

# СОДЕРЖАНИЕ

<i>Предисловие</i> .....	5
<i>Введение</i> .....	9
Кирпичики успеха .....	9
<b>ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. СЕМЬ ИСТИН ИННОВАЦИЙ И УПАДОК LEGO</b> .....	17
<b>Глава 1. Закладывание основ</b>	
Рождение кирпичика .....	19
<b>Глава 2. Толчок инновациям</b>	
Смелая попытка LEGO идти в ногу с быстро меняющимся миром	43
<b>Глава 3. Потеря контроля</b>	
На руинах инноваций .....	67
<b>ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ОСВОЕНИЕ СЕМИ ИСТИН ИННОВАЦИЙ И ТРАНСФОРМАЦИЯ LEGO</b> .....	97
<b>Глава 4. Формирование культуры инноваций</b>	
Возвращение к основным принципам .....	99
<b>Глава 5. Ориентация на клиентов</b>	
Возрождение «Города» LEGO .....	125
<b>Глава 6. Использование полного спектра инноваций</b>	
Хроники Bionicle .....	153
<b>Глава 7. Вращивание открытых инноваций</b>	
Mindstorms, «Архитектура» и мудрость элиты .....	179
<b>Глава 8. Посягательство на подрывные инновации</b>	
Стремление к звездам со «Вселенной» LEGO .....	213
<b>Глава 9. Освоение голубого океана</b>	
«Безусловно, LEGO, но в новом обличье» и рождение LEGO Games .....	235
<b>Глава 10. На что способны непохожие друг на друга творческие люди</b>	
«Большой взрыв» Ninjago .....	257
<b>Глава 11. Трансформация LEGO</b>	
Возрождение бренда .....	273
<i>Об авторах</i> .....	285

# ПРЕДИСЛОВИЕ

История моих взаимоотношений с LEGO Group началась в 2007 году, когда я изучал инновационную деятельность компаний в Соединенных Штатах и Европе. Я опросил представителей 56 фирм, чтобы ознакомиться с их методами управления и затем написать книгу об инновациях и лидерстве. Собранные данные, наглядные примеры и истории должны были проиллюстрировать, как компаниям следует подходить к управлению инновациями. Посетив LEGO, я проанализировал их ситуацию и хотел использовать ее в качестве примера во время занятий в Швейцарской бизнес-школе IMD и позднее в своей книге.

Когда я впервые представил анализ LEGO в школе IMD в 2008 и 2009 годах, меня ошеломил огромный энтузиазм к бренду и страсть людей к экспериментам и игре, которая живет внутри каждого из нас. В ходе следующих исследований мне открывались все новые и новые удивительные факты из истории компании. Я понял, что руководители LEGO не просто восстановили ее пошатнувшиеся позиции. На самом деле они совершенно по-новому определили, что такое «инновации» и как ими управлять. Таким образом они спасли компанию от забвения и вывели ее на новый уровень. Мне стало ясно, что данный случай заслуживает чего-то большего, чем просто одной главы в книге об управлении инновациями: в моем распоряжении находилось множество историй и ценных уроков, которых хватило бы на целую книгу об игрушке, вошедшей в жизнь миллионов людей более 80 лет назад; о всеми любимой компании, которая утратила связь с потребителями и своей историей и чуть было не оказалась вне игры; и о руководителях, чья любовь к фирме и настойчивость помогли ей избежать разорения. То, что вначале задумывалось как научное пособие по управлению инновациями, стало настоящей сагой об упадке и возрождении.

Начиная с 2008 года я совершил более десятка поездок в штаб-квартиру LEGO в датском Биллунде (в июне там гораздо приятнее, чем в январе), в ходе которых мною были опрошены десятки топ-менеджеров. Я провел немало времени в ярко-белых комнатах Дома идей, где слушал рассказы дизайнеров о том, как они придумывают новые игрушки. Я внимательно изучал эскизы и компьютерные

проекты, по которым можно было проследить эволюцию самых известных наборов компании. Не обошлось и без посещения гигантских и шумных заводов, где миллионы тонн пластика превращаются в миллиарды маленьких кирпичиков. Наконец, у меня состоялась памятная встреча с Кьеллем Кирком Кристиансенем, внуком основателя компании и ее главным исполнительным директором на протяжении четверти века.

Путешествуя по миру LEGO, я не мог не посетить соревнования в рамках FIRST LEGO League в Соединенных Штатах и Швейцарии, где мой сын состязался с сотнями других детей в турнирах роботов. В городе Форт Ли, штат Нью-Джерси, вместе с дизайнерами и антропологами компании я тестировал будущее поколение игрушек, причем в качестве судей выступали самые капризные и требовательные клиенты — мальчики в возрасте 9—10 лет. В пригороде Чикаго, штат Иллинойс, я встретил Адама Рида Такера, который не только построил из кирпичиков точную копию знаменитого дома над водопадом, созданного архитектором Фрэнком Ллойдом Райтом, но и с помощью LEGO выпустил соответствующий набор. В Уэст-Лафайетте, штат Индиана, я пообщался со Стивом Хассенплагом, одним из самых выдающихся создателей роботов Mindstorms. Я также посетил Боулдер, штат Колорадо, где познакомился с одними из лучших программистов и дизайнеров игр в Соединенных Штатах, которые превратили миллионы строк программного кода в целые виртуальные миры, составляющие вселенную LEGO.

Что характерно, руководители фирмы, ее сотрудники, партнеры и поклонники предельно откровенно говорили об ошибках, которые послужили причинами упадка; они открыто обсуждали фальстарты и тупики, которыми сопровождался выход из кризиса. За восемьдесят с лишним лет своей истории и особенно в последнее десятилетие компания показала себя такой же крепкой и нестигаемой, как ее практически неразрушимые кирпичики, и такой же находчивой, как девятилетние дети, которые вдыхают жизнь в ее конструкторы.

Попутно мне довелось общаться с десятками сотрудников, партнеров и фанатов LEGO, которые неизменно оказывались дружелюбными, толковыми, внимательными и охотно делились своим временем, за что я им искренне благодарен.

Пер Юлер и Пол Смит-Мейер, мои помощники в начале работы с LEGO, внесли огромный вклад в мое понимание культуры и деловой практики компании. Эта книга основана на их ценных замечаниях.

Синтия Дэй, Дафф Макдоналд и Майкл Уоткинс постоянно снабжали меня поддержкой и обратной связью, за что я им искренне благодарен.

В самой LEGO Ян Кристиансен из PR-группы и Йорген Виг Кнудсторп, главный исполнительный директор, оказывали мне поддержку на всех этапах работы над книгой. Они всегда находили время и отвечали на мои вопросы. Без их помощи эта книга никогда не появилась бы на свет.

Благодарю Мэри Чотеборски, моего редактора в Crown Business. Она заражала меня своим позитивом, поддерживала и делилась глубокими мысленными наблюдениями. Ее установка на поиск уроков, которые можно извлечь из истории LEGO, вывела книгу на новый уровень.

И еще три благодарности. Сперва хочу отметить Билла Брина, писателя, который создавал эту книгу вместе со мной. Билл принял участие в большинстве встреч и внес свой вклад в развитие многих ключевых идей, изложенных здесь. Его отчетливый и сильный голос слышится на каждой странице. Также выражаю особую признательность Кэрол Франко, моему агенту и подруге. Надеюсь, что это наша первая с ней книга в череде последующих. И наконец, я благодарен Анне, которой пришлось справляться с эмоциональными спадами и подъемами, мириться с финансовыми жертвами и постоянным отсутствием ее мужа. Спасибо тебе за твою любовь и поддержку.

Вы держите в своих руках результат пятилетних исследований и размышлений о LEGO. Познакомившись с историей «клинической смерти» компании, ее удивительного возрождения и поразительного успеха в последние годы, я надеюсь, вы получите в свое распоряжение примеры, которые помогут вам усовершенствовать собственные инновации. Я попытался включить сюда как можно больше уроков, извлеченных из недавних успехов и неудач компании, чтобы вы смогли построить лучшее будущее для себя и своей фирмы, кирпичик за кирпичиком.

# ВВЕДЕНИЕ

## КИРПИЧИКИ УСПЕХА

Рассмотрите кирпичик LEGO, этот твердый и яркий кусочек пластмассы, который выводит из себя миллионы родителей по всему миру, любящих ходить по квартире без обуви. Сам по себе отдельный кубик кажется потерянным и безжизненным или, по крайней мере, ждущим еще чего-то. Только восемь маленьких шипов сверху прямоугольной детали и три отверстия внизу указывают на его дремлющий потенциал.

Соедините два неподвижных и неживых кирпичика друг с другом, и перед вами внезапно откроется мир практически неограниченных возможностей. Из шести деталей можно составить более 915 миллионов комбинаций. Не имея недостатка в блоках, вы будете в состоянии построить суперкомпьютер, состоящий из шестидесяти четырех Raspberry Pi и тысячи кирпичиков LEGO; полноразмерный авиационный двигатель Rolls-Royce (152 тысячи кирпичиков); спортивные объекты Олимпийских игр в Лондоне (250 тысяч кирпичиков); или полноценный двухэтажный дом с функционирующими туалетом и душем (3,3 миллиона деталей). В течение пятидесяти с лишним лет маленький кирпичик LEGO будоражил воображение миллионов детей и взрослых, став универсальным строительным материалом для творческой деятельности.



Возможно, за исключением Apple, ни один бренд не становился предметом такого чуть ли не религиозного поклонения, как LEGO. «Ботаник» Джонатан Гей признался, что в изобретении Flash-анимации, которая оживила весь интернет, ему помогли именно кубики LEGO. Один из основателей Google Ларри Пейдж однажды построил из кирпичиков полноценный струйный принтер. Менеджеры Google сегодня используют детали конструктора в некоторых тестах при найме на работу. Известный дизайнер одежды Эйлин Фишер превозносила кирпичики за их способность стимулировать творческое мышление. В телевизионном сериале «Истории игрушек», выходящем на канале BBC, британский репортер Джеймс Мэй заявил, что знаменитый кирпичик воплощает в себе «геометрию, математику и истину».

Впрочем, LEGO приводит в восхищение не только всемирно известных творцов. Тысячи фанатов конструктора каждый месяц собираются на «поклонение» кирпичикам. Эти «племенные» собрания варьируются от массовых и популярных (голландский LEGO World, в котором ежегодно участвуют свыше семидесяти пяти тысяч детей и их семей) до маргинальных (мюнхенский LEGO Graffiti Convention, фестиваль для чудаков и неформалов, посвященный уличному искусству на основе кирпичика). По интернету разбросано много сайтов и форумов, на которых общаются любители конструктора: LUGNET (или LEGO Users Group Network), форум для почитателей LEGO со всего мира; МОСpages, где «строители» уже выложили более 350 тысяч собственных творений; Brickshef, созданный фанатами сайт, содержащий около двух миллионов фотографий, а также крупная торговая площадка, на которой можно найти наборы и детали LEGO; и Brickipedia, энциклопедия конструктора, которая включает около двадцати четырех тысяч страниц обзоров и форумов. Только на YouTube выложено свыше девятисот тысяч роликов с потрясающими творениями, такими как роботы, которые в считанные секунды собирают кубик Рубика, или умопомрачительная мультипликационная пародия на Дарта Вейдера в исполнении английского комика Эдди Иззарда, сделанная с помощью LEGO и собравшая более девяти миллионов просмотров.

Наряду с Coca-Cola и Disney, LEGO возглавляет рейтинг компании Young & Rubicam, в который входят наиболее узнаваемые мировые бренды. В 2007 году международная консалтинговая фирма Reputation Institute провозгласила LEGO самой уважаемой компанией в мире. В 2010 году масштабный опрос более трех тысяч взрослых в возрасте

от двадцати до сорока лет позволил назвать кирпичик LEGO «самой популярной игрушкой всех времен».

Кажется, почти все любят LEGO. Или по меньшей мере знают. Когда Fortune объявил конструктор лучшей игрушкой двадцать первого века, журнал, полушутя-полусерьезно, заметил, что из более чем 200 миллиардов кирпичиков, разбросанных по всему миру, «почти наверняка 10 миллиардов завалились под диванные подушки, а еще 3 миллиарда находятся внутри пылесосов». С тех пор это число выросло втрое, ведь заводы компании каждый год производят миллиарды новых деталей (в 2010 году было выпущено около 36 миллиардов кубиков). Число кирпичиков, штампуемых ежегодно, в пять раз превышает население земного шара. На каждого жителя Земли, включая мужчин, женщин и детей, сегодня приходится около 80 маленьких блоков.

Тем не менее, хотя про конструктор знают почти все, лишь немногие знакомы с организацией, которая за ним стоит. Уолл-стрит практически игнорирует семейную компанию LEGO Group, чья штаб-квартира находится в датской глубинке. Учитывая, что корпорация принадлежит узкому кругу лиц, такое поведение Уолл-стрит вполне объяснимо. Удивительно то, что помимо журналистов, работающих в индустрии игрушек, деловые репортеры и аналитики уделяют одной из самых креативных компаний мира весьма немного внимания.

За четыре года, с 2009 по 2012, ежегодный список журнала Fast Company из «50 самых инновационных компаний» включал и невыразительный Microsoft, и банальный Facebook, и невоспетую MITRE, а также ряд корпораций с головными офисами за пределами Соединенных Штатов (Samsung, Nissan), но только не производителя культовых игрушек. Равным образом LEGO Group не вошла в списки самых инновационных фирм, составленные в 2010—2012 годах Bloomberg Businessweek, Forbes или MIT Technology Review.

Почему же мы должны внимательней присмотреться к LEGO и ее инновационной стратегии?

На протяжении большей части своей восьмидесятилетней истории LEGO демонстрировала безжалостную инновационность. Ее самым первым и главным новшеством стал кирпичик, который нашел путь к рукам, сердцам и головам четырехсот миллионов людей по всему миру. Затем, год за годом, идеалистический и творческий подход компании к игре помог ей изобрести привлекательные игрушки, которые редко оказываются на задворках детских шкафов. Ценности и творчество

компания поставили ее в уникальное положение среди всех остальных производителей игрушек: дети полюбили кирпичик, потому что с ним не скучно, тогда как родителям он пришелся по душе из-за своей развивающей функции. Такое сочетание помогло LEGO наслаждаться ростом продаж на протяжении нескольких десятилетий.

Но к концу двадцатого века изменение детских предпочтений поставило господство конструктора под угрозу. Мир игрушек стал куда более жестким: конкурирующие компании сражались друг с другом за легионы детей, влюбленных в видеоигры, MP3-плееры и другие технологические новинки. LEGO, будучи в основном аналоговой фирмой, почувствовала себя неуютно в динамичном и конкурентном мире цифровых технологий.

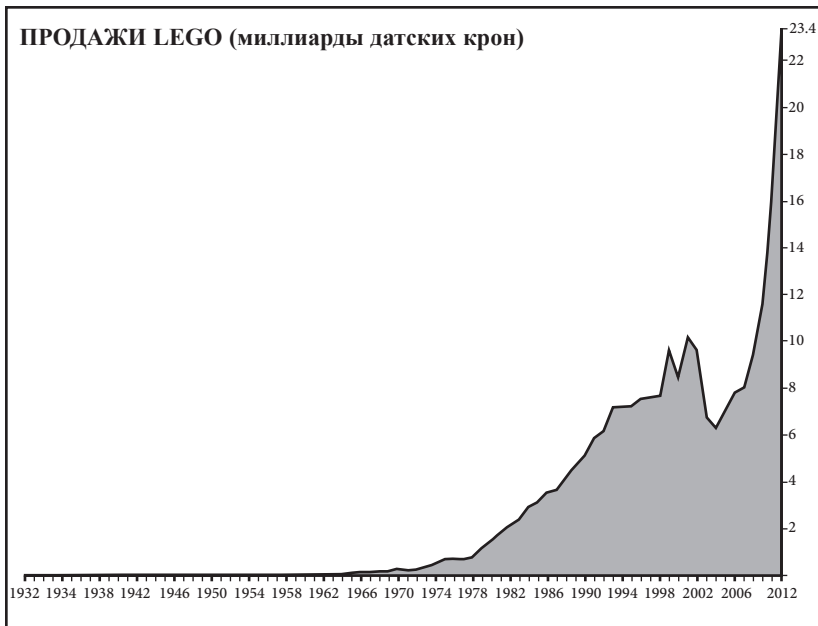
Чтобы наверстать упущенное, компания разработала амбициозную стратегию роста, которая основывалась на популярных тогда теориях стимулирования инноваций. Группа отправилась покорять нетронутые рынки «голубого океана»; ее менеджеры говорили о «подрывных инновациях» и о необходимости руководствоваться «мудростью толпы». Но хотя эти рецепты инноваций нового, двадцать первого века, возможно, оказывались эффективными для других компаний, они едва не потопили LEGO. В 2003 году, спустя всего три года после того как журнал Fortune и Британская ассоциация продавцов игрушек объявили кирпичик игрушкой столетия, LEGO Group сообщила о самых больших убытках в своей истории. Глубокий кризис, в котором оказалась фирма, заставил многих наблюдателей всерьез задаться вопросом о том, выживет ли LEGO, один из самых почитаемых брендов в мире, в качестве независимой компании.

## **Трансформация LEGO**

На самом деле новое руководство произвело одну из самых успешных трансформаций в новейшей истории бизнеса. Компания постепенно переосмысливала научные рецепты инноваций, объединяла их с системой управления мирового уровня и в итоге превратилась в эффективного рационализатора, поставившего инновации на поток. LEGO создала первую в мире линейку сборных экшен-фигурок, подкрепляемых увлекательной сюжетной линией, которая сохраняла актуальность на протяжении девяти лет. Она также запустила линейку, включающую «умный кирпичик» и позволяющую детям (и многим взрослым) созда-



вать программируемых роботов. Кроме того, LEGO придумала серию настольных игр, которые можно собирать, разбирать и снова собирать, но уже иначе. Благодаря столь широким возможностям миллионы фанатов стали размещать в интернете свои собственные наборы «Сделай сам» от LEGO. Кроме того, компания пересмотрела линейку классических наборов, сохранив их суть и вместе с тем осовременив, чтобы они были интересными для детей двадцать первого века.



В результате компания, еще недавно находившаяся на грани банкротства, стала самым прибыльным и быстро развивающимся производителем игрушек в мире. С 2007 по 2011 год, несмотря на спад в мировой экономике, прибыль LEGO Group до уплаты налогов выросла в четыре раза, о чем другие титаны индустрии могли только мечтать. Например, рост Hasbro и Mattel составлял менее 10 процентов. С 2008 по 2010 год прибыль датской фирмы росла быстрее, чем доходы Apple, хотя рынок игрушек отличается куда более простым входом, жесткой конкуренцией и непостоянством клиентуры. Кроме того, главный продукт LEGO — кирпичик — не защищен никакими патентами. Компания добилась таких результатов не путем разрыва с деловым сообществом, а, наоборот, благодаря развитию внутри него.

Литература по бизнесу изобилует примерами смелых и нетрадиционных подходов к работе и управлению, которые способствуют росту прибыли. Например, в Google разработчики вправе уделять до 20 процентов рабочего времени проектам на свое усмотрение. Сотрудники W. L. Gore, производителя ткани Gore-Tex, работают вообще без начальства и должностей, что позволяет компании оставаться прибыльной на протяжении пятидесяти с лишним лет подряд. Или вспомним бразильского производителя Semco, чьи радикальные (и часто успешные) эксперименты в сфере самоуправления — подобные экспериментам Google и W. L. Gore — являются объектом изучения для сотен консультантов и ученых.

Безусловно, эти «вероотступники» от бизнеса вдохновляют. Но их уникальные системы менеджмента не так просто перенять. Для большинства компаний переход на новомодную инновационную модель «с нуля» ради получения преимущества над конкурентами и выполнения квартальных показателей — нецелесообразное решение.

История LEGO — это также вдохновляющая история инноваций, но они происходили не на «задворках» бизнеса. В компании не существует

