

Дэвид Батлер. Проектируя бизнес

Моя дочь недавно рассказала о модном направлении в менеджменте – [design thinking](#). Она даже планирует посетить корпоративный тренинг на эту тему. А я вспомнил, что уже опубликовал несколько конспектов на эту тему: [Александр Остервальдер. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора](#) и [Айше Берсел. Жизнь, как конструктор](#). Эти книги сделаны, как настоящие дизайнерские работы: почти все страницы усыпаны схемами и рисунками. И вот перед вами еще одна книга из этой серии. Правда, в отличие от первых двух, она выполнена в классическом стиле: только текст. Идея книги – дизайн позволяет решать две основных задачи бизнеса: масштабироваться, и адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Автор книги, главный дизайнер Соса-Сола Дэвид Батлер рассказывает о том, как он и его команда смогли преобразовать эту огромную компанию, «научив» ее сочетать рост, продуктовую диверсификацию и гибкость, необходимую для учета нюансов разных рынков. Основой всех преобразований стал дизайн, понимаемый как гармоничное единство всех элементов бизнеса, будь это внешний вид бутылки кока-колы, управленческие процедуры или интерфейсы, при помощи которых покупатели взаимодействуют с компанией. Умение быть гибкими должно сохраняться в любом бизнесе, и руководителям всегда надо быть начеку и ловить момент, когда компания стала слишком бюрократичной и сложной: это может помешать росту.

Дэвид Батлер. Проектируя бизнес: Как захватить рынок, адаптируясь к переменам. Опыт Соса-Сола. – М.: [Альпина Паблишер](#), 2016. – 306 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#) или бумажную книгу в [Ozon](#)

ЧАСТЬ I. Дизайн как средство масштабирования

Введение

Каждая компания, чтобы стать успешной, нуждается как в масштабировании, так и в способности быстро адаптироваться. Дизайн позволяет бизнесу обрести как масштаб, так и способность быстро адаптироваться. В компании Соса-Сола дизайн рассматривают как нечто большее, чем традиционные, видимые элементы. Дизайн, если применять его стратегически, помогает компаниям развиваться.

Большинство людей не думают о дизайне в таком ключе, но все то, что хорошо спроектировано, в действительности хорошо взаимосвязано и является частью системы. Например, когда Соса-Сола разрабатывает новую упаковку, цель на самом деле в том, чтобы решить проблемы бизнеса, а не просто подобрать цвета, материалы, определить размеры и форму.

Новая упаковка должна быть связана со стратегией компании по отношению к поставщикам, должна способствовать достижению цели компании, выраженной в устойчивом развитии, укладываться в рамки действующей системы бутылирования и распределения, а также хорошо согласовываться с бизнес-планами ее розничных продавцов и, разумеется, отвечать нуждам

потребителей. Когда все эти элементы взаимосвязаны, мы говорим, что компания применяет дизайн стратегически с целью развития своего бизнеса.

Если вы вникнете в то, как работают системы, ваш взгляд на мир может кардинально измениться. Питер Сенге в [Пятой дисциплине](#) писал: «Системное мышление учит, как видеть целое. Это общие принципы, позволяющие видеть не объекты, а связи между ними, не мгновенные статичные состояния, а закономерности изменений».

В 2001 г. компания Coca-Cola приняла крупное стратегическое решение: стать компанией по производству широкого спектра напитков. Такой внушительный сдвиг в бизнес-стратегии требовал и соответствующего сдвига в подходе к дизайну на уровне компании. Однако кардинальный сдвиг в стратегии породил то, чего в компании никак не ожидали, — чрезмерную сложность.

Дизайн—это не какое-то эзотерическое знание, доступное лишь некоей элитарной группе из руководства компании, а повседневная обязанность, распространяющаяся на каждое подразделение компании, на каждый регион, где мы работаем, на каждый ее бренд.

Глава 1. Дизайн

Большинство людей чувствуют разницу между плохим дизайном и хорошим. То же относится и к компаниям, мы замечаем, что одним компаниям лучше удается дизайн определенных вещей, чем другим. Дизайн — это то, что целенаправленно соединяет элементы, чтобы решить некую проблему. Дизайн может быть хорошим только в том случае, если он решил проблему. Если вы сможете использовать дизайн для решения проблем, особенно больших, с которыми сталкивается множество людей, то все эти люди захотят приобрести то, что вы производите, работать на вашу компанию или инвестировать в ваш бизнес.

Хороший дизайн все упрощает, а плохой — усложняет.

Плохой дизайн получается по умолчанию, поскольку для его создания не требуется усилий. Хороший дизайн, в отличие от плохого, никогда не получается сам собой, по воле случая, это результат целенаправленных усилий.

Существует множество определений понятия система, но мне больше всего нравится сформулированное одним из экспертов по теории систем Донеллой Медоуз: «Система — это набор элементов (клеток, молекул, людей, чего угодно), связанных друг с другом таким образом, что их взаимодействие определяет дальнейшее поведение системы» (подробнее см. [Донелла Медоуз. Азбука системного мышления](#)).

Если вы бизнесмен, ваша цель — позаботиться, чтобы материальные элементы (ваши продукция, ваши методы коммуникации, ваши сотрудники и т. д.) были объединены с нематериальными (бизнес-процессы, корпоративная культура) таким образом, чтобы способствовать процветанию бизнеса.

Пример. Перепроектирование бренда питьевой воды Minacqua (Япония). В Японии утилизация отходов — это часть образа жизни. Япония перерабатывает более 70% пластиковых отходов и более 80% использованных алюминиевых банок. Сравните эти цифры с удручающе низким показателем США, где перерабатывается всего 31,5% таких отходов.¹ Внимание команды привлек еще один факт. В Токио жилье стоит дорого, особенно вблизи центра, а средний размер жилплощади мал. Средний размер квартир составляет порядка 70 кв. м. Сопоставьте это со средними показателями по США и Австралии, составляющими соответственно 214 и 206 кв. м.²

Мусорный пакет с пустыми бутылками из-под воды занимает довольно много полезного места. Вряд ли это стало бы проблемой где-нибудь в пригороде Чикаго, где у многих имеются вместительные гаражи. Но в городе, где каждый квадратный сантиметр жилой площади на вес золота, и такой фактор, как объем твердых отходов, приобретает значение.

В 2009 г. японское отделение Coca-Cola вывело на рынок совершенно новый бренд питьевой воды ILOHAS. Упаковка также была совершенно новой—бутылка из более гибкого пластика, вес которой составлял всего 12 г, что на 40% меньше, чем у другой пластиковой тары, в которую Coca-Cola

¹ В России средний уровень их использования [составляет](#) около 26%

² В России [средний размер](#) квартиры около 65 кв. м

разливала свои напитки; к тому же это была самая легкая пластиковая бутылка из тех, которые имеют хождение в Японии. Использование такой легкой бутылки позволило компании сократить объем выбросов углекислого газа в процессе производства примерно на 3000 т, а это эквивалентно количеству углекислоты, поглощаемой лесами площадью 24 000 акров.

Были и другие преимущества: меньший вес при грузоперевозках, более плотная загрузка пустых бутылок при отправке их на переработку и меньший объем выбросов при переработке отходов. Компания разработала такой дизайн целенаправленно: путем объединения всех элементов системы — от снижения количества пластика, используемого при производстве бутылок (экономия на расходах), до сокращения углеродного следа (снижение вредного воздействия на планету).

Но самое интересное было не в этом. Поскольку бутылка была очень легкой, ее можно было сдавить одной рукой, и в таком виде бутылка занимала существенно меньше места в мусорном баке. Более того, при сжатии она издавала приятный хруст, так что это занятие доставляло почти такое же удовольствие, как и процесс лопанья пузырьков на упаковочной пленке.

Команда разработала дизайн рекламной кампании, с целью увязать послание, что ILOHAS — «вода, которая делает мир лучше легким движением руки», и дизайн ритуала, призванного усилить послание бренда. Сам ритуал был прост: 1) выбери; 2) выпей; 3) сдави; 4) отправь на утилизацию. Это незамысловатое послание пришлось японцам по душе и с быстротой вируса распространилось по всей стране. Менее чем за полгода продажи взлетели так, что их рост выразался двузначным числом, и это при том, что мы назначили за бренд премиальную цену.

Саймон Синек с помощью простой модели объясняет, как успех компании и отдельных людей связан с вопросами «Что?», «Как?» и «Зачем?». Выдающиеся руководители или компании, размышляя, действуя и устанавливая коммуникацию, начинают с вопроса «Зачем?». Мантра Синека: «Люди не покупают то, что вы производите, они покупают то, зачем вы это делаете» (рис. 1).



Рис. 1. «Золотой круг»

«Зачем?» у нас станет целью (для чего мы разрабатываем дизайн); «Как?» — процессом разработки дизайна (как мы разрабатываем дизайн), а «Что?» будет означать продукцию, дизайн которой мы разрабатываем.

Глава 2. Масштабирование

Что делает компанию выдающейся? Превосходная продукция, бесспорно. А также корпоративная культура, поощряющая качественную работу и дисциплину, и скромный руководитель, так считает Джим Коллинз, автор эпохальной книги на эту тему — [От хорошего к великому](#). Однако многие компании, отмеченные Коллинзом, в последние годы не особо преуспевали, хотя и соответствовали показателям, которые он выделил (см. небольшое исследование на эту тему — [По следам великих компаний Джима Коллинза. Каковы их результаты сегодня, и что из этого следует...](#) — Прим. Багузина).

К качествам, отделяющим победителей от посредственностей относится способность масштабировать бизнес в сочетании с умением приспосабливаться к постоянно изменяющимся требованиям рынка, то есть мастерством быстрой адаптации. *Масштабирование* — рост количественных показателей без снижения уровня качества или прибыли.

Вы должны ответить на два вопроса: Как создать продукцию, которую можно масштабировать как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения? Как создать масштабируемую бизнес-модель?

Например, если за год бизнес принес вам \$1 млн прибыли при операционных расходах \$100 000, то на следующий год вашей целью должен стать объем выручки \$2 млн при том же уровне операционных затрат. Если для получения дохода в размере \$2 млн вам придется увеличить расходы до \$200 000, значит, ваша бизнес-модель не масштабируется.

Если вернуться к теории «золотого круга», то масштабирование — это наш ответ на вопрос «Зачем?». Вы должны понять, какие детали придают вашей продукции уникальность, — каковы те особенности, за которые ее любят потребители, и затем возвести это в систему, чтобы эти детали и особенности оставались неизменными и с течением времени, и со сменой географического положения. Если вы добились этого, значит, пора приступать к стандартизации.

Стандарты создают общий язык и задают четкое направление. Никто не сумел сделать это лучше, чем крупнейшая в мире розничная сеть Walmart. По данным журнала Fortune, в 2011 г. компания продала товаров на \$422 млрд. Если бы компания Walmart была государством, ее экономика по размерам занимала бы 25-е место в мире. Walmart управляет всем посредством дизайна коробок. Габариты картонных коробок разрабатываются так, чтобы не только консолидировать пакуемые грузы и минимизировать потребность в площади, но, и чтобы они подходили под размеры поддонов, вильчатых электропогрузчиков, конвейерных лент и роботов. Каждая коробка управляется с помощью радиочастотной идентификации (RFID).

Одна из моих любимых книг — это [Язык шаблонов](#) Кристофера Александра, Сары Исикава и Мюррея Сильверстейна. Первое издание книги увидело свет в 1977 г. и теперь считается классикой — по ней учатся студенты-первокурсники, изучающие архитектуру.

Сообщение в Twitter из 140 символов, 18-минутный формат выступлений на конференциях TED, рейтинговая система отелей Trip Advisor — все эти примеры шаблонов, которые компании нашли чрезвычайно эффективными.

В компании Coca-Cola существует семь разных систем, которые компания использовала в процессе масштабирования: формула [сиропа], спенсеровский шрифт [названия], контурная бутылка, тридцать шесть градусов по Фаренгейту (Кока-кола разрабатывалась с расчетом на то, что его будут потреблять охлажденным до температуры 36°F или +2,2 °C), цена пять центов, маркетинг бренда [с помощью удобных бесплатных купонов], франчайзинговая бизнес-модель.

Глава 3. Сложность

Бизнес ведут не в вакууме и не строят на одних только парадигмах, теориях или абстрактных стратегиях роста. Бизнес существует в определенном контексте: ваша отрасль, ваши клиенты, экономика страны, правительство. Никогда еще наш мир не был настолько сложным, как сегодня. Большинство компаний фокусируются на эффективности. Они обращаются к тому, что срабатывало в прошлом. Но в современном мире то, что традиционно называют возвращением к истокам, не всегда дает результат. Задачи, для которых раньше требовалась дисциплина, сегодня требуют совсем иного набора навыков. Сложность современного мира сглаживает конкурентные преимущества, которыми многие компании пользовались на протяжении десятилетий.

Называя что-либо трудным, мы подразумеваем, что это тяжело понять. А когда называем что-то сложным, имеем в виду, что оно состоит из множества частей. Трудный — значит запутанный, тяжелый для понимания, а это всегда плохо. Сложность — другое дело, это всего лишь реальность нашего времени. Три аспекта новой реальности.

Аспект 1. Мы окружены коварными проблемами. Такие проблемы невозможно решить с помощью математических формул или методом проб и ошибок. У таких проблем зачастую нет внятных формулировок, они зависят от ряда не часто поддающихся регулированию переменных и не имеют правильных или оптимальных решений. Например, приход к власти в Северной Корее молодого непредсказуемого лидера, долговой кризис в Еврозоне или замедление роста китайской экономики, землетрясения в Турции, изменения климата, которые приводят к засухам в одном регионе и наводнениям в других.

Coca-Cola испытывает на себе воздействие многих коварных проблем. Одна из них — проблема ожирения, другая связана с водой. Компания не может развивать свой бизнес, не принимая участия в решении проблемы воды. Так, в 2010 г. компания Coca-Cola наметила для себя амбициозную цель — к 2020 г. стать нейтральным потребителем воды, что предполагает в

целости и сохранности возвращать природе объем воды, эквивалентный использованному для производства всех выпускаемых напитков и для процесса их производства.

Аспект 2. Мы живем в постинтернетовском мире. Глава Media Lab Джой Ито отметил, что мы движемся по направлению к тому, что он назвал постинтернетовским миром. Как утверждает Ито, одним из наиболее разрушительных для крупных, сложившихся бизнес-структур является тот факт, что себестоимость инноваций, сотрудничества и дистрибуции значительно снизилась. Отсюда следует, что крупные компании больше не обладают монополией, прежде обеспечиваемой финансовыми ресурсами, заводами или сетями.

Два молодых человека из Бангалора, с грандиозной идеей, могут всего за \$100 принять участие в стартап-уик-энде, арендовать за \$500 в месяц рабочее место в коворкинг-центре, зарезервировать немного места в облачном сервисе Amazon и, возможно, подорвать в результате бизнес крупных компаний с гигантскими активами и десятилетиями успешной работы за плечами. Так выглядит постинтернетовский мир.

Ито выдвигает 9 принципов, которые должны использовать крупные, устоявшиеся организации, если они не хотят безнадежно устареть с появлением более проворных конкурентов.

1. Будь гибким, а не сильным. Это означает: принять и признать неудачу, а потом восстановиться, вместо того чтобы всеми силами сопротивляться поражению.
2. Тяни, а не складывай. Это означает тянуть ресурсы из сети по мере необходимости вместо того, чтобы накапливать и контролировать их.
3. Иди на риск, вместо того чтобы сосредоточиваться на безопасности.
4. Фокусируйся на системе, а не на отдельных объектах.
5. Пользуйся хорошим компасом, а не картой.
6. Отдавай предпочтение практике, а не теории. Иногда непонятно, почему тот или иной механизм или принцип работает, но важно, как раз то, что он работает, а не то, есть ли у тебя теория на этот счет.
7. Нарушай правила, а не следуй им. Если будешь делать, что тебе говорят, Нобелевскую премию не получишь. В школе нас слишком усердно приучали слушаться, хотя мы должны превозносить непослушание.
8. Прислушивайся к толпе, а не к экспертам.
9. Фокусируйся на изучении, а не на обучении.

Аспект 3. Побеждает тот, кто создает общие ценности. Чтобы добиться успеха, вы должны создавать ценность во всех сферах деятельности компании — для самих себя, а также для всех своих поставщиков, клиентов, потребителей и для своего сообщества.

ЧАСТЬ II. Дизайн как средство адаптации

ВВЕДЕНИЕ

Компания Eastman Kodak была основана в 1892 г. Стоимость одного из ее брендов, фотопленки Kodak, перевалила за миллиард долларов. Но в январе 2012 г. компания Eastman Kodak объявила о своем банкротстве. Как возможно такое, чтобы известная своим новаторством компания потерпела сокрушительный крах? Как и ее коллеги по клубу брендов-миллиардеров, компания Kodak умело использовала силу дизайна, чтобы масштабировать свою деятельность, но оказалось, что этого уже недостаточно. И Kodak в этом не одинока. Некоторые из самых успешных мировых брендов тоже пали жертвами стремительных перемен на рынке и сегодня не только перестали демонстрировать рост, но и из последних сил стараются хотя бы удержаться на плаву. Задача этих брендов сегодня — выжить в свободном падении.³

С другой стороны, существует целая группа брендов, которые не борются за выживание. Они начинали более чем скромно, а затем в мгновение ока взлетели к небесам, прямоком в клуб брендов-миллиардеров. *Стартап* — временное образование, предназначенное для поиска воспроизводимой масштабируемой бизнес-модели. Подход стартапов к дизайну, охватывающий все, начиная от их продукции и заканчивая командой, партнерскими отношениями и моделями

³ На мой взгляд, поиск сакраментального «почему?» не имеет смысла. Это просто статистический факт. Все компании делают приблизительно одно и то же, чтобы преуспеть. Однако, выживают лишь некоторые. Вы же не спрашиваете **почему** на кубике выпала шестерка? — *Прим. Багузина.*

получения дохода, способствует адаптации. Крупным компаниям недостает способности быстро адаптироваться.

Согласно многочисленным предсказаниям, мы входим в новую эпоху, когда в центре внимания будут инновации в области моделей хозяйствования. Первая эпоха инноваций известна как эпоха изобретателей-одиночек. Например, братья Райт, Эдисон или химик-фармацевт Джон Пембертон. Однако в результате усовершенствования сборочного конвейера инновации оказались не под силу одиночкам. Настала вторая эпоха инноваций, эпоха корпоративных научно-исследовательских лабораторий. Например, DuPont, Procter & Gamble и IBM. Для третьей эпохи инноваций, нынешней, главной движущей силой выступают стартапы при поддержке венчурного капитала. Мы на пороге четвертой эпохой инноваций. Роль ведущих в инновационных процессах возьмут на себя крупные компании.

Глава 4. Быть умнее

Используя дизайн для адаптации, компании могут обучаться быстрее и становиться умнее, а это снижает риск краха. Всякий профессионал, всякая компания и организация должны научиться время от времени подвергать себя испытанию, иначе это сделает кто-то другой. В сообществе стартапов есть расхожее выражение: «Падай, да поскорее».

Замечаете ли вы, ощущаете ли вы или нет, но любая компания стоит перед лицом потенциального провала. Почему бы не постараться упредить эту опасность? Почему не подготовиться к грядущему? Не обязательно быть стартапом, чтобы научиться переживать быстрый провал. Быстрый провал означает быстрое обучение. Притом, что концепция быстрых провалов прочно укоренилась в сообществе стартапов, гораздо сложнее применить этот подход в крупной компании. На таком уровне провалы в общем и целом не приветствуются, поскольку их обычно истолковывают как ошибки планирования или ненадлежащего исполнения.

Дизайн поможет любой компании быстро переключиться с провала на процесс обучения (рис. 2). Учиться, строить и измерять — тот самый процесс, который осуществляют большинство сегодняшних стартапов и сердцевина метода, который Эрик Рис и другие авторы называют [Методом бережливого стартапа](#).



Рис. 2. Золотой круг бережливого стартапа

Почему конструктор Lego? Конструктор Lego — это модульная система. Если интегрированные системы помогают создать масштаб; модульные системы помогают развить быстроту реакции и способность адаптироваться. В интегрированной системе каждый элемент спроектирован как единственный в своем роде и предназначен для соединения с другими такими же уникальными элементами единственно возможным способом. В модульной системе каждый элемент проектируется таким образом, чтобы его можно было заменить на другой, и соединяется с другими такими же заменяемыми элементами множеством различных способов. Модульные системы, подобные конструктору Lego, позволяют учиться и адаптироваться в процессе работы.

Независимо от того, кто вы и какой пост занимаете, вы не можете, просиживая все время в кабинете и общаясь с людьми по скайпу и по электронной почте, ожидать, что произойдут какие-то перемены к лучшему. Если вы намерены добиться серьезного сдвига в делах, вам следует отправиться туда, где непосредственно ведется работа, и принять участие в совместной деятельности, чтобы осуществить задуманное.

Сегодня мы живем в мире, где любая компания, дабы идти в ногу со временем, должна предоставлять своим потребителям больше вариантов выбора.

Дизайн для развития адаптируемости требует проектировать модульные адаптивные системы, но одного этого недостаточно: вы должны научиться обратному планированию, то есть планированию исходя из цели.

Глава 5. Быть быстрее

Если нечто следует делать, пройдя обучение, то учимся мы, делая это.
Аристотель

У конструктора Lego есть два качества, типичные для модульной системы: во-первых, элементы конструктора имеют как неизменные, так и гибкие характеристики, во-вторых, все элементы модульной системы соединяются друг с другом единообразно. Такой способ дизайна обеспечил компании быстроту реакции и адаптируемость.

Стив Бланк, предприниматель, профессор и автор книг [Четыре шага к озарению](#) и [Стартап: Настольная книга основателя](#), широко известен как основатель движения «Бережливый стартап». Он определяет стартап, как предприятие, предназначенное для поиска воспроизводимой масштабируемой бизнес-модели. Стартапы выживают за счет скорости.

Пример из практики Coca-Cola: глобальная система визуальной идентичности для соков. Система имела три составляющие: элементы идентичности бренда (жесткие и гибкие); информационную архитектуру (логику) и стандарты (правила), регламентирующие, каким образом все это должно быть связано между собой. В совокупности эти три составляющие создали устойчивое, общее зрительное и чувственное восприятие всех соковых брендов в линейке компании (рис. 3).

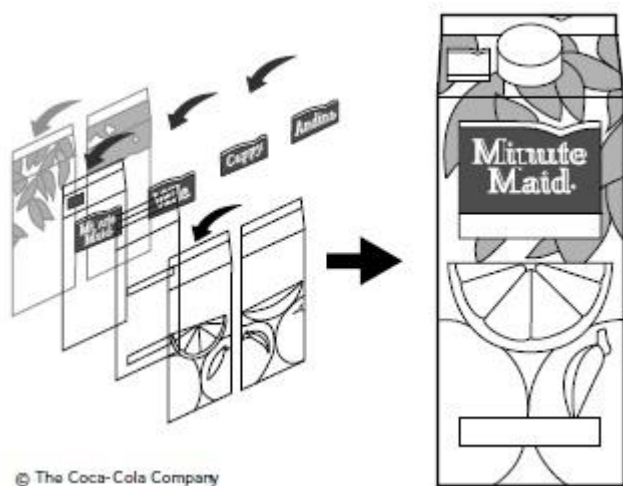


Рис. 3. Модульная система Coca-Cola для линейки соков

Макетирование или создание прототипа для быстрой визуализации идеи — очень действенный способ перенести зародившийся у вас в голове замысел на рабочий стол, где его смогут увидеть, исследовать и использовать как основу для собственных построений. Главное предназначение в том, чтобы с его помощью учиться. Макеты существуют для того, чтобы помочь компании как можно быстрее выяснить, какая из идей окажется рабочей, а какая — нет.

Когда такие компании, как Twitter, Foursquare или Evernote, были стартапами, они приступали к проектированию только после исследования того, что на самом деле хотят или в чем нуждаются конечные пользователи. И очень часто полученная информация не совпадала с представлениями самих разработчиков. А единственный путь узнать пожелания конечных потребителей — это как можно быстрее представить их вниманию грубый, черновой вариант своего изделия или продукции.

Цель в том, чтобы спроектировать минимально жизнеспособный образец продукции, то есть достаточно сносное изделие, чтобы представить его пользователям — реальным людям, первым клиентам, которые могут использовать это творение и дать обратную связь, рассказав, что работает, а что нет, и притом максимально быстро.

Глава 6. Быть бережливей

Модульные системы проектируются так, чтобы быть открытыми. Модульные системы способствуют большому сотрудничеству и создают гораздо большее разнообразие. Когда система открыта и допускает участие других, это позволяет ей развиваться такими путями, которые были бы недоступны, будь система закрытой. Такие явления, как краудсорсинг, краудфандинг, коворкинг и разработка открытых исходных текстов, имеют в своей основе именно такой подход к дизайну (см. [Джефф Хау. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса](#)).

В большинстве крупных организаций разнообразные процессы, стандарты и правила зачастую плохо согласованы друг с другом, и люди в таких компаниях ищут кратчайшие пути для выполнения поставленных задач. В некоторых случаях такие неэффективные системы способны порождать неразбериху, повышать расходы и замедлять темп работы, поскольку создают условия, при которых проще оказывается делать неправильно.

Используя адаптационный подход к дизайну — преимущества открытых модульных систем — можно создать условия, при которых практически любому сотруднику любого подразделения вашей компании проще будет совершать правильные действия.

Например, если необходимо, чтобы в компании повсеместно использовались презентации, подготовленные в PowerPoint, спроектируйте систему — создайте шаблон, снабдив его понятными и простыми для исполнения инструкциями.

Если хотите, чтобы совещания вашей команды проходили более результативно, используйте дизайн: классифицируйте совещания по типам, установите ограничения на продолжительность совещания каждого типа, уточните роли и обязанности каждого участника и постройте платформу для обмена знаниями, чтобы обеспечить коллективное обучение.

Смысл понятия эмерджентность в том, что отдельные элементы взаимодействуют или работают совместно, создавая нечто новое, что не могло возникнуть, если бы элементы действовали по отдельности. Эмерджентность основывается на самоорганизации. Чтобы создать свойство эмерджентности, нужно в ходе проектирования установить между различными элементами определенный порядок, позволяющий множеству людей обмениваться друг с другом всем, чем можно. Порядок должен быть спонтанным и децентрализованным, никому не подчиняющимся и никем не контролируемым.

У стартапов и крупных компаний есть нечто общее: чтобы победить, им нужно уметь фокусироваться. Без этого легко растратить впустую такие ресурсы, как время, деньги и люди. В крупных компаниях отсутствие или недостаток фокусировки на главном порождает неэффективность и затрудняет способность к исполнению. Существует замечательный инструмент, который применяют начинающие компании, чтобы сохранять фокус на том, что действительно важно, он называется «одна метрика, актуальная именно сейчас».

Бережливые стартапы делают нечто такое, что у крупных компаний получается не всегда. Стартапы с первого дня фокусируются на своей бизнес-модели и постоянно подгоняют и отлаживают все ее составляющие, одновременно совершенствуя свою идею. Иначе говоря, стартапы подходят к своему бизнесу в процессе его проектирования скорее целостно, чем сосредоточиваясь на каких-то отдельных элементах.

Есть инструмент, которым пользуются большинство начинающих компаний — шаблон бизнес-модели. Мне нравится больше всего тот, что создан Эшем Маурья, экспертом по вопросам бережливых стартапов (рис. 4; подробнее см. [Александр Остервальдер. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора](#)).

ПРОДУКТ		РЫНОК		
Проблема Три основные проблемы	Решение Три главных решения	Уникальное ценностное предложение Прямое четкое и убедительное послание, объясняющее, чем вы отличаетесь от других и почему стоит обратить на вас внимание	Нерыночное конкурентное преимущество Невозможность легко скопировать или купить Каналы продвижения Путь к клиентам	Сегменты потребителей Целевые группы потребителей
Структура расходов Стоимость привлечения одного клиента Стоимость реализации Стоимость хостинга Расходы на персонал и т.д.		Потоки доходов Модель доходов Жизненная ценность потребителей Выручка Маржинальность		
Ключевые показатели Ключевые виды деятельности, прогресс которых вы будете измерять				

Рис. 4. Шаблон бизнес-модели

Эпилог. Следующая волна

Умение выявлять шаблоны и пользоваться большинством из них приобретает критическое значение, когда вы стараетесь поставить на ноги новую компанию или поддерживать рост той, что вы уже построили. Думаю, что формируется новая волна инноваций и предпринимательства, она уже виднеется на горизонте.

Первая волна заключалась в переходе от доткомов к стартапам. Вторая волна—это построение глобальной экосистемы стартапов. Сегодня как никогда просто основать бизнес и как никогда сложно его масштабировать. Следующая волна—это построение *скейлапов*. Соучредитель Startup Weekend Фрэнк Нурига в 2013 г. определил скейлап, как «бизнес в поисках способа максимальной масштабируемости». Мы только начинаем осознавать, что может получиться, когда стартапы и крупные компании смешаются, чтобы образовать новый тип коммерческих предприятий.

Рекомендованная литература

[Медоуз Д. Алфавит системного мышления](#). (М.: БИНОМ Лаборатория знаний, 2011). По моему мнению, это лучшая из всех написанных книг о системном мышлении.

[Сенге Питер. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации](#). (Олимп-Визнес, 2003). Эта книга пробудила во мне страсть к системам и системному мышлению.

[Кристенсен Клэйтон М. Дилемма инноватора](#). Как из-за новых технологий погибают сильные компании. (Альпина Паблишер, 2015). Если вы работаете в крупной компании, вам необходимо прочесть эту книгу. Ее главный посыл: просто делать все правильно — недостаточно.

[Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов](#). (3-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2014). Стив Бланк, человек, который дал толчок всему стартап-движению. Сначала прочтите эту книгу и только потом бросайте свою постоянную работу.

[Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели](#). (М.: Альпина Паблишер, 2013). Если вы в крупной компании и раздумываете, как выстроить инновационную культуру, то сможете найти в этой книге дельные предложения.

[Коллинз Д. От хорошего к великому.](#) (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015). Что отличает великих деятелей от просто хороших исполнителей? Коллинз проанализировал горы данных, чтобы понять, в чем отличие.

[Чип Хиз, Дэн Хиз. Сердце перемен. Как добиваться изменений легко и надолго.](#) (Манн, Иванов и Фербер, 2015). Все, что пишут эти авторы, заслуживает чтения, а эту книгу вы просто обязаны прочесть, если вам поручили возглавить по-настоящему большое дело.

[Ричард Кох. Принцип 80/20. Как достичь большего с наименьшими усилиями.](#) (Эксмо, 2015). Один из тех жизненных принципов, которые применимы как к карьере, так и к взаимоотношениям, если вы хотите использовать свое время с максимальной пользой.

[Пинк, Дэниел. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует.](#) (Альпина Паблишер, 2015). Если вам поручат возглавить команду из «детей миллениума», вы должны будете знать, с чем вам придется иметь дело, так что прочтите эту книгу.