

*Татьяна Артемьева, Михаил Микешин*

### **Гуманитарный мир инноваций\***

В 2008 г. одна из ведущих компаний в сфере бизнес-информации CNBC провела в эфире и на своем сайте дискуссию об инновациях в бизнесе в виде серии из пяти часовых программ. Дискуссией руководила обозреватель CNBC и Wall Street Journal Мария Бартиромо (**Maria Bartiromo**). В обсуждении приняли участие известные журналисты ведущих американских бизнес-изданий и агентств, высокопоставленные чиновники различных государств, профессор бизнес-школы Гарварда, руководители известных фирм и корпораций – General Electric, Procter & Gamble, Kodak, LG Electronics, Xerox, Harley-Davidson, Starbucks, Timberland, IKEA, Google, FedEx, Morgan Stanley, Hewlett Packard и др. и даже один лауреат Нобелевской премии<sup>1</sup>.

Мы воспользуемся материалами этого представительного форума «воротил бизнеса», ученых и политиков, чтобы попытаться понять, как они представляют себе инновации в бизнесе, кому и зачем нужны инновации и каковы основные проблемы и аспекты инновационных процессов. Мы перескажем практически все основные моменты разговора, не опустив ничего существенного и позволив себе лишь условно скомпоновать высказанные идеи по разделам.

---

\* Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ, проект № 07-03-00601а.

\* \* \*

Инновации – эликсир жизни для любого бизнеса. Будь это новаторское изобретение или процесс постепенных изменений, инновация всегда связана с производством новых идей, которые спасают компанию от стагнации, придавая ее продуктам и сервисам конкурентоспособность. В сегодняшней полной вызовов и рисков экономике как никогда важно заниматься инновациями. Однако одно дело признавать ценность инноваций и совсем другое – производить их. Существенные изменения необходимо означают переворачивание установленных деловых практик с ног на голову, они требуют быть открытым для экспериментирования и допускать возможность провала. Они требуют творчески мыслящих людей, бесстрашных лидеров и корпоративной культуры.

Данная дискуссия «Инновационный бизнес» подвергла деконструкции (deconstruction) проблемы и вызовы, встречавшиеся бизнесу на пути к инновациям.

### **«Инновация или смерть»**

Инновации – модное слово, с которым часто играет начальство и масс-медиа, однако сегодня это также один из важнейших пунктов повестки дня любого бизнеса. Инновации – важнейший двигатель в стратегиях бизнеса. В нынешние трудные времена с высокой конкуренцией в экономике успех любой компании будет с необходимостью определяться тем, насколько инновационной она будет в ближайшие пять-десять лет. Сегодня речь идет уже не о том, что инновации нужны, но о том, что они уже должны осуществляться. Инновационные стратегии, позволяющие компаниям выжить, могут быть и агрессивными, и оборонительными. Инновации могут быть очень трудны, и только те компании победят в ближайшее десятилетие, которые поймут и произведут их правильно. В современной глобальной ситуации на рынке и при такой конкуренции, если вы не двигаетесь вперед, развивая инновации, вы не стоите на месте – вы откатываетесь назад. Инновации – это теперь не одна из возможностей, это одна из необходимых составляющих успеха для любого бизнеса. К ним приходится стремиться любой ценой.

Многие компании, особенно в период кризиса, впадают в то, что называется «активной инерцией». Они продолжают что-то делать, куда-то двигаться, но на самом деле они никуда не идут. Рынок больше не воспринимает подобных движений. Существует только один выбор: измениться или перестать существовать. И нет лучшего стимула для компании, чем близкая угроза ее смерти. Существует страх провала. Все боятся проиграть, и большинство людей делаются от этого очень консервативными. Если мы боимся потерпеть поражение, то не позволяем людям ошибаться. Для инноваций важен положительный эффект подобного страха, ведь они требуют экспериментирования, никогда не получается все сразу правильно. Как же можно хвалить за поражения и даже, что еще более важно, учиться на них? Кризис – прекрасный учитель, особенно когда ты в серьезном положении. Преодоление страха и нахождение в себе сил и смелости проводить инновации в трудные времена и определяют успешную компанию. Это и означает учиться на поражениях. Инновации – мощный способ преобразовать как компанию, так и рынок, на котором она работает. Если же вы не возглавляете подобную революцию, то вы безнадежно отстаете и в конце концов гибните.

Противоположностью инновации может быть только одно – ее имитация.

### **Определение инновации**

Необходимо различать изобретение и настоящую инновацию. И то, и другое подразумевает появление новых продуктов, но инновация – это гораздо больше. Определим инновацию как новый продукт или сервис, который создает новые впечатления, расширяет опыт клиента и увеличивает продажи и доходы компании. Лучший способ измерения инновации состоит в определении количества новых идей, превратившихся в продукты. Сколько положительных изменений реально происходит в точках влияния на клиентов? Настоящие инновации требуют применения идей в деле для достижения результатов. Требуется «подрывное» (**disruptive**) мышление, которое разрушает привычный ход вещей: «Ну, почему бы не соединить вот это с этим...» – инновация в том, что вы не говорите

«нет». Вы не ставите ограничений своему разуму, не «редактируете» его. Вы смотрите и думаете: «А это идея!» – и идете с этим вперед. Так происходит инновация – вы движетесь вперед. Часто, чтобы придумать новую идею, нужно забыть старую. Инновация – это лаборатория, серия экспериментов. Надо быть готовым к тому, что экспериментирование может привести и к провалу.

### **Инновации могут быть и малыми**

Людам свойственно преувеличивать важность идеи больших перемен, «большого взрыва», мы часто хотим все изменить сразу и резко. Однако в жизни очень важны также и небольшие изменения, нахождение баланса между большими и малыми переменами и умение одновременно работать с теми и с другими. Инновация – не всегда гигантская «эврика!», она может идти маленькими шагами, как и прогресс. Это повседневный цикл: «увидеть, поверить, подумать, сделать» – то, что люди делают каждый день, бросая вызов системе. Поэтому следует объяснять им, что вы приветствуете инновации, в том числе и осуществляемые малыми шагами, приветствуете, когда необычные вещи делаются при помощи в общем-то обычных малых дел. Простые вещи, которые лишь немного отличаются от обычных, могут создать необычный эффект для всего сообщества (community). Для мотивации людей важно, чтобы они это понимали.

### **Инновация – социальный процесс**

Если вы хотите «взломать код» инновации, вы не должны игнорировать «человеческий фактор». Инновация – это процесс и, как всякий другой социальный процесс, он таков, каковы вовлеченные в него люди. Человеческий капитал – это «секретный» ингредиент, делающий инновации реальными. То есть речь идет об управлении человеком (managing a human being), а управлять им становится все труднее. Человеческая составляющая одновременно и очень мощная, и очень деликатная.

Каждая компания привыкает к тому, что она делает и как она это понимает. Все остальное она считает плохим. Эту привычку очень трудно преодолеть. Трудно сломать бюрократию, которая

сформировалась в то время, когда мир еще не был столь глобальным и резко меняющимся. Самое трудное – сломать эти внутренние и внешние барьеры. Чтобы увидеть, а потом сделать, вам иногда нужно бросить вызов вашим фундаментальным убеждениям и привычкам. Самое забавное, что 90 % людей не хотят ничего менять, поэтому если вы относитесь к 10 % «избранных», у вас всегда есть реальный шанс активно повлиять на рынок. Все великие идеи или великие бизнес-предприятия сначала выглядели как совершенно сумасшедшие. Однако больше всего рискует тот, кто старается избежать всякого риска. Нерешительность – это непростительная ошибка. Почему, например, Силиконовая долина стала центром инноваций не только в национальном, но и в мировом масштабе, и надолго им останется? Секрет в созданной там культуре обращения с рисками. Эту культуру отличает не поведение людей в случае успеха, но их поведение в случае провала. Нельзя наказывать за попытку использовать возможность, за принятие решения. Настоящая проблема – это те люди, которые не используют свои шансы, не стремятся к новому. Важнее всего – найти «правильных» людей, которые помогут создать новый убедительный взгляд. Вам нужны люди в вашей фирме, у которых инновации в крови и в мыслях. И они должны понимать, что инновации могут быть и в большом, и в малом, в процессе и в маленьких шагах. Вы должны поощрять и отмечать таких людей.

Большинство людей считает, что все это очень сложно, что все должно быть сложно и трудно. Нужно тратить огромное количество времени, чтобы изучать происходящее, влиять на него, писать о нем и обсуждать его. Однако во многих фирмах на вещи смотрят проще. Их философия бизнеса сводится к следующему: делайте свое дело; к инновациям и росту приведут простота, прозрачная отчетность и сотрудничество.

## **Инновационный климат и культура организации**

Очевидно, что для инноваций самое главное – создание инновационного климата в компании, климата безопасности, в котором люди чувствуют себя увлеченными и не боятся высказывать новые идеи. Как ни странно, такое встречается не слишком

часто. Дело в так называемой «психологической безопасности». Инновации связаны с необходимостью думать и высказываться вопреки ортодоксальным мнениям, предлагать иные формы работы и сотрудничества. Приходится постоянно переопределять правила игры, чтобы добиться эффективных перемен. Приходится опираться на людей неформальных, нестандартных, не на тех, кто всегда говорит «да», а на тех, кто говорит «нет», на людей иной культуры и воспитания, чтобы увидеть другие, отличные от привычных возможности. Менеджерам необходимо разбираться в человеческом поведении, они должны понять, как побудить людей проявлять инициативу и выдвигать новые идеи, как мотивировать и поощрять сотрудников.

Любой компании необходимо установить свою культуру. Затем вы должны продвигать, поощрять и т.д. людей в соответствии с тем, как они себя ведут в этой культуре. Ведь существует два типа наград – «внешние» (видимое признание, премии) и «внутренние», происходящие от чувства удовлетворенности, завершенности дела. Конечно, в культуре компании важны первые, но нельзя забывать и вторые, связанные с радостью от участия в творческом процессе. В первую очередь, люди должны иметь глубокое чувство цели, затем они должны быть уверены в себе, чтобы не бояться рисковать, идти дальше, пробовать разные возможности.

Очень важно создать в компании семейную атмосферу. Не стоит загонять сотрудников в ячейки, надо создать абсолютно новую офисную парадигму (**office paradigm**). **Эта офисная эволюция является фактически наследием бума доткомов, улучшенными последователями «Гугла» (Google) (с их бесплатными завтраками, скутерами и т.д.) и доведенным до блеска фирмой Zappos<sup>2</sup>, что вылилось в рост ее продаж от нуля до миллиарда долларов менее чем за десять лет. Следует поддерживать разнообразные взаимодействия вне офиса – все, чем увлекаются сотрудники, а особенно побуждать их делиться своими увлечениями друг с другом, стараться, чтобы они вместе проводили не только служебное, но и свободное время. Это выглядит как детский сад, но это очень хорошо. Действительно ли такая атмосфера благоприятствует инновациям? Делает ли это сотрудников более продуктивными? Чтобы узнать, что они на самом деле хотят, необходимо понимать и постоянно контролировать, что внутри компании на самом деле происходит.**

Люди лучше работают, если они чувствуют себя счастливыми членами сообщества. Однако если нет даже двух людей, которые понимали бы счастье одинаково, то как его можно измерить, особенно на рабочем месте? Психолог Даниэль Гилберт<sup>3</sup> считает, что лучше всего определять степень счастья человека по его светским и дружеским отношениям, по количеству времени, которое он проводит с семьей и друзьями. Проблема в том, что те, кто принимает решения, от которых зависит обстановка на рабочих местах, не имеют об этом ни малейшего понятия. Видимо, пора переделать корпоративный измеритель счастья. Есть разница между мотивацией и воодушевлением. Воодушевление – это гораздо больше, чем стремление к деньгам и признанию.

Конечно, не следует забывать, что при всех моральных поощрениях – признательности, табличках, кубках, благодарностях и т.д. – деньги имеют значение. Надо обязательно поощрять сотрудников материально. Точно так же, думая об инновациях, следует обязательно спрашивать себя, какие доходы они принесут, как с их помощью мы будем делать деньги. Надо быть уверенным в том, что сотрудники не забывают, что вместе делают одно дело – развивают свой бизнес.

Климат и культура организации имеют критическое значение. Культура, в которой поощряется экспериментирование, где с пониманием относятся к неудачам, где допускается разнообразие, а различные точки зрения принимаются во внимание и обдумываются, – как развивать и пестовать такую культуру? На вопрос «Как Гуглу удастся поддерживать свою культуру в коллективе из 70000 работников?» один из его руководителей ответил: «Удастся, потому что ее определяют и поддерживают сами сотрудники».

### **Смотреть не только вперед, но и назад**

Стремясь к инновациям, пытаясь обнаружить новые идеи, необходимо также посмотреть назад – на то, что уже достигнуто, и задаться вопросом, как можно продолжить извлекать пользу из него. Это называется «взглянуть на основы»<sup>4</sup>. Например, компания «Ксерокс» (Хехо)<sup>5</sup> находилась в трудном положении несколько лет назад. Сотрудникам и руководству пришлось подумать, како-

ва ее миссия, что она предлагает клиентам. И компания решила, что ее основа – именно постоянные инновации. Она оценила, что хочет оставить из своего прошлого, каких принципов собирается придерживаться в дни трудностей, сформулировав это в виде нескольких принципов: первый – инновации, второй – «клиент в центре внимания», третий – «работать как единая команда» и четвертый – «активно решать проблемы». На этих основаниях компании удалось успешно переопределить себя.

Многие считают, что очень трудно найти революционера в привычном окружении. Чтобы достичь радикально нового мышления или хотя бы иного способа думать о своем бизнесе, надо выйти за пределы фирмы. А если найдется кто-нибудь внутри, то его надо будет немедленно изолировать от остальных, чтобы он не «заразился» их устаревшим мышлением, чтобы мог думать свободно. Как начать думать «революционно»? Что-то, несомненно, должно измениться, но есть некоторое вещи, которые необходимо сохранить, на которые необходимо опереться, потому что именно они сделали вашу компанию такой, какая она есть.

### **Лидер и его «оркестр»**

Инновациями люди занимаются на работе каждый день, однако в этом им необходим лидер. От лидера в бизнесе обычно требуются осторожность, нежелание рисковать и умение управлять известным. К инновационному же лидеру требования прямо противоположны: ему нужны интуиция, воображение, смелость и умение вести сквозь неизвестное. Лидер должен быть человеком открытым, готовым принимать новые идеи, разнообразие взглядов и неизбежные неудачи. Лидер воплощает успех, вдохновение, дух предпринимательства, уверенность, увлеченность, твердый характер, дух приключений, умение рисковать, дух творчества. Поэтому лидер должен верить в себя, в то, что он может практически все. Он знает свой бизнес вдоль и поперек и всегда добивается наилучшего результата. Лидер умеет убеждать и умеет расставаться с людьми, не желающими запрыгивать в уходящий инновационный поезд.



Инновация происходит, когда вы увлекаете людей, проникаете к ним под кожу, в кровь – так, чтобы они чувствовали: когда они думают «я должен найти лучший способ сделать это», компания ценит и поддерживает их. В каждом из нас сидит создатель инноваций, и хороший менеджер знает, как его выявить. Вы освобождаете людей, даете им возможность сделать себя свободными. Работа лидера заключается в том, чтобы быть в контакте со всеми членами команды и давать им знать, что они могут свободно размышлять и улучшать свою работу. Люди же должны чувствовать, что их лидер существует специально для них.

Лидера можно сравнить с дирижером оркестра – у него есть свои басы, свои скрипки. Его работа в том, чтобы заставить оркестр очень хорошо сыграть и доставить удовольствие аудитории, а не пытаться играть на каждом инструменте из оркестра. Лидер говорит: «Вот через что мы проходим, вот как мы преодолеем эти трудности, вот какова наша цель. А когда мы победим, вот как здорово это будет для всех».

Компании и их лидеры, знаменитые своими инновациями, понимают, что поддерживать смелые идеи надо всегда, а не только в то время, когда экономика процветает. Сильные лидеры инвестируют в людей, «богатых» идеями. Для инновации нужна смелость, особенно в трудные для экономики времена. Когда идти вперед трудно, вперед идет инновационный лидер. Творческие люди всегда остаются творческими – и в периоды процветания, и в периоды спада.

## Доверие

Доверяйте друг другу. Самая большая награда, которую человек может от вас получить, – это ваше доверие к нему. Забудьте на время о премиях и скажите ему: «Я верю, что вы можете это сделать». Скажите просто: «Я поддержу вас. Я не знаю, что конкретно вы собираетесь сделать, но я доверяю вашей интуиции. Мне нравятся ваши намерения и ценности». Человек может настолько проникнуться уверенностью, что успешно завершит дело не столько ради себя, сколько ради оказанного ему доверия. Доверяйте им, когда они ошибаются, поддерживайте их и не стойте у них на пути. Лучший способ вовлечь людей в инновации – сказать им: «Будьте

собой. Получайте удовольствие. Не бойтесь делать то, что вам хочется. Мы наняли вас, потому что вы – это вы. Мы не хотим, чтобы вы вели себя на работе как робот. Мы хотим, чтобы во время работы вы были собой». И люди будут склонны к инновациям, поскольку они не запуганы, не боятся. В уникальной корпоративной культуре компании «Гугл» существует знаменитое «правило 20 %»: сотрудники могут посвящать один рабочий день в неделю тому, что они считают наиболее важным, над чем им более всего хочется работать. Многие сторонние наблюдатели считают, что «Гугл» при этом теряет до 20 % своей производительности, но в компании говорят, что это не так, поскольку они доверяют своим сотрудникам, которые проявляют инициативу и независимость, экспериментируя с новыми идеями. Сотрудники чувствуют себя более счастливыми и трудятся более продуктивно.

Образование – самая мощная сила на Земле, это единственный путь к улучшению жизни человека. Инновационные компании ценят образование и опыт сотрудников, однако в первую очередь они ищут людей с правильным отношением к делу. Когда речь идет о взаимодействии с другими людьми, на первое место выходит не диплом о замечательном образовании, а положительный, альтруистический настрой, потому что именно такой настрой создает сплоченные группы. Уже в такой группе можно давать людям свободу, как в командах «Гугла». Тогда можно уничтожить все многостраничные инструкции и оставить только основные правила, которые, на самом деле, сводятся к одному: «Можете свободно нарушать эти правила, если вы нарушаете их в интересах клиента».

## **Разнообразие и новые связи**

Разнообразие – великий источник инноваций, потому что инновации связаны с возникновением принципиально новых связей. Если ваша команда состоит из людей, выросших в одной и той же культуре и думающих примерно одинаково, то такая команда не станет источником большого количества новых связей. Чтобы усилить умение строить связи, надо идти в большой мир и находить там новые точки зрения, новые идеи и технологии. Здесь можно предложить такую аналогию: сколько цветов предпочтет художник

для своей палитры – только пять или бесконечно много? Чтобы случились инновации, нужно «перекрестное опыление» идей самых разных людей из самых разных сфер. Инновации случаются в разломах, на границах. Более того, иногда надо специально вводить разнообразие в компании. Конечно, с группами разных людей сложнее, но они могут дать гораздо более творческий результат. Чтобы развить инновационный потенциал компании, надо найти способ организовать уважительное общение друг с другом сотрудников разного возраста и различных культур, вовсе не избегая столкновений и взаимного притирания. Роль менеджера здесь состоит в том, чтобы облегчать коммуникацию, вовсе не сводя ее к полному согласию, но стараясь сделать наиболее эффективной. Люди должны не переходить на личности, но обсуждать проблемы и идеи. Иногда для этого даже приходится вводить единый язык общения, как, например, южнокорейская компания LG Electronics<sup>6</sup> ввела на своих предприятиях английский.

Необходима обостренная реакция на все, что происходит вокруг, в данном конкретном месте. Особенно это трудно должно быть для большой международной компании. Как организовать инновации в столь разнообразном окружении и при столь различных требованиях? Здесь ответом на вызов может быть отказ от модели «центрального штаба», «командования и контроля». Иначе вы не можете развиваться глобально. Приходится идти на каждый локальный рынок и выстраивать там специфическую политику. И в каждом месте важно, каких людей вы нанимаете, как структурируете там свой бизнес и как заставляете его работать. Необходимо каждый раз находить баланс между структурой и гибкостью в данном конкретном контексте. Однако когда инвестируешь в людей – они инвестируют в твой бизнес.

## **Новое поколение**

На рабочие места сегодня пришло очередное новое поколение – «поколение Y» (Generation Y). Но возраст – всего лишь число. Фактор страха, существующий между «поколением Y» и предыдущим «поколением X» (Generation X), не должен иметь значения ни в интеллектуальной, ни в социальной, ни в техниче-

ской областях. Значение имеет лишь результат. Встречайте «поколение Y». Его возрастные рамки можно обсуждать, но влияние на рабочую силу тех, кому еще нет тридцати, не подлежит сомнению. Боссы из «поколения X» часто называют их «поколением “почему я должен это делать?”». «Игреки» сообразительны, но требуют мотивации, с претензиями, но талантливы. Они могут вас расстроить, но могут и принести большую радость, если вы найдете к ним правильный подход. Они хотят соединить работу с личной жизнью – такого стиля жизни не было у их родителей. Они хотят найти работу, удовлетворяющую их личным и профессиональным нуждам. Они хотят получать удовольствие там, где проводят большую часть своей жизни. И они хотят, чтобы работа позволяла им чувствовать себя особенными. Возможно, это не разрыв поколений, а разрыв идей. И возможно, преодоление этого разрыва и есть ключ к инновациям. Существует устойчивый миф, заключающийся в том, что разницу в культурах различных поколений и возрастов хороший менеджер может уничтожить правильным подбором кадров и что разрыв поколений пропадает, если компания умеет доводить до всех значимость своих основных моральных ценностей. В реальности совершенно одинаковых людей не существует. «Поколение Y» – это настолько же ментальность, насколько и возраст. Конечно, нет никакой пропасти между поколениями, но совершенно очевидны сдвиги в идеологии и убеждениях. Никогда нельзя пренебрегать нюансами.

### **С думой о потребителе: продажа стилей жизни**

При определении инновации радикальное мышление составляет только часть мозаики. А как учитывать потребителя? Фокус состоит в том, чтобы узнать, какую часть жизненного опыта потребителя надо расширить и улучшить, сообразить, что нужно потребителю, раньше его самого, каким-то образом «залезть ему в душу». Понять потребителя означает создать эмоциональную и стилевую связь с ним, чтобы предложить то, в чем он нуждается и чего хочет.

То, во что верят люди, в частности, люди в компании, влияет на их поведение. Так, в компании «Старбакс» (Starbucks)<sup>7</sup> постоянно поддерживают веру (belief) в себя, в рынок, в своих кли-

ентов и, таким образом, создают питательную среду для смелых инноваций. Старбакс – это столь же стиль жизни, сколь и продукт. Идею продажи стиля жизни можно применить ко все компаниям. Прекрасный пример дает компания «Харлей-Дэвидсон» (Harley-Davidson)<sup>8</sup>. В «Харлее» спросили себя: «Почему люди покупают мотоциклы?» Они покупают их в качестве хобби. Зачем людям хобби? Чтобы встречаться с другими людьми. В течение более чем 100 лет Харлей-Дэвидсон выпускает мотоциклы, железо. Но фактически эта компания продает чувства – свободы, независимости, подлинности, правды. Итак, возможно придавать выпускаемому продукту особую ценность: когда вы владеете им, вы принадлежите к сообществу (community) – группе, члены которой думают, что разделяют ценности Харлея. То есть там, на фабрике, они делают мотоциклы, а везде в мире они создают то, для чего, собственно, и существует Харлей. Интересно наблюдать за этой фирмой, потому что она одновременно использует два неявных человеческих стремления. Эти стремления в какой-то степени противоречат друг другу, но компании удается соединить их. Это стремление к индивидуальности и необходимость быть членом сообщества. Владельцы «Харлеев» – гипериндивидуалистические фанаты сообщества. Они все хотят иметь свой собственный мотоцикл, они хотят обладать индивидуальными опытом и переживаниями – и все же быть частью коллектива.

Нужна специально подобранная команда, чтобы понять, чего хотят клиенты, «подсоединиться» к ним в некоем «исследовательском соучастии». Маркетологи должны создавать ощущения, заставить людей почувствовать нечто. Люди хотят потреблять по-новому, экспериментируя. Иногда можно доверять клиентам, получая от них обратную связь, но иногда нужно идти впереди, потому что у клиентов бывает то, что называют «функциональной фиксацией». Они привыкают использовать продукт определенным способом и не могут думать об этом иначе. Иногда они не могут даже ясно выразиться. Важно понять, как совершить творческий скачок от констатации того, что потребитель говорит, к тому, в чем он действительно нуждается.

Однако все больше появляется ситуаций, когда эффективен другой подход. Например, социальная сеть «Фейсбук» (Facebook)<sup>9</sup>, у которой нет никакой возможности определить, какие сервисы, осо-

бенности и ценности будет правильно предложить всем своим пользователям<sup>10</sup>, вместо того, чтобы разрабатывать все самой, решила открыться для участия всемирного пользовательского сообщества. В этом случае люди, использующие продукт, фактически определяют и создают тот связанный с ним опыт, который хотят получить. Может быть, будущее в том, чтобы передать инновации в руки потребителей? Кажется, это ситуация, в которой выигрывают обе стороны. Значит, чтобы найти в себе способности к инновациям, надо прислушиваться к потребителям. Надо выйти к ним, посмотреть на них их собственными глазами, т.е. с совсем иной точки зрения.

Сегодня мы на пороге инновационной революции в том смысле, что раньше компании ориентировались на элиты в башнях из слоновой кости, а теперь они пытаются использовать скрытый инновационный потенциал своих клиентов по всему миру – шесть миллиардов умов. В XXI в. рынок обладает сознанием – когда потребители и сотрудники чувствуют, что компания старается работать как можно лучше для них, они, в свою очередь, будут стараться для нее. К клиентам стоит относиться не как к противникам, а как к союзникам.

### **«Революция ответственности» и «позеленение»**

В ближайшие десятилетия все корпорации станут участниками процесса, называемого «революцией ответственности». Для того, чтобы быть по-настоящему инновационными, они должны будут интегрировать социальную ответственность в корпоративную культуру. Делать добро становится хорошим бизнесом. «Корпоративная социальная ответственность» – КСО (Corporate Social Responsibility – CSR) сегодня совершенно необходима, она влияет на потребителей, сотрудников и окружающую среду. Она вносит вклад в доверие к имиджу компании и в величину ее прибыли. Настоящие и надежные компании сегодня – это те, которые наконец поняли, что можно одновременно делать хороший бизнес и быть хорошими, что можно совмещать интересы бизнеса с интересами общества.

Существуют три стандартных пути такого совмещения: первый – филантропия, т.е. делать добрые вещи, просто чтобы быть хорошим; второй – получение прибыли за счет оказания услуг

людям, которые ранее не были охвачены; третий – реклама своей заботы об окружающей среде, что обычно вырождается в PR-акции, в попытке заработать на модной тенденции, не делая ничего по существу.

Новое социальное движение зародилось в тот момент, когда лопнул пузырь доткомов в Интернете и возник огромный скандал. Тогда, примерно в 2001–2002 гг., большое количество людей озаботились вопросами: «Разве заниматься бизнесом – это все еще прилично?», «Возможен ли негрязный бизнес?», «Если я бизнесмен – я очень плохой человек?». Именно в среде таких людей и началось это движение. Новые бизнес-модели пытались достичь тонкого баланса между необходимостью получать прибыль и сохранением социальной совести. Это требование и было названо КСО.

Скажем, публичные компании несут три рода ответственности: перед акционерами, перед клиентами и ответственность за сохранение окружающей среды. Однако на самом деле здесь не нужно выбирать одно из трех, скорее, все три ответственности складываются – служить своим акционером можно, только служа своим клиентам и заботясь о среде. Это можно и нужно делать одновременно. Как этого достичь? Надо быть открытыми, сотрудничать и общаться и с акционерами, и с потребителями, и с сотрудниками. КСО становится тогда частью культуры компании. Начинать надо с того простого факта, что ваши акционеры, клиенты и сотрудники – фактически одни и те же люди. И они все требуют от вас, чтобы вы работали с выгодой для них, создавали им ценности. Вот почему так важно общаться с людьми всех трех категорий и заранее объяснять им, почему они для вас важны.

Забота об окружающей среде неожиданно оказалась устойчивым источником инноваций. При этом расходы компаний не растут, а уменьшаются. Происходят важные изменения – многие компании стали относиться к «позеленению» серьезно. Сегодня побеждает следующий подход: для меня хорошо только то, что хорошо для остального мира. Его поддерживает более половины потребителей, что позволяет разумным «зеленым» фирмам оказываться на шаг впереди пожеланий своих клиентов. Такие фирмы, опираясь на КСО, делают для людей то, что те не могут сделать для себя сами. Такие компании процветают, потому что зарабатывают на самой мощной тенденции, захватившей потребителей, – на забо-

те о среде. КСО требует денег. Требуется многое для того, чтобы решения, дружественные к окружающей среде, принесли эффект. Но такие затраты необходимы с точки зрения большого времени. Революция, происходящая здесь, может принести больше изменений, чем появление Интернета.

### **Иновационная страна**

А что происходит, если целой стране, всему народу приходится заниматься инновациями? Недостаток природных ресурсов – величайшее благо для страны, потому что ее лидерам приходится опираться на развитие талантов народа, т.е. на то, что и является основанием для инноваций. Необходимо инвестировать в образование и выращивать собственных, «домашних» творчески мыслящих людей. Это очень трудно. Бывает и иная ситуация. Например, в Дубае 80 % населения – приезжие. Они с необходимостью приносят с собой различные точки зрения, поэтому страна вынуждена создавать такую атмосферу, в которой легко было бы обмениваться идеями и опытом, принесенными извне. Перед руководством «инновационных» стран встает множество нелегких вопросов. Может ли правительство реально руководить инновациями в стране? Может ли страна обновить себя за короткое время? Может ли правительство проводить одновременное обновление и общества, и культуры? Главным образом, правительству надо заниматься устройством образования и обучения людей, создавать им условия для самостоятельного роста. Например, Сингапур посылает свою молодежь учиться в США и Великобританию. Когда эта молодежь возвращается – а это довольно большая группа – она нуждается в атмосфере инновационной свободы, она полна новых идей, для разработки и осуществления которых необходимо финансирование. Вот где работа для правительства, вот где оно может помочь обществу порвать с прошлым и запустить механизмы инновации. Получив поддержку, молодые специалисты получают условия для самостоятельного роста. Демократические, свободные формы правления гораздо более способствуют развитию инноваций, чем все другие системы. Например, когда посланные учиться за границу



лучшие и самые талантливые студенты Южной Кореи и Тайваня вернулись обратно, они во многом способствовали демократизации политических систем в этих странах. Что интересно, обе эти страны хорошо относятся к иммиграции, принимая людей со всего света и понимая, что нельзя рассчитывать только на внутренний рынок труда и только на свою образовательную систему. Необходимо опираться на широкое разнообразие культур, традиций и идей.

Яркие, творческие, склонные к инновациям люди, появляющиеся в таких государствах как Финляндия, склонны уезжать и жить в других странах. Тогда государству приходится прилагать усилия, чтобы включать таких людей в сетевые структуры, связанные с его экономикой. Список самых «инновационных» и конкурентоспособных обществ состоит в основном из небольших стран с населением до десяти миллионов человек (исключение составляют США и некоторые другие). Иногда Финляндию называют не страной, а «клубом». И действительно, атмосфера «клуба» очень хороша для инноваций, потому что все друг друга знают, легко строят сети отношений, необходимые для инноваций.

Пример Ирландии показывает, сколь благотворно сказываются инновации на экономике страны. В середине XX в. Ирландия, истощенная веками эмиграции и колониальной политики, находилась на грани экономического коллапса. Именно осуществление в течение тридцати лет тщательно спланированной инновационной стратегии поставило Ирландию на путь самого долгого устойчивого роста в ее экономической истории. Национальные программы включали ослабление налогов, бесплатное образование граждан, привлечение зарубежных инвестиций и помощь ирландскому бизнесу в мировой конкуренции. Однако останавливаться нельзя, поскольку большие успехи приносят новые серьезные проблемы. Сегодня продолжение бума ирландской экономики находится под вопросом, растут инфляция и цены на недвижимость, увеличивается угроза культурной однородности страны, поскольку в поисках лучшей жизни приезжает все больше иммигрантов из России, стран Европы и Азии. 75 % валового национального продукта дают компании, базирующиеся в США, и многие из них планируют свернуть свое производство в Ирландии в ближайшие годы.

Очень важно понять, что инновации должны происходить не только в частных фирмах, они необходимы и для государственного сектора.

\* \* \*

Итак, теперь некоторые наблюдения, комментарии и выводы.

Все, что говорили об инновациях, не является продуктом теоретических размышлений (хотя их на сегодняшний день существует огромное количество), наоборот, это суть вещи абсолютно практические, повседневные. Тем не менее одним из результатов приведенной беседы является довольно наглядное описание модели «инновационного мира», или мира, в котором не только возможны и необходимы инновации, но который только и существует благодаря им.

Участники беседы продемонстрировали свою «философию нового»: откуда берется новое, что важно для его осуществления, кто в этом мире производит принципиально новое. При этом у них нет сомнений в том, что жить и развиваться в этом мире можно только стремясь постоянно производить новое.

Инновации определяются как совершенно необходимые – просто для выживания. Инновации – это претворение идей в жизнь. Для них необходимо определенное состояние сознания, необходимо сломать привычку и иногда пересмотреть свои фундаментальные ценности. Часто инновации осуществляются малыми шагами. Это процесс социальный, поэтому необходимо научиться управлять людьми. Для этого следует создать благоприятный для инноваций психологический климат в компании.

Мир, в котором действуют участники беседы, имеет, по их мнению, несколько важнейших элементов: компании, состоящей из руководства и сотрудников; рынка, состоящего из клиентов-потребителей и конкурирующих компаний; государства, вмешивающегося в ситуацию на рынке и имеющего свои специфические задачи. Каждая из составляющих в этой модели мира характеризуется огромной степенью разнообразия. Буквально нет двух людей, похожих друг на друга. Это разнообразие и является главным источником инноваций, источником, из которого только и может

появиться что-то принципиально новое. По сему компания (или страна), которая хочет выжить и развиваться за счет инноваций, должна научиться, во-первых, поощрять, поддерживать и увеличивать разнообразие, а во-вторых, жить и работать с растущим разнообразием, превращать его в эффективное сотрудничество, которое может основываться только на доверии. В сотрудничество следует превращать не только взаимодействия внутри компании, но и взаимодействия внешние – с акционерами, клиентами-потребителями, государством и даже конкурентами.

Таким образом, в подобной модели инновации отнюдь не сводятся к новым техническим решениям и достижениям. Инновации – это принципиально новые идеи, превращающиеся в продукты, которые создают новый опыт потребителю. Их появление и превращение становятся возможными только в средах специфических отношений в специфических человеческих сообществах. Люди могут стимулировать появление инноваций только одним способом: постоянно варьируя свои отношения для получения оптимальной для данного момента и места творческой среды.

Существует ли что-либо более гуманитарное?

### Примечания

- <sup>1</sup> Материалы дискуссии «The Business of Innovation» доступны на сайте <http://innovation.cnn.com> как в видеоформате, так и в расшифровках стенограмм.
- <sup>2</sup> Zappos – крупнейшая компания, продающая через Интернет обувь, одежду, сумки, аксессуары и т.д. Zappos заявляет, что делает самый главный акцент на культуре компании и так называемых «основных ценностях» (core values). Компания ежегодно публикует «Книгу культуры», состоящую из рассказов сотрудников о том, что значит для них культура компании. На сайте компании вывешен список этих самых «основных ценностей»: (1) доставляйте своим сервисом восторг; (2) принимайте и продвигайте перемены; (3) создавайте радость и немного странности; (4) будьте предприимчивым, творческим и открытым; (5) старайтесь развиваться и учиться; (6) стройте открытые и честные отношения и связи; (7) создавайте позитивный командный и семейный дух; (8) делайте больше меньшими усилиями; (9) будьте увлеченными и решительными; (10) будьте скромными (<http://www.zappos.com/core-values.zhtml>).
- <sup>3</sup> *Gilbert D. Stumbling on Happiness. L., 2006.*
- <sup>4</sup> Недавно классическое использование подобного приема продемонстрировал Барак Обама в своей инаугурационной речи.

- <sup>5</sup> См., напр., [http://www.businessweek.com/magazine/content/05\\_02/b3915638.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/05_02/b3915638.htm), а также дискуссию на [http://www.glassdoor.com/Reviews/Xerox-Company-Reviews-E747\\_P5.htm](http://www.glassdoor.com/Reviews/Xerox-Company-Reviews-E747_P5.htm)
- <sup>6</sup> <http://www.lge.com>
- <sup>7</sup> Starbucks – крупнейшая мировая сеть кофеен (<http://www.starbucks.com>).
- <sup>8</sup> См.: <http://www.harley-davidson.com>
- <sup>9</sup> Социальная сеть Facebook (<http://www.facebook.com>) была основана в 2004 г. В настоящее время существует более 30 ее локализованных версий, в том числе и русскоязычная, запущенная в конце июня 2008 г. (<http://ru-ru.facebook.com>).
- <sup>10</sup> В начале января 2009 г. количество пользователей социальной сети Facebook достигло 150 млн человек. Около половины из них пользуются Facebook ежедневно. В настоящее время этой социальной сетью пользуются жители всех континентов, включая Антарктиду. Это люди различных возрастов, от детей до пенсионеров, проживающие более чем в 170 странах (<http://lenta.ru/news/2009/01/08/facebook/>).