

Эта книга принадлежит

---

Контакты владельца

---

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

**Alf Rehn**

# DANGEROUS IDEAS

When Provocative Thinking Becomes Your  
Most Valuable Asset

Marshall Cavendish Business

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

Альф Рен

# ФАНКИ-ИДЕИ

Создание инноваций вне зоны комфорта

Перевод с английского Владимира Хозинского

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2011

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

УДК 338.12  
ББК 65.290-2  
Р39

*Издано с разрешения издательства BookHouseEditions  
На русском языке публикуется впервые*

**Рен, А.**

Р39 Фанки-идеи. Создание инноваций вне зоны комфорта / Альф Рен; пер. с англ. Владимира Хозинского. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 232 с.

ISBN 978-5-91657-233-9

Это самая провокационная книга о креативности и инновациях, которую вы когда-либо держали в руках. Достойное продолжение книги «Бизнес в стиле фанк»!

Автор утверждает, что повторение успешных бизнес-моделей прошлых лет или моделей, скопированных из других географических рынков, неэффективно и даже опасно. Будущее за теми, кто не боится бунтовать против общепринятых норм, за нестандартными подходами к бизнесу и идеями, которые вызывают неоднозначные чувства вначале, а затем приносят весомые результаты. Он учит вас выходить за пределы своей зоны комфорта с тем, чтобы создавать что-то действительно стоящее.

УДК 338.12  
ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»



© BookHouseEditions AB, 2010

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

ISBN 978-5-91657-233-9

# Оглавление

От партнера издания Консалтинговой группы «НЭО Центр» .....	6
Предупреждение .....	7
Введение: провокация и рискованное мышление .....	9
<b>Часть I. Комфортное мышление и вы</b> .....	21
«Так это не еще одна книга о креативности?!» .....	23
Почему креативность? .....	37
Мифы о креативности .....	49
Мыслим иначе о том, как мыслить иначе .....	61
Вы — золотая рыбка .....	71
<b>Часть II. Провокационное мышление</b> .....	85
Не надо быть милым .....	87
Испытывайте отвращение — и будьте отвратительны! .....	103
Непристойное мышление, йоу! .....	115
К черту взрослость .....	125
<b>Часть III. Переоценка контекста</b> .....	137
Вскормите себе врагов .....	139
Копируйте больше! Копируйте лучше! .....	149
Творческие люди — тот еще геморрой .....	159
Вы не так уж и важны .....	167
Многообразие многообразия .....	177
<b>Часть IV. Рискованное мышление</b> .....	187
Креативность в числах .....	189
Примите и изменяйтесь .....	199
Да здравствуют еретики! .....	207
Об авторе .....	217

# От партнера издания Консалтинговой группы «НЭО Центр»

Решение включить данную книгу в серию «Библиотека Консалтинговой группы «НЭО Центр» не было спонтанным. Эта неоднозначная, провокационная и новаторская книга уже в процессе работы с ней поможет сделать несколько очень важных открытий и простимулировать ваше мышление лучше любого семинара по креативности.

Альф Рен, автор с большим академическим и практическим опытом, предлагает модель перестройки вашего мышления от комфортного к рискованному и при этом результативному! Выйдите из зоны комфорта, заставьте себя подумать о том, что вызывает у вас недоумение или даже неприязнь. И, возможно, именно в этом вы найдете источник новой идеи.

Помните, что рискованное мышление требует постоянной практики. Ведь мир можно попробовать изменить, лишь подвергнув сомнению основы его существования.

Будьте креативными, смелыми, решительными, и вы одержите победу над обыденностью, именно с этого может начаться ваш нынешний успех!

*Олег Греф,  
Вице-президент  
Консалтинговой группы «НЭО Центр»*

# Предупреждение

Эта книга не будет такой же милой и приятной, какими обычно бывают книги по креативности. Наоборот, она будет немного злой и более чем противоречивой. Да-да, я надеюсь, что она произведет на вас именно такое впечатление. Моя книга не добрая и любезная, как другие книги, которые обещают сделать человека более креативным с помощью занимательных и необременительных упражнений, и это не случайность. Дело в том, что если вы хотите стать более креативным, вам нужны вызовы, а не глаженьё по головке и забота о вашем комфорте. В отличие от прочих книг из этой области, в моей не будет телячьих нежностей и сладких словечек. Иногда — уж простите меня! — я буду язвительным. Я частенько ругаюсь, я эксцентричен, и вы, черт подери, можете быть уверены — из моих уст вы не услышите слов ободрения и мотивации. Вместо этого я начну с утверждения о том, что креативность — это трудное дело. Я настаиваю на том, что для достижения большой креативности вам нужно изменить свое мнение о ней, образ мыслей, подвергнуть сомнению многие «незыблемые истины», в том числе... и само понятие креативности!

Что ж, я вас предупредил.

*Автор*

*(Альф Рен, который не славится излишней добротой и уж точно не будет с вами нянчиться)*



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

# Введение: провокация и рискованное мышление

Pure Digital Technologies не была крупным игроком в своей отрасли, совсем наоборот — была совершенно заурядной компанией, производившей одноразовые видеокамеры. Скромная продукция скромной компании — вот как можно было охарактеризовать эти камеры. Их не приходилось стыдиться, но в них не было ничего революционного. Однако, как оказалось, компания лелеяла большие планы. Ее руководство решило попробовать выпустить «что-нибудь новое», а именно — нормальную видеокамеру. Но тут начались проблемы. Сотрудники компании осознали, что не смогут конкурировать с крупными корпорациями. У них не было ресурсов для развития продукта и финансов, чтобы задавить соперников ценой. Проще говоря, они не могли сделать видеокамеру лучше, даже если бы захотели.

Такая ситуация знакома многим. Не будучи лидером рынка, вы вряд ли обладаете ресурсами для того, чтобы бросить серьезный вызов ведущим игрокам в своей отрасли. В «крысиной гонке» конкуренции кто-то все время отстает. Аутсайдерство часто

приводит к апатии, проигрышному мышлению и даже смерти компании. В таком положении бодрые призывы к «инновациям» и «креативности» вряд ли помогут. Есть ли смысл разрабатывать отличную идею, когда вы знаете, что ее перехватят конкуренты? к тому же хорошие идеи весьма и весьма дороги... Так что же сделала компания Pure Digital Technologies?

Оглядываясь назад, поражаешься, насколько простым было их решение. Не имея возможности конкурировать в изобретении лучшей видеокамеры, они решили сделать камеру, которая будет... намного хуже. Такое желание может показаться странным, но на практике оно оказалось гениальным — это была **настоящая фанки-идея**, время которой пришло. Сотрудники компании заметили, что старые, чуть менее продвинутые методы цифровой съемки стали дешевле, поскольку большая часть компаний была одержима новыми суперсовременными технологиями. В результате базовую технологию съемки видео среднего качества можно было купить за гроши. Pure Digital упаковала все в дешевый пластик и не стала тратить огромные деньги на разработку навороченных функций. Выпущенный ею продукт обладал лишь базовыми функциями — кнопками записи, проигрывания, стирания, ну и еще кое-чем по мелочам. Единственным «дополнением» стал порт USB, позволявший присоединять камеру к компьютеру напрямую. Это было маленькое, дешевое, до смешного простое в использовании устройство, идеально подходящее как людям поколения YouTube, так и тем, кто считал обычные видеокамеры слишком сложными, не говоря уже о заоблачной цене.

В пресс-релизе, посвященном выпуску продукта, в мае 2006 года видеокамера называлась Pure Digital Point & Shoot, но вскоре название сменили на Flip Video. В сентябре 2007 года была представлена слегка доработанная Flip Ultra, немедленно ставшая одной из самых продаваемых камер во всем мире. За несколько лет камеры Flip захватили львиную долю рынка, став продуктом № 1 в своем сегменте — в мире было продано 1,5 миллиона таких камер. А компания? Ее стоимость выросла почти на 50 000% за пять лет,

и в итоге она была приобретена Cisco за 590 миллионов долларов США. Неплохо для среднего игрока с технически несовершенным продуктом, не правда ли?

Мораль этой истории проста. Фокусируя свое внимание исключительно на компаниях, запустивших качественно новый продукт, мы забываем о главном вопросе: *почему другие не подумали о том же?* У многих компаний была такая же возможность, но они ею не воспользовались. Проблема не в том, какие знания у нас есть, а в том, как мы их применяем. Правда такова: остальные компании отрасли не смотрели на Flip и не ругали себя за то, что не придумали такую камеру. Наоборот! Они решили, что камера Flip — **отвратительна**.

Если это покажется вам странным, представьте, что вы — специалист по видеокамерам. Вся ваша жизнь была направлена на их усовершенствование и развитие, разработку для потребителя самой лучшей видеокамеры, какую только способно произвести человечество. И вдруг компания, о которой вы никогда не слышали, разворачивается на 180 градусов и выпускает продукт намного хуже вашего, с гораздо меньшим числом функций. Этот новый продукт противоречит всем вашим представлениям и убеждениям. Рассердитесь ли вы? Еще бы! Примерно так же, как гиганты рынка авиаперевозок разозлились на дешевую авиакомпанию Ryanair, которая отказалась от предоставления самого элементарного обслуживания пассажиров, причем сделала это довольно сенсационным образом. Ее идея была так же опасна для конкурентов, как и выпуск Flip-камеры.

---

\* В 2011 году Cisco прекратило выпуск видеокамеры Flip, поскольку со временем появилось множество аналогов, лишивших Flip конкурентного преимущества. Кроме того, по мнению руководства Cisco, компания одновременно развивала слишком много стратегических направлений. Однако смерть Flip не доказывает, что идея, лежавшая в ее основе, ошибочна. У большинства креативных идей, даже самых революционных, есть срок годности. Когда Flip стала новой нормой, остальные с легкостью смогли скопировать ее успех и выпустить аналогичные продукты. Но не стоит забывать, что в самом начале это был действительно радикальный и весьма успешный проект.

Мы часто представляем себе креативность как что-то занимательное, думаем, что оригинальные идеи — это идеи, столкнувшись с которыми, люди загораются энтузиазмом. Это неверное представление. Настоящая креативность, как правило, рискованна и вызывающе агрессивна. Работники видеоотрасли старались быть креативными и придумать что-то новое. Но поскольку они не умели обращаться с некомфортными идеями, неприятный сюрприз в виде камеры Flip застал их врасплох. Ее появление заставило видеоотрасль вздрогнуть и стало величайшим успехом компании, во всех отношениях средней по меркам тогдашнего рынка.

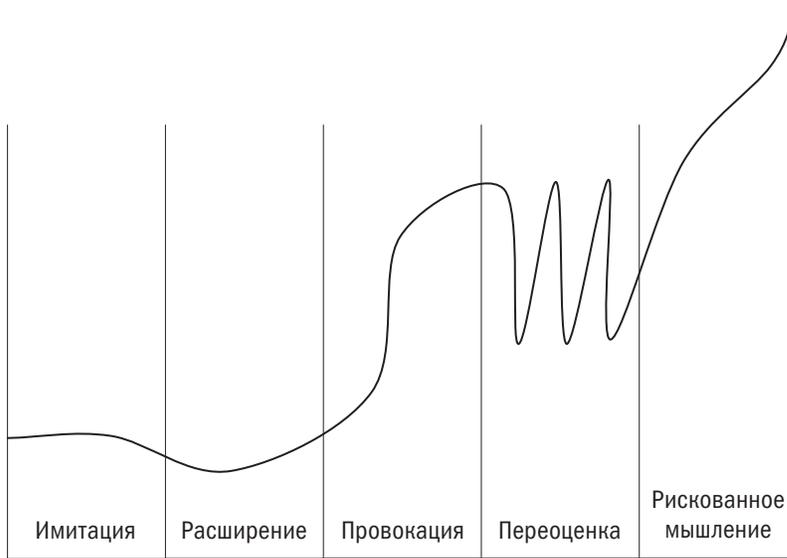
Итак, книга, которую вы читаете, посвящена отнюдь не той стерилизованной и размытой креативности, о которой говорят на семинарах. Эта книга учит тому, *как развить умение мыслить рискованно*. Книги о креативности обычно полны одних и тех же древних как мир историй, одних и тех же надоевших мыслей. Такие книги — существа угодливые, предназначенные для создания хорошего настроения. Моя же книга принципиально иная. Она будет ставить перед вами «неудобные» вопросы, заставит вас испытывать страх подобно тому, как камера Flip вызывала страх у своих конкурентов. Мой расчет прост: человек находит радикально новые, рискованные идеи, ставящие под сомнение *status quo*, именно когда его выгоняют из его зоны комфорта. Изменения никогда не бывают приятным, безболезненным процессом — и настоящая креативность тоже никогда не будет таковой. Но, несмотря на это, о ней зачастую говорят так, словно она — безобидный плюшевый мишка, милое мохнатое создание, которое можно запросто купить в магазине. Моя книга направлена на искоренение этого мифа.

## К более рискованному мышлению: пять шагов

Те, кто подвергает сомнению наши идеи и образ действия — в бизнесе или в обществе, — находят способы продвинуть мышление на один шаг вперед. Это не то же самое, что «креативность» в узком

смысле этого слова. Это кое-что намного более радикальное. Flip оказалась не просто инновационной видеокамерой, а IKEA оказалась не просто оригинальной идеей — это были радикальные прорывы в вопросах представления о продукте, бизнесе и отрасли в целом.

Где же таятся возможности для радикальных прорывов? В этой книге мы будем работать по модели пяти шагов (см. рисунок), которая позволит нам понять, какие действия необходимо совершить, чтобы такие возможности открылись. Давайте начнем с ознакомления с основами модели — от имитации креативности до рискованного мышления.



### Шаг 1: Имитация

Основная проблема «креативности» заключается в том, что человек с самого рождения является отличным *имитатором*. И действительно, мы имитируем настолько хорошо, что сами не замечаем этого. А все становится еще интереснее, когда вы понимаете, что даже литература о креативности по большей части является

результатом копирования другой литературы по креативности. Имитация присуща нам от природы: если мы видим удачную идею, наше подсознание немедленно начинает ее воспроизводить. В видеоиндустрии был разработан особый путь креативности — добавление все большего числа функций и украшательство. В отрасли имелись четкие представления о том, что такое креативность, и каждый старался действовать в соответствии с ними. Камера Flip стала продуктом, который другие представители отрасли даже не считали креативным — для них это было что-то новое, угрожающее.

Большая часть творческой работы в наши дни, в особенности в больших корпорациях (и в книгах о креативности), застревает на этом этапе. Проблема не в том, что люди не пытаются быть креативными, — они как раз пытаются. Они стараются быть креативными — но *лишь в ограниченном, знакомом для себя ключе*. Не сознавая этого, они просто повторяют прежние формы креативности — ведь именно в необходимости совершения этого действия их и убеждают. Книги о креативности — это, как правило, книги об историях и методах, работавших раньше. Подразумевается, что компании просто должны прислушиваться к этим советам. Настоящие «креаторы» тем временем оказываются уже далеко впереди, исследуя незнакомые, новые пути...

## *Шаг 2: Расширение*

Иногда нам кажется, что отказом от имитации должно стать *расширение* — то есть увеличение концептуального пространства. И мы начинаем исследовать новые области, собирать большее количество информации, искать больше решений. Некоторые компании делают это исключительно хорошо и добиваются многого. Но с той же долей вероятности они могут застрять на этом этапе, не понимая, почему перестали развиваться. Проблема заключается в том, что расширение всегда происходит в установленных рамках, а это все равно что импровизировать по плану. Компаниям нравится удобство такого подхода: ведь он безопасен и хорошо из-

вестен, а, кроме того, при его использовании кажется, что базовые положения остаются нетронутыми, контролируемыми.

Мы редко замахиваемся на создание новых бизнес-моделей, а они, между прочим, зачастую рождаются из чего-то более радикального, чем простое расширение. Пример такого радикального прорыва — компания ИКЕА, лидирующий гигант на мировом рынке мебели. Она предложила идею дешевой мебели со сборкой конечным пользователем — и этот смелый шаг был сделан в отрасли, которая расширяла свои горизонты сотнями лет, привлекая новых дизайнеров, используя новые материалы, новые типы мебели. Никто из конкурентов не осмелился подумать *рискованно* о базовой логике, на которой основан продукт и сама бизнес-идея. А в ИКЕА это сделали, как и в той видеоконпании, что производила камеры Flip. Отрасль отреагировала на новшество шоком и даже отвращением. Ведь покушение на устоявшийся порядок — это совсем не то же самое, что «расширение коробки».

### *Шаг 3: Провокация*

Flip и ИКЕА не просто искали креативные решения, то есть не только копировали предыдущие идеи и не просто расширяли их. Нет, они делали кое-что намного более грандиозное, а именно радикальным образом *провоцировали* существующие представления. Короче говоря, они сделали то, что в их отраслях считалось глупым, сомнительным и попросту невозможным. Такой подход резко отличается от расширения горизонтов, больше напоминая перезагрузку мышления. Рискованное мышление начинается с провокационного прорыва — с момента, когда вы предлагаете что-то, что не вписывается в прежние рамки. Чтобы этот шаг стал возможным, нужно подвергнуть сомнению механизмы, удерживающие нас в зоне комфорта. А для этого необходимо *бросить вызов «тайной коробке»* (мы к этому еще вернемся) — то есть рамкам, удерживающим наше мышление под контролем. Это не то же самое, что «быть креативным» в общепринятом понимании, это означает радикальную конфронтацию с традиционными моделями мышления.

#### *Шаг 4: Переоценка*

Как только вы разрушили прежние рамки и таким образом перепрограммировали свое мышление, вам обязательно нужно *переоценить* контекст, в котором вы привыкли работать. Начать надо с восприятия креативности как чего-то, с чем необходимо работать постоянно, а не рассчитывать, что прорыва, о котором я писал в шаге 3, будет достаточно. Рискованное мышление — это не просто изобретение удачной идеи, это необходимость постоянной переоценки окружения, постоянный процесс переноса перспектив. Организации, желающие стать креативными, должны развивать новые способы мышления. Креативное мышление и креативное лидерство — не одно и то же, но в целях эффективности их нужно объединять.

#### *Шаг 5: Рискованное мышление*

Креативность должна стремиться к тому, чтобы стать *рискованным мышлением*. Это уровень, которого достигли настоящие творческие личности, и именно здесь можно найти что-то действительно перспективное, радикальное и революционное. А поскольку такую креативность любить сложно, мы зачастую стараемся не замечать ее. Но ведь именно она отличает действительно оригинальных людей от посредственностей. Ниже мы рассмотрим еще много примеров на эту тему. Достичь этого уровня нелегко, однако награда огромна: рискованное мышление не просто становится источником идей — оно может менять мир.

Серьезная работа над креативностью означает отказ от ограничений, присущих шагам 1 и 2. Переход может быть жестким, а переоценка — непростой, но в то же время именно это сопротивление делает процесс стоящим: ведь отсутствие сопротивления означает отсутствие значимых изменений.

## Четыре части моей книги

Как вы уже поняли, эта книга посвящена рассказам о том, как рождаются рискованные идеи и каким жестким может быть процесс рискованного мышления. В целом структура книги основана на последовательности, описанной выше, а материал организован в виде шагов, с помощью которых можно перейти от комфортного мышления к мышлению рискованному. Каждый шаг важен по-своему, однако вам следует соотносить их с вашими конкретными условиями.

### *Часть 1: Комфортное мышление и вы*

В первой части книги мы увидим, как креативность превращается в отсутствие таковой, в свое бледное подобие. Мы поймем, как наш мозг обманывает нас, заставляет думать, что мы креативны, когда на самом деле это вовсе не так. И еще мы увидим, что многие так называемые истины о креативности являются бессмыслицей. Наш потенциал выше, чем мы думаем, однако и риск «застревания» в комфортном мышлении больше, чем мы обычно признаем. Эта часть — призыв к действию: пора порвать с комфортным мышлением! Первая часть книги связана с первыми двумя шагами: *имитированием и расширением*.

### *Часть 2: Провокационное мышление*

Вторая часть книги целиком посвящена *провокациям*. Чтобы изменить мышление, разрушить комфортную для мозга зависимость от того, что он уже знает, вам нужно подвергнуть его креативной шоковой терапии. Упражнений по «креативности» тут недостаточно. Чтобы действительно покинуть зону комфорта, нужно принять шокирующие понятия. Это не всегда приятно, но необходимо для перехода на следующий уровень — уровень *рискованного мышления*.

### *Часть 3: Переоценка контекста*

Чтобы поместить наше более рискованное мышление в правильный контекст, нужно посмотреть, как организации работают с креативностью. Пора бросить решительный вызов обычной болтовне о том, что креативные организации — это приятная, милая среда. Кто-то должен осмелиться повести за собой, иметь достаточно храбрости, чтобы продвинуть креативность на шаг дальше. Настоящая креативность должна порождать действия, а не только красивые идеи.

### *Часть 4: Рискованное мышление*

По большому счету, эта книга представляет креативность с неожиданной стороны, как что-то опасное и рискованное. Это хвalebное слово идеям, которые не вписываются в общепринятые рамки, считаются глупыми, смехотворными или опасными и именно поэтому обладают исключительной важностью. Это не просто удачные идеи — нет, это что-то значительно большее!

**Рискованное — бросающее вызов**

**Мышление — оспаривание традиционных взглядов на мир**

**Рискованное мышление**



Почитать описание и заказать  
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:



Проза:



Детские книги:

