

**Непобедимая компания**

Это организация, которая непрерывно обновляется, чтобы идти в ногу со временем. Непобедимая компания смотрит в будущее и при этом добивается совершенства в настоящем. Она поддерживает культуру инноваций и высокой дисциплины исполнения, которые гармонично дополняют друг друга. Она конкурирует, опираясь на передовые бизнес-модели, и раздвигает традиционные границы отрасли.

A dramatic mountain peak, likely Mount Everest, is shown at sunset or sunrise. The sky is a deep, vibrant blue with scattered white clouds. The mountain's peak is illuminated by a warm, golden light, creating a sharp contrast with the cooler tones of the sky and the dark, rocky slopes. The foreground shows the rugged, snow-dusted terrain of the mountain's lower reaches.

**Как стать  
непобедимой компанией...**





Непрерывно  
обновляться

Конкурировать,  
опираясь на передовые  
бизнес-модели

Раздвигать  
границы отрасли

Чтобы занимать лидирующие позиции и адаптироваться к подрывным изменениям, нужно непрерывно обновляться. Бизнес-модели устаревают как никогда быстро, и вряд ли вы захотите выйти в тираж по истечении их срока годности. Конкурентами, помимо традиционных компаний, давно присутствующих на рынке, все чаще становятся неожиданные соперники вроде революционных стартапов. Непобедимые компании непрерывно переосмысливают себя и свои методы конкуренции, чтобы оставаться в игре и быть в авангарде.

Конкуренция лишь на основе новых товаров, услуг, цен и технологий все больше напоминает гонку по кругу. Оставьте конкурентов далеко позади, встраивая возможности рынков, новые потребности клиентов и развивающиеся технологии в передовые бизнес-модели. Разрабатывайте, тестируйте и внедряйте передовые бизнес-модели, подрывающие деятельность других и не позволяющие подорвать ваш бизнес.

Самые успешные организации не скованы отраслевыми рамками или отраслевыми авторитетами. Они зачастую ломают границы своей сферы и подрывают бизнес конкурентов. Их бизнес-модель или исследовательский портфель не ограничивается той сферой, где они работают; это результат непрерывного поиска новых способов создания ценности с учетом рыночных возможностей.

*Узнайте, как с помощью портфеля бизнес-моделей управлять и совершенствовать то, что у вас есть, одновременно исследуя будущее.*

*Формируйте, внедряйте и поддерживайте культуру инноваций, чтобы непрерывно подпитывать воронку инноваций и оставаться в игре.*

*Узнайте, как разрабатывать, тестировать и внедрять передовые бизнес-модели.*

*С помощью шаблонов бизнес-моделей извлекайте максимальную выгоду из возможностей рынка, новых технологий и инноваций в сфере товаров и услуг.*

*Узнайте, как создавать и руководить организацией, способной улучшить основной бизнес и осваивать абсолютно новые возможности, выходящие за традиционные границы отрасли.*

*Узнайте, как китайская компания Ping An превратилась из традиционного банковского и страхового конгломерата в высокотехнологичную группу компаний, которая конкурирует в пяти областях и стала одной из крупнейших в мире.*

A dramatic sky with a bright yellow sun in the upper right corner, casting a warm glow over the scene. The sky is filled with large, billowing clouds in shades of orange, red, and purple, suggesting a sunset or sunrise. The overall atmosphere is one of intensity and beauty.

**...и создавать  
больше ценности**



#### **Для общества**

Мелкие и крупные компании, которые непрерывно обновляются, оказывают колоссальное позитивное влияние на общество. Они являются источником экономического роста и потенциально революционных инноваций. Самые достойные из них в стремлении изменить мир к лучшему ставят во главу угла социальные и экологические последствия своей деятельности. В то же время упадок или гибель таких компаний могут оказаться губительными для городов и целых регионов, которые пострадают от экономического спада.

#### **Для потребителей**

Компании, непрерывно обновляющиеся и применяющие новые бизнес-модели, создают новые, более выгодные ценностные предложения по более привлекательным ценам. Некоторые инновации оказываются банальными и лишь влекут за собой увеличение потребления. Однако другие приносят потребителям заметную пользу, создавая удобства и комфорт, открывая возможности для здорового образа жизни и самореализации.

#### **Для команды**

Непобедимые компании процветают на протяжении столетий и обеспечивают стабильные рабочие места, в то время как тем, кому не удается обновляться, приходится увольнять тысячи сотрудников. Непобедимые компании приглашают к себе и хороших исполнителей, и новаторов и внедряют первоклассные структуры и процессы, отвечающие требованиям XXI в.

#### **Для собственников**

Долгосрочное развитие, снижение риска краха и привлечение первоклассных исполнителей и новаторов идут на пользу собственникам непобедимых компаний. Непобедимые компании преуспевают на протяжении долгого времени, поскольку пользуются плодами управления настоящим бизнесом и закладывают основы будущего развития. Их умение одновременно использовать существующее и изучать перспективные возможности значительно сокращает риск крушения и устаревания и привлекает талантливых сотрудников.

# От построения бизнес-модели до непобедимой компании

«Непобедимая компания» — четвертая в серии книг Strategyzer. Она дополняет предыдущие издания и посвящена задачам, стоящим перед командами новаторов, предпринимателями и руководителями высшего звена, управляющими организациями. Эта книга основывается на материале, собранном за время работы с ведущими компаниями по всему миру и изучения ряда мировых непобедимых компаний.

[strategyzer.com/books](http://strategyzer.com/books)



	Задача	Ключевой вопрос	Ключевой инструмент и процесс	Книги
<b>Обновление и разработка</b> <i>Изобретайте и совершенствуйте</i>	Создать карту бизнеса, идеи или инновации	Как вы создаете устойчивую прибыль и ценность для компании?	Шаблон бизнес-модели или шаблон модели миссии	«Построение бизнес-моделей» (2020 г.)
	Создать карту товара или услуги	Как вы обеспечиваете ценность для потребителей?	Шаблон ценностного предложения	«Разработка ценностных предложений» (2020 г.)
	В полной мере использовать возможности и конкурировать на основе бизнес-моделей	Как мне в полной мере использовать имеющиеся возможности и усовершенствовать бизнес посредством разработки оптимальной бизнес-модели?	Паттерны бизнес-модели (создание нового и изменение)	«Непобедимая компания» (2021 г.), «Построение бизнес-моделей» (2020 г.)
<b>Тестирование и снижение рисков</b>	Протестировать идею и свести к минимуму связанные с ней риски	Как снизить риск использования неудачной бизнес-модели?	Развитие клиентов (Стив Бланк) и гибкая разработка продукта / бережливый стартап (Эрик Рис), карточка обучения, карточка тестирования	«Стартап: настольная книга основателя» (Стив Бланк, 2018 г.), «Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели» (Эрик Рис, 2021 г.), «Разработка ценностных предложений» (2020 г.)
	Отобрать подходящие эксперименты для тестирования идеи	Какие эксперименты лучше всего подходят для тестирования и сведения рисков к минимуму?	Библиотека экспериментов	«Тестирование бизнес-идей» (2020 г.)
	Оценить уменьшение риска и неопределенности	Совершаю ли я успешный переход от идеи к реалистичной бизнес-модели?	Система метрик инновации Strategyzer	«Непобедимая компания» (2021 г.)
<b>Формирование культуры инноваций и управление портфелем</b>	Опережать конкурентов и стать непобедимым	Как вы предотвращаете провалы и непрерывно обновляетесь?	Карта портфеля, портфельные операции	«Непобедимая компания» (2021 г.)
	Формировать культуру инноваций	Как вы формируете, тестируете и управляете культурой инноваций?	Карта культуры, оценка инновационной культуры	«Непобедимая компания» (2021 г.)
	Инвестировать в лучшие идеи	В какие идеи и команды мне следует вкладывать средства?	Воронка роста Strategyzer, оценочная карточка инновационного проекта	«Непобедимая компания» (2021 г.)
	Согласовать работу (инновационных) команд	Как вы справляетесь с реализацией и обеспечиваете слаженность работы команд?	Карта слаженности команд	«Карта слаженности команд» (2020 г.)



# Как читать эту книгу



**Топ-менеджер**



**Лидер-новатор  
и команды-новаторы**



**Предприниматели**

Как руководитель компании вы создаете условия для развития и совершенствования. Вам необходима прозрачность, чтобы понимать, какие составляющие бизнеса имеют потенциал дальнейшего роста, какие нуждаются в обновлении, а какие находятся под угрозой разрушения. Вам необходимо разобраться, какие проекты потенциально могут стать основой завтрашнего бизнеса. Ваша цель — разумные инвестиции в будущее и при этом осознанное управление рисками.



Используйте **КАРТУ ПОРТФЕЛЯ** (с. 26), чтобы формировать, тестировать и **УПРАВЛЯТЬ** (с. 65) своим бизнес-портфелем. Выработайте **ОБЩИЙ КУРС**, позволяющий вести ваши команды в нужном направлении, и обеспечьте прозрачность, чтобы контролировать настоящее и инвестировать в будущее.



Создайте условия для успешного формирования **ИННОВАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ** (с. 322). Дополняйте культуру исполнения первоклассной культурой инноваций.



Задавайте правильные **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЛИДЕРОВ** (с. 228), чтобы помочь командам пользоваться новыми возможностями и конкурировать на основе передовых бизнес-моделей.

Как лидер-новатор и команда-новатор вы помогаете своей организации снижать риски идей, которые обеспечивают развитие и совершенствование. Вы берете на вооружение инструменты, процессы и показатели, помогающие управлять инновациями. Вы понимаете, как расширить инновационные возможности, встраивая их в жизнеспособные бизнес-модели для обновления или инициирования подрывных изменений целых сфер бизнеса.



Используйте **БИБЛИОТЕКУ ПАТТЕРНОВ** (с. 146), чтобы расширить рыночные возможности, усилить новые технологии и прочие инновации. Для разработки передовых бизнес-моделей применяйте паттерны бизнес-моделей.



Используйте **КАРТУ ПОРТФЕЛЯ** (с. 58), чтобы добиваться прозрачности, необходимой руководителям высшего звена для принятия грамотных инвестиционных решений. Покажите, где скрываются возможности. Узнайте, как **УПРАВЛЯТЬ** (с. 65) своим бизнес-портфелем.



Помогите руководителям высшего звена внедрять **ИННОВАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ** (с. 312). Распознавайте ключевые факторы, стимулирующие инновации, и факторы, препятствующие инновациям.

Ваша цель как предпринимателя снизить риск своей идеи и превратить ее в реальный бизнес. Вы понимаете, что самая трудная составляющая предпринимательства — это непрерывное тестирование и адаптация своей идеи в ответ на реакцию реального мира. Вы знаете, что передовые бизнес-модели — а не только технология или обновление продукта — позволяют осуществить подрывные изменения во всей индустрии и выстроить более прочный бизнес.



Используйте **КАРТУ ИССЛЕДОВАНИЯ** (с. 34), чтобы увидеть, какая из ваших идей обладает наибольшим потенциалом и является наименее рискованной. Используйте **МЕТРИКИ ТЕСТИРОВАНИЯ и ИННОВАЦИИ** (с. 104), чтобы оценить продвижение от идеи к бизнесу.



Используйте **БИБЛИОТЕКУ ПАТТЕРНОВ** (с. 146), чтобы расширить рыночные возможности, усилить новые технологии и прочие инновации. Для разработки передовых бизнес-моделей применяйте паттерны бизнес-моделей.



Организируйте такое **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ЛИДЕРСТВО и КОМАНДУ** (с. 326), которые помогут вам добиваться успеха. Понимайте ключевые характеристики команд-победителей.

# Содержание





# 1

## Инструмент

Карта портфеля  
с. 26

Исследовательский  
портфель  
с. 30

Рабочий портфель  
с. 43

Исследование  
и использование  
с. 53



# 2

## Управление

Стратегический курс  
с. 66

Управление  
исследовательским  
портфелем  
с. 86

Управление рабочим  
портфелем  
с. 125



# 3

## Библиотека паттернов создания нового

Подрыв внешних  
процессов  
с. 158

Подрыв внутренних  
процессов  
с. 178

Подрыв формулы прибыли  
с. 204

Оценочные вопросы  
для лидеров  
с. 228



# 4

## Библиотека паттернов улучшения

Переход, ориентированный  
на ценностное  
предложение  
с. 246

Переход, ориентированный  
на внешние процессы  
с. 258

Переход, ориентированный  
на внутренние процессы  
с. 270

Переход, ориентированный  
на формулу прибыли  
с. 282

Вопросы для лидеров  
с. 296



# 5

## Культура

Карта культуры  
с. 312

Формирование  
культуры исследования  
с. 324

Оценка  
инновационной культуры  
с. 330

1



Инструмент

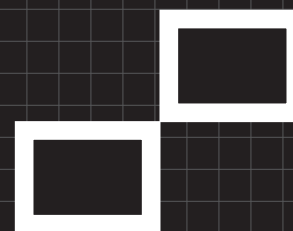


# Портфель бизнес-моделей

Набор существующих  
бизнес-моделей,  
которые компания использует,  
и новых бизнес-моделей,  
которые она исследует,  
чтобы избежать подрыва  
и гарантировать долголетие.

# В погоне за непобедимостью

Непобедимых компаний нет. Ближе всего к непобедимости подошли те организации, которые постоянно обновляются перед лицом подрывных изменений. Эти компании управляют портфелем существующих бизнес-моделей, которые используют и постоянно совершенствуют. Одновременно они управляют портфелем новых бизнес-моделей, которые исследуют с целью систематического генерирования новых факторов роста.



## КАРТА ПОРТФЕЛЯ

Инструмент стратегического управления, позволяющий одновременно визуализировать, анализировать и управлять бизнес-моделями, которые вы совершенствуете и развиваете, и будущими бизнес-моделями, которые вы ищете и тестируете.



## ДИХОТОМИЯ ПОРТФЕЛЯ

На наш взгляд, великие портфели бизнес-моделей состоят из двух частей с совершенно разной логикой: рабочей и исследовательской. Первая включает существующие бизнесы, ценностные предложения, товары и услуги, которые вы в настоящий момент развиваете и которыми управляете. Во вторую входят все ваши инновационные проекты, новые бизнес-модели, новые ценностные предложения, новые товары и услуги, которые тестируются.



## Управление портфелем

Разработка и поддержание сильного портфеля бизнес-моделей требует трех основных видов деятельности: визуализации, анализа и управления.



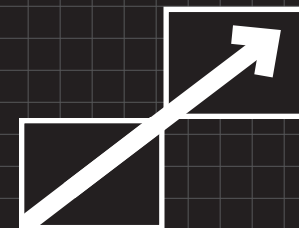
### ВИЗУАЛИЗАЦИЯ

Отправной точкой любой продуктивной дискуссии, собрания или семинара на тему портфеля бизнес-моделей является общий язык для визуализации. Необходимо достичь согласия относительно того, какие бизнес-модели используются сейчас, а какие исследуются.



### АНАЛИЗ

Единое понимание портфеля бизнес-моделей позволяет определить, грозят ли вам подрывные изменения и принимаете ли вы достаточные превентивные меры. Сюда же относится анализ того, какие из ваших бизнес-моделей наиболее прибыльны, какие связаны с наибольшим риском, какие исследуются для обеспечения будущего роста.



### УПРАВЛЕНИЕ

Грамотное управление портфелем подразумевает активные действия по разработке и поддержанию сбалансированного портфеля, предупреждающего разрушение бизнеса. Оно предполагает непрерывный рост и совершенствование существующих бизнес-моделей — замену устаревших бизнес-моделей на новые и защиту относительно зарекомендовавших себя. Оно включает также исследование совершенно новых бизнес-моделей, многие из которых окажутся неудачными, но некоторые принесут огромную отдачу и обеспечат будущее.



Исследование +



+ Использование

# Континуум «исследование — использование»

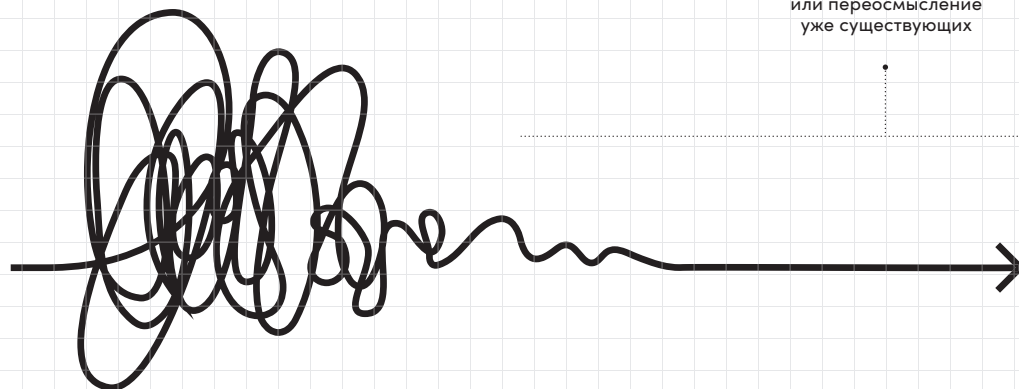
Исследование  Использование

Поиск и прорыв	<b>Фокус</b>	Эффективность и рост
Высокая	<b>Неопределенность</b>	Низкая
Стиль венчурных капиталистов, принятие риска, расчет на появление нескольких выдающихся победителей	<b>Финансовая философия</b>	Безопасная гавань со стабильной прибылью и дивидендами
Итеративное экспериментирование с присущей ему скоростью, неудачами, обучением и быстрой адаптацией	<b>Культура и процессы</b>	Линейное исполнение, предусматривающее планирование, предсказуемость и минимальные неудачи
Исследователи, способные действовать в условиях неопределенности, умеющие распознавать закономерности и переходить от общей картины к деталям и обратно	<b>Люди и навыки</b>	Менеджеры, которые сильны в организации и планировании, способные разработать эффективные процессы, чтобы укладываться в сроки и бюджет

Непобедимые компании не ставят использование выше исследования. Они добились блестящих успехов в одновременном управлении всем континуумом: от исследования новых видов деятельности до осуществления имеющихся. Они поддерживают культуру «первого дня», сохраняя дух стартапа, и при этом управляют тысячами и даже сотнями тысяч людей и многомиллиардными бизнесами. Умение управлять исследованием и использованием свойственно не только крупным известным компаниям. Учитывая сокращение срока службы бизнес-моделей в различных областях, это вопрос выживания для малых и средних компаний и стартапов.

## Исследование

Высокая степень  
неопределенности



## ПОИСК

Превращение бизнес-идей  
в ценностные предложения,  
значимые для потребителей,  
встроенные в масштабируемые  
и прибыльные бизнес-модели

## РОСТ

Масштабирование  
новых видов бизнеса  
и совершенствование  
или переосмысление  
уже существующих

## Использование

Низкая степень  
неопределенности

# Карта портфеля

Инструмент стратегического управления, позволяющий одновременно визуализировать, анализировать и управлять бизнес-моделями, которые вы совершенствуете и развиваете, а также будущими бизнес-моделями, которые вы разрабатываете и тестируете.



## Исследовательский портфель

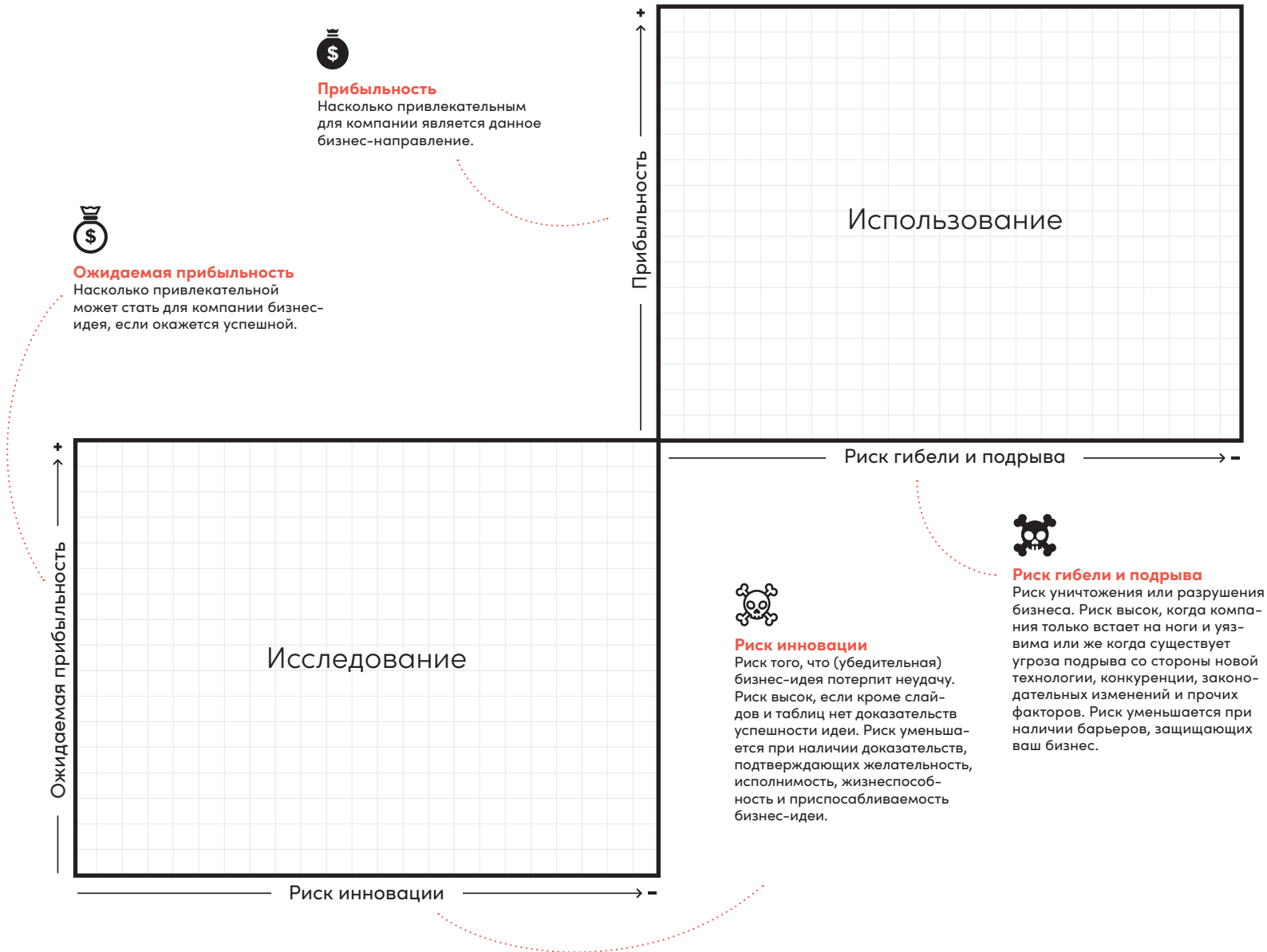
Ваш портфель инновационных проектов, новых бизнес-моделей, новых ценностных предложений, новых товаров и услуг, оцениваемых с точки зрения **ожидаемой прибыльности** и **риска инновации**.



## Рабочий портфель

Ваш портфель существующих видов бизнеса, ценностных предложений, товаров и услуг, оцениваемых с точки зрения **прибыльности** и **риска гибели и подрыва**.





# Управление портфелем

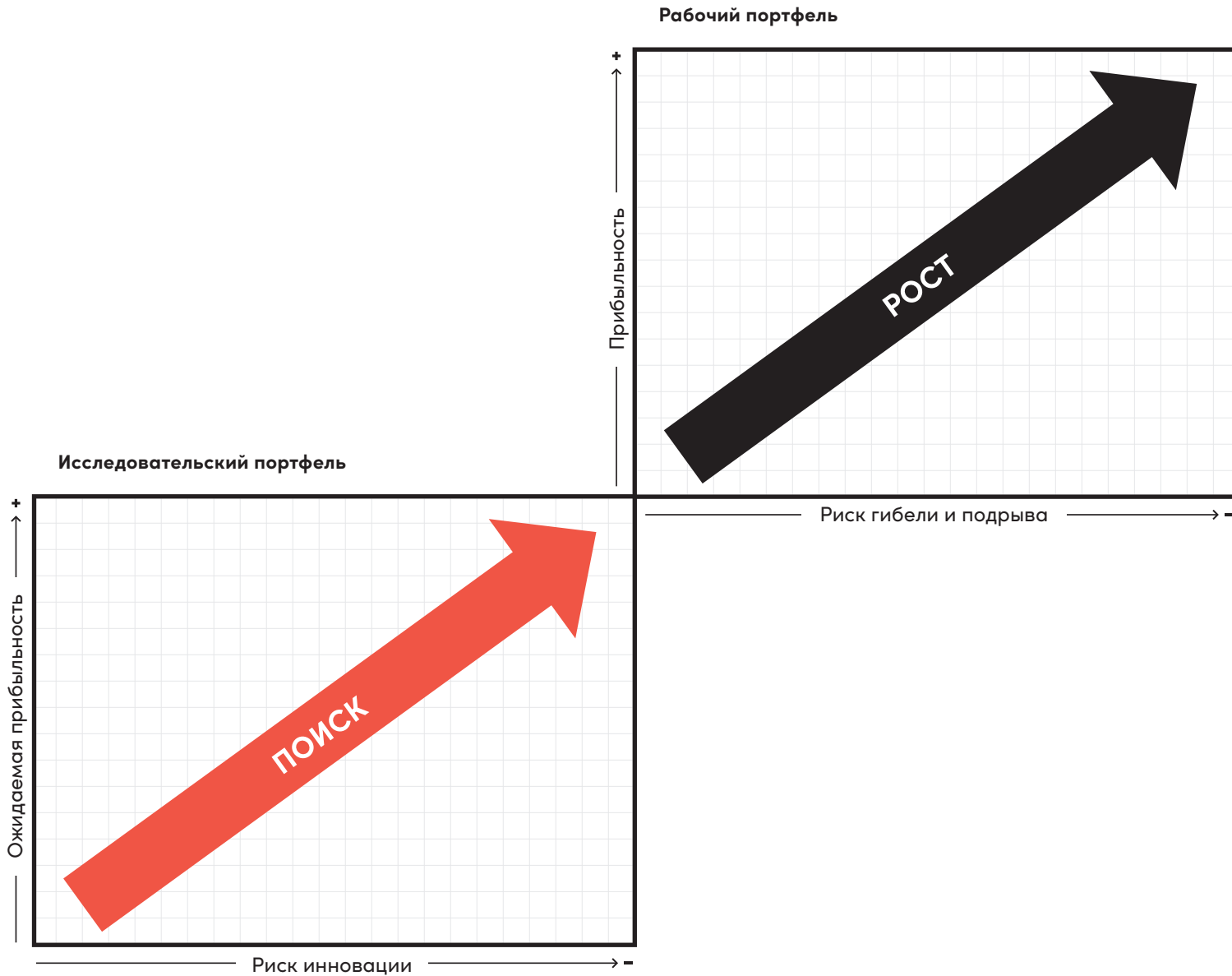


## Исследование: поиск

Исследовательский портфель полностью посвящен поиску новых идей, ценностных предложений и бизнес-моделей, обеспечивающих будущее компании. Поиск нацелен на максимизацию ожидаемой прибыльности и минимизацию риска инновации. Ожидаемую прибыльность повышают путем улучшения дизайна бизнес-модели. Риск принятия провальной идеи снижают путем ее тестирования и адаптации.

## Использование: рост

Рабочий портфель полностью посвящен удержанию существующих бизнес-моделей на траектории роста. Это достигается путем масштабирования развивающихся бизнес-моделей, обновления устаревающих и защиты успешных. Рост обеспечивается в результате повышения прибыльности и минимизации риска подрыва. Для этого необходимо перевести все бизнес-модели из разряда устаревших в категорию сильных.

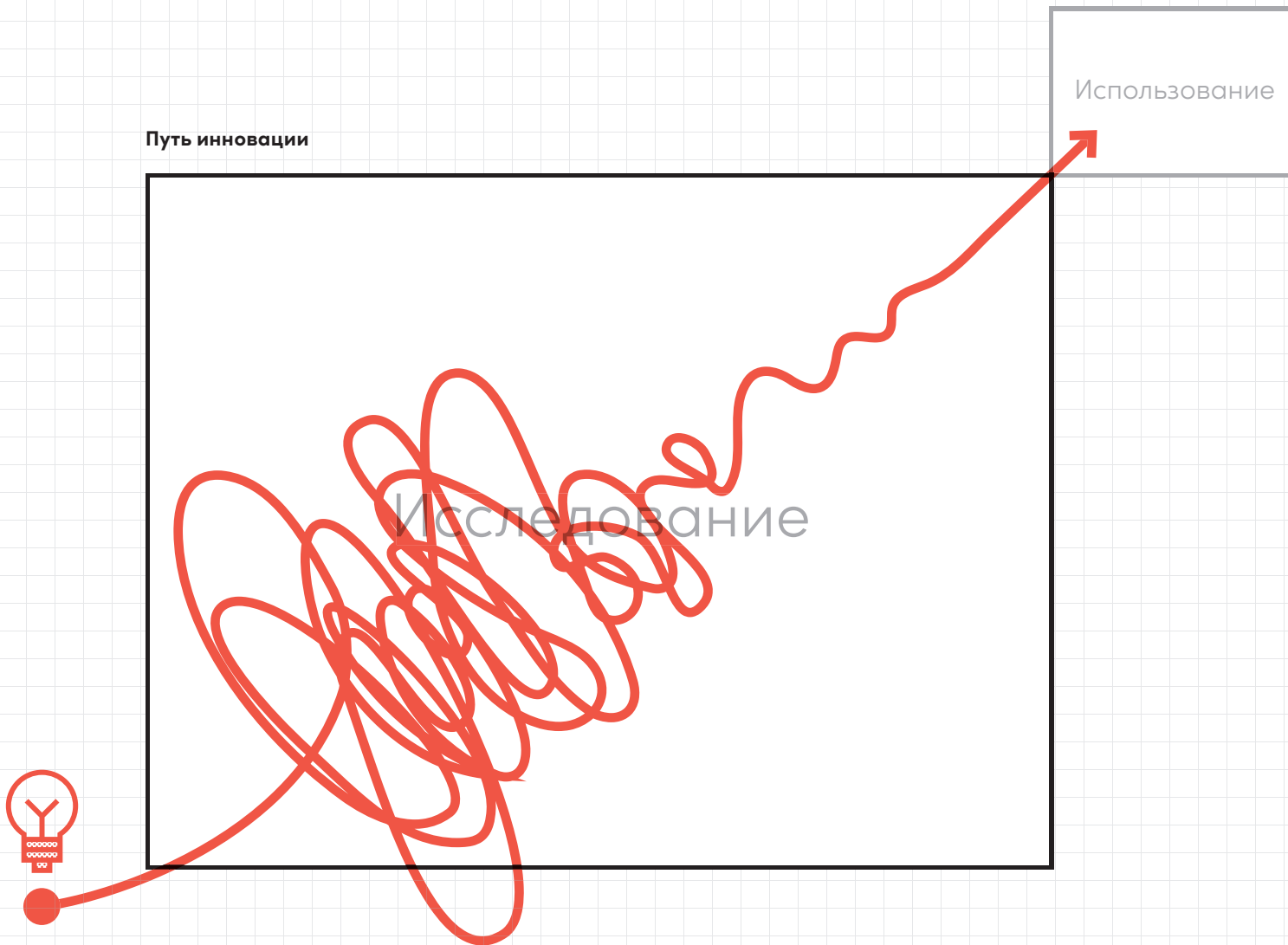




**Исследование**



Путь инновации





# Пять мифов об ИННОВАЦИЯХ

Процесс исследования новых бизнес-идей не является линейным и кардинально отличается от управления существующим бизнесом. Мы представляем вашему вниманию пять мифов, связанных с инновациями и предпринимательством, которые могут помешать превращению идеи в реальный бизнес.

**Миф 1: самая важная часть инновационного процесса и предпринимательства — это поиск и реализация идеальной идеи.**

**Реальность: инновации и предпринимательство предполагают превращение идей в ценностные предложения, интересные потребителям, и создание масштабируемых бизнес-моделей.** В генерировании идей нет ничего сложного, но они лишь отправная точка. Трудность представляет постоянное тестирование и адаптация идей, заманчивых в теории, пока вы не соберете достаточно доказательств их жизнеспособности. В процессе исследования вы занимаетесь итеративной адаптацией до тех пор, пока не найдете ценностное предложение, по-настоящему нужное потребителям, и бизнес-модель, допускающую прибыльное масштабирование.

**Миф 2: доказательства укажут четкий путь, если систематически тестировать идеи. Решение появляется волшебным образом, если достаточно часто тестировать и адаптировать идею.**

**Реальность: главное в инновациях и предпринимательстве — принятие осознанных решений на основе неполных и потенциально противоречивых доказательств. Бывает, что зарубить идею — самый лучший выход.**

Превращение идеи в реальный бизнес всегда будет искусством, даже при самом скрупулезном процессе тестирования. Крайне редко доказательства указывают очевидный путь. Доказательства позволяют распознавать закономерности и принимать взвешенные решения, не столь рискованные, как субъективные ставки. Не застряйте на этапе тестирования или анализа доказательств. Примите решение продолжить реализацию, трансформировать или отбросить идею с учетом имеющихся в распоряжении доказательств.

**Миф 3: небольшое количество крупных ставок приносит большую прибыль.**

**Реальность: в ходе исследования следует делать много мелких ставок, число которых постепенно сокращается в зависимости от доказательств.**

В первый момент невозможно спрогнозировать, какие идеи окажутся успешными, а какие нет. Начните с инвестирования небольших средств и времени в большое число идей и проектов. Вкладывайте дополнительные средства в те из них, которые подтверждаются доказательствами. Если повторять эти раунды систематически, то на выходе останутся лучшие идеи и команды с наибольшей перспективой.

**Миф 4: навыки, требуемые для исследования нового бизнеса и управления существующим, довольно похожи друг на друга.**

**Бизнес — всегда бизнес.**

**Реальность: исследование и использование кардинально отличаются друг от друга и требуют различных навыков и опыта.**

Для тестирования и адаптации бизнес-идеи до момента ее успешной реализации необходим совершенно иной набор навыков, чем для управления бизнесом. Для инноваций и предпринимательства характерна высокая неопределенность в данных, которые собираете во время тестирования, и преобразовать их в то, что можно прибыльно масштабировать. С опытом вы начинаете лучше справляться с исследованиями, точно так же, как и с управлением.

**Миф 5: инновационные команды — это отступники и нарушители, которые стремятся разрушить старый бизнес. Чтобы выжить внутри компании, им нужно функционировать в скрытом режиме.**

**Реальность: новаторов следует рассматривать как партнеров, без которых у компании нет будущего. В противном случае у любой значимой инновации практически нет шансов обрести масштабы.**

Инновационные команды, воспринимаемые как отступники, с трудом получают доступ к таким ресурсам, как клиенты, бренд и прототипирование. Их следует рассматривать как партнеров, наделенных правом влиять на будущее компании. Только тогда возможно успешное функционирование.