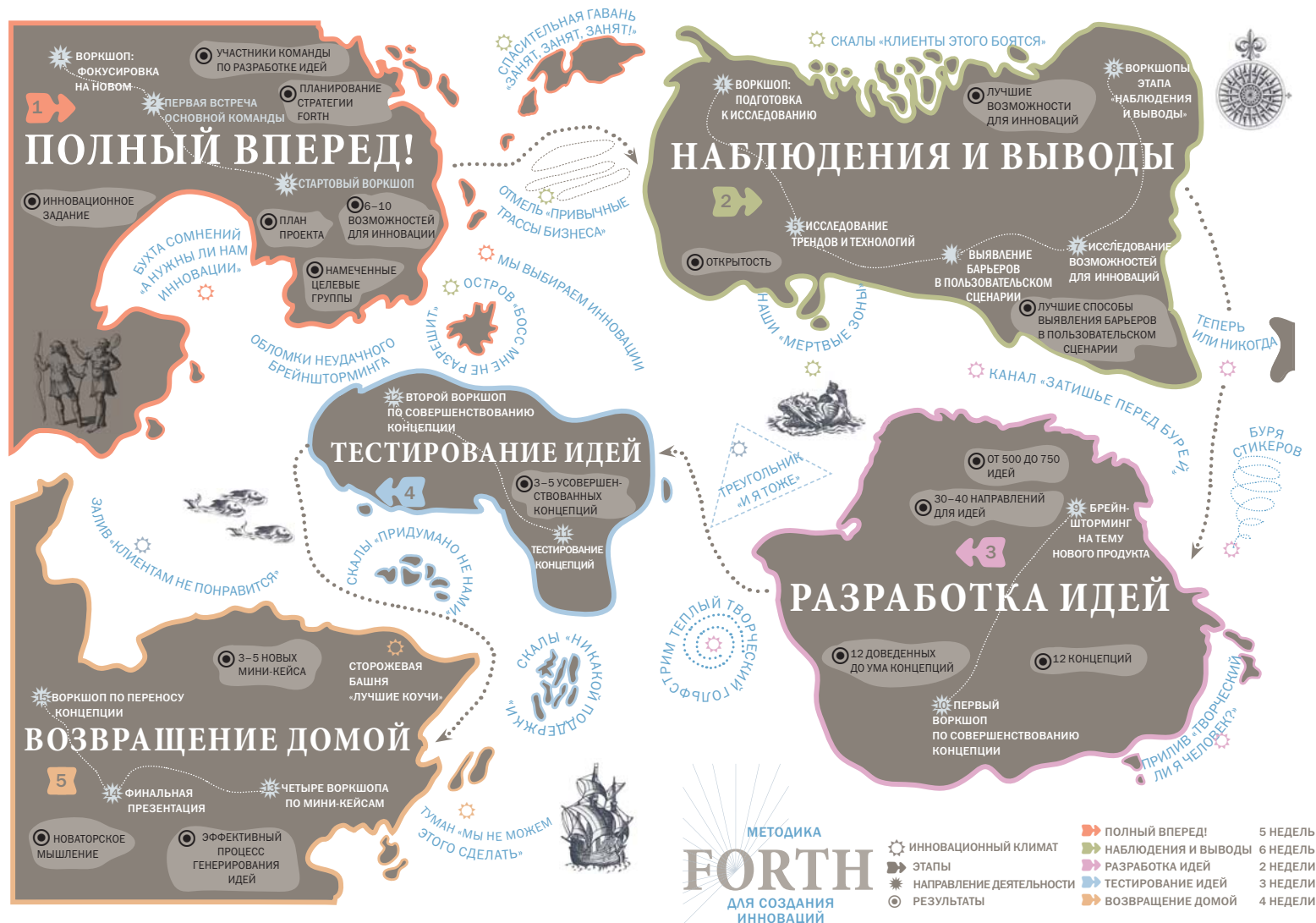
Именно с целью объединения креатива и системности я разработал инновационную методику FORTH.



Альберт  
Эйнштейн:

*«Делая то,  
вы получите*

*что обычно,  
то же, что  
и всегда».*



# МЕТОДИКА FORTH ДЛЯ СОЗДАНИЯ ИННОВАЦИЙ

Методика создания новых концепций, на которую меня вдохновили путешествия великих — Колумба, Магеллана, Амундсена, Хиллари и Армстронга, — представляет собой четырехмесячную «экспедицию», в течение которой мы выполним конкретную миссию и вернемся домой с тремя-четырьмя мини-кейсами для новаторских концепций. «Отправиться в экспедицию» означает прекратить ежедневную езду на дикой скорости по привычным трассам бизнеса, где маячат одни и те же знакомые объекты. Вы познакомитесь с новыми источниками вдохновения, которые выведут вас из зоны комфорта, расширят кругозор и подготавливают к созданию новых идей.

Оперативность Магеллана, тщательное планирование Амундсена, сосредоточенность программы «Аполлон» на конечной цели, отвага Колумба и командная работа, благодаря которой Хиллари покорил Эверест, — все эти элементы вошли в мою методику. Она вобрала в себя черты настоящей экспедиции и лучшие приемы творческого и делового мышления. Методика представлена в виде карты. Наличие карты, с которой можно свериться, — убедительное доказательство хорошей подготовленности. Если карта напечатана крупно и на ней обозначен маршрут, это придает команде уверенность, достаточную для того, чтобы при необходимости отклониться от курса, подобно Колумбу. FORTH — это акроним, составленный из первых букв названий пяти этапов: Full Steam Ahead («Полный вперед!»), Observe & Learn («Наблюдения и выводы»), Raise Ideas («Разработка идей»), Test Ideas («Тестирование идей») и Homcoming («Возвращение домой»). Методика была разработана в ходе практической работы; ее успешно используют на рынках B2B и B2C, а также в некоммерческих организациях.

FORTH начинается с составления конкретного инновационного задания. Через три с половиной месяца команда представляет высшему руководству от трех до пяти мини-кейсов. На первом этапе, который носит название «Полный вперед!», вы выбираете основную цель инновации. В ходе второго этапа, «Наблюдения и выводы», выясняете, что потенциальная целевая группа считает важным и что составляет для нее наибольшие трудности. Этот этап включает в себя обязательное для создания идей условие — инкубационный период. Другими словами, это время, необходимое для того, чтобы идеи могли созреть и приобрести форму. Над заданием будут работать как ваше сознание, так и подсознание. Мысль осенит вас, когда вы меньше всего будете этого ждать: под душем, на отдыхе, во время утренней пробежки. Открывая для себя потребности клиента и разнообразные возможности, участь обзорному мышлению, вы закладываете фундамент для эффективного творческого процесса, который начнется на третьем этапе «Разработка идей», на котором участники экспедиции будут генерировать идеи, оценивать их и развивать, превращая в конкретные концепции. Цель двух последних этапов — проверить, насколько концепции привлекательны для клиентов, обеспечить поддержку команды. В ходе четвертого этапа «Тестирование идей» концепции проверяют на потенциальной целевой группе. На пятом и последнем этапе «Возвращение домой» самые перспективные концепции проходят доработку, и именно их в виде мини-кейсов представляют высшему руководству, которое все это время с нетерпением ожидало возвращения экспедиции.

Мой опыт говорит, что экспедиция FORTH занимает около четырех месяцев с момента стартового воркшопа. В следующем разделе мы поговорим о главных характеристиках каждого из пяти этапов.





## ЭТАП № 1: ПОЛНЫЙ ВПЕРЕД!

Отправляясь в экспедицию, вы существенно увеличите свои шансы на успех, если хорошо подготовитесь, как это сделал Руаль Амундсен. Прежде всего следует ответить на четыре важных вопроса:

1. Каково инновационное задание?
2. Каков наш внутренний клиент?
3. Из каких сотрудников получится идеальная творческая команда?
4. Какие инновационные возможности мы будем исследовать?

### Воркшоп: фокусировка на новом

Прежде всего следует поставить перед собой конкретную цель. Когда идеи будут сформулированы, вы вместе с руководством определите суть инновационного задания, критерии его качества и план экспедиции.

### Команда

Вам предстоит собрать команду. Для этого нужно решить, каким будет число и состав участников. По моему опыту, четырнадцать человек — это максимум: сюда входят двенадцать участников группы FORTH плюс два специалиста, приглашаемых для брейншторминга. На интенсивную работу основной группы отводится примерно двадцать рабочих дней в течение четырех месяцев. Дополнительные члены команды действуют менее активно, они участвуют только в ключевых заданиях. Это могут быть внутренние клиенты или члены совета директоров, в их случае экспедиция длится около семи дней. Число основных участников зависит от того, сколько мини-кейсов вы хотите разработать. Для создания хорошего мини-кейса требуются два участника основной группы. Чаще всего количество человек в основной команде варьируется от шести до десяти, количество мини-кейсов — от трех до пяти. Будьте внимательны, вам нужно собрать хорошо сбалансированную группу.

### Стартовый воркшоп FORTH

Стартовый воркшоп FORTH — программа длиной в полный рабочий день, ставящая три цели. Во-первых, очень важно, чтобы участники сошли с протоптанной дороги. Во-вторых, команда должна изучить инновационное задание. В-третьих, команда должна совместно открыть возможности для инноваций, которые способствовали бы выполнению задания. Какие группы потенциальных клиентов следует исследовать? Какие эксперты, организации, компании могут стать для участников источником вдохновения?

Этап «Полный вперед» занимает около пяти недель. После этого исполненная энтузиазма многопрофильная команда будет готова отправиться в экспедицию.



## ЭТАП № 2: НАБЛЮДЕНИЯ И ВЫВОДЫ

Суть второго этапа в том, чтобы отойти от собственных стереотипов, получить свежие впечатления и начать смотреть на вещи иначе. Каждый из основных членов команды исследует одну из возможностей для инновации и выявляет барьеры в пользовательском сценарии. На воркшопах участники сообщают о своих находках новым членам команды.

Во время этого этапа команда исследует три направления:

1. Какие тренды и технологии могут быть нам полезны?
2. Кто такие клиенты и с какими проблемами они сталкиваются?
3. Какие инновационные возможности наиболее перспективны?

### Исследование трендов и технологий

Вы начнете изучать различные тренды и технологии, важные для той области рынка, на которую нацелено ваше инновационное задание. Так команда получит общее представление о происходящем. Затем, выделив перспективные тренды и технологии, можно обозначить их во время брейншторминга на следующем этапе.

### Встреча с клиентами

Главный вопрос звучит следующим образом: кто такие клиенты и что им нужно? Встречи с потенциальными

клиентами на фокус-группах с целью выявить барьеры в пользовательском сценарии — один из самых действенных приемов, используемых при разработке идеи нового продукта. Эффективность подобных встреч была доказана в недавнем американском исследовании приемов генерирования идей\*. Важно знать, как продукт используется или какую роль он играет в конкретном производственном процессе. Поведение клиентов и явные трудности, с которыми сталкивается команда, становятся прекрасным источником вдохновения. На этом этапе участники команды встречаются с клиентами, чтобы составить впечатление об их интересах и опыте.

### Посещение компаний-вдохновителей

Участники основной команды исследуют все инновационные возможности, каждый выбирает для себя компанию-вдохновителя и посещает ее, чтобы изучить данное направление. Так участники могут познакомиться с лучшими примерами практической деятельности других компаний, а также с ценным опытом разных людей.

### Воркшопы этапа «Наблюдения и выводы»

В течение четырех воркшопов члены основной команды обмениваются опытом. На последнем из воркшопов вся команда выбирает наиболее интересные инновационные возможности и барьеры пользовательского сценария.

Именно они вместе с перспективными трендами и технологиями будут рассматриваться во время брейншторминга на следующем этапе.

Этап «Наблюдения и выводы» длится 1,5 месяца.

За этот срок команда определяет клиентские барьеры и перспективные инновационные возможности.

\* Robert G. Cooper, Scott Edgett. Ideation for Product Innovation: What are the Best Methods? PDMA Visions, 2008.



### ЭТАП № 3: РАЗРАБОТКА ИДЕЙ

Это ключевой этап инновационного путешествия. Он состоит из двухдневного обсуждения, посвященного новому продукту, и воркшопа по совершенствованию концепции. Этот этап — творческая кульминация нашего похода.

#### Брейншторминг на тему нового продукта

Создание новых концепций происходит в рамках структурированного творческого процесса из девяти ступеней; для этого проводится интенсивная двухдневная рабочая сессия, к концу которой будет записано от 500 до 750 идей. Из них отбирают двенадцать лучших и приступают к их разработке.

#### Первый воркшоп по совершенствованию концепции

Прежде чем проверить созданные во время брейншторминга концепции на потенциальных клиентах, члены основной команды совершенствуют их на специальном воркшопе. Этап «Разработка идей» длится всего две недели.



### ЭТАП № 4: ТЕСТИРОВАНИЕ ИДЕЙ

Насколько новые концепции привлекательны для пользователей и какие из них действительно выделяются из массы? Давайте обсудим.

#### Тестирование концепций

Новые концепции проходят тест на привлекательность непосредственно в целевой группе в формате небольшого эксперимента. Это позволяет сразу выяснить, что понравилось потребителю, а что нет. Тестирование проводится в форме личных интервью, фокус-групп и онлайн-исследований. Члены основной группы следят за тестированием в режиме реального времени, что позволяет моментально вносить изменения в концепции.

#### Второй воркшоп по совершенствованию концепции

Получив клиентские отзывы, члены команды находят пути дальнейшего улучшения новых концепций. В конце воркшопа участники отбирают от трех до пяти концепций, которые они будут детально разрабатывать для последующей презентации мини-кейсов. Этап «Тестирование идей» занимает три недели.



## ЭТАП № 5: ВОЗВРАЩЕНИЕ ДОМОЙ

На финальном этапе экспедиция FORTH возвращается домой, имея в багаже от трех до пяти новых концепций, а также располагая достаточной поддержкой для того, чтобы приступить к инновационной разработке. Это завершающий этап четырехмесячного путешествия.

### Воркшопы по мини-кейсам

В течение четырех воркшопов, каждый из которых длится полный рабочий день, члены основной команды работают в парах. Подготовка мини-кейсов весьма полезна: благодаря этому каждый член команды осознает, что дальнейшая жизнь концепции зависит не только от творческого аспекта, но также от коммерческого, профессионального и финансового. Благодаря этой работе концепции становятся более обоснованными, поскольку теперь они учитывают стратегические, коммерческие, технические и финансовые показатели.

### Финальная презентация

Очень важно заразить энтузиазмом тех, кто прежде не работал по методике FORTH. Хороший способ заинтересовать зрителей — творческая презентация путешествия в виде тура по «залу инноваций» в сопровождении гида. Чрезвычайно важно представить мини-кейсы высшему руководству, ведь именно оно решает, будет ли компания разрабатывать новый продукт.

### Воркшоп по переносу концепции

Фаза создания идей заканчивается тем, что новые концепции получают одобрение и направляются на разработку. После того как руководство примет официальное решение, проводится воркшоп, на котором ответственность за результат переходит к разработчикам; на этом этапе суть концепции должна оставаться неизменной.

Этап «Возвращение домой» занимает около месяца. На этом экспедиция завершается; ее результат — от 3 до 5 новых концепций, плюс внутренняя поддержка компании.

И напоследок хорошая новость: все экспедиции FORTH возвращались домой невредимыми и с победой. Кроме того, участники отзывались об экспедиции как о положительном опыте. Многие из них говорили, что само путешествие было не менее необходимым, чем финальный успех.







[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)