

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ «ИННОВАЦИИ MICROSOFT»

«Мир, должно быть, сошел с ума: я пишу хвалебный отзыв о книге об инновациях в Microsoft! Здесь представлен обзор механизмов и самого образа мышления, которые стимулировали непрерывное развитие и устойчивость Microsoft. Раскрывая стратегии инсайдеров и информацию из первых рук, книга посвящает читателей в секреты тактики Microsoft, которую компания использовала для усиления своего преимущества, влияния и увеличения рыночной капитализации».

— Гай Кавасаки, главный амбассадор бренда Canva,
бывший главный амбассадор бренда Apple,
ведущий подкаста Remarkable People
(«Выдающиеся люди»).

«Это не просто книга — это ваш золотой билет на фабрику творчества и непрерывного обучения Microsoft. Настоящий учебник успешных инноваций — приготовьте маркер, чтобы выделять главное в представленных кейсах! Написанная чистым, прозрачным, захватывающим языком книга учит нас, как преодолевать собственные ограничения и делать инновации естественной частью повседневности».

— Уитни Джонсон, автор бестселлера Disrupt Yourself
(«Разрушь привычного себя»),
генеральный директор Disruption Advisors,
компании по развитию лидерских качеств,
соучредитель фонда Disruptive Innovation Fund
Клейтона Кристенсена

«Подобно тому, как книга “Переход к голубому океану” (Blue Ocean Shift) раскрывает перед нами реализацию стратегии «Голубой океан», книга «Инновации Microsoft: Как находить идеи, меняющие мир» раскрывает тонкости внедрения инноваций в самом сердце Microsoft».

— Рене Моборн, преподаватель стратегии и содиректор
Института стратегии «Голубой океан» INSEAD,
соавтор книг «Стратегия голубого океана»,
«Переход к голубому океану» и «За пределами преодоления»

«Эта книга глубоко исследует, как компания Microsoft трансформировала свою цепочку создания ценности — от организационных структур до стратегий взаимодействия с клиентами, — чтобы обеспечить устойчивые

инновации и значимую отдачу. Это захватывающее чтение для всех, кто хочет понять, как выстроить сильную инновационную стратегию».

— Гэри П. Писано, преподаватель делового администрирования
Гарвардской школы бизнеса,
автор книги *Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation*
(«Стратегия созидания: Код устойчивых инноваций»)

«Работая в Microsoft, я застал период стремительных перемен: от Балмера к Сатье, от лицензий к подпискам, от дисков — к загрузкам, от локальных решений — к облачным. Но Microsoft всегда эволюционировала, часто незаметно для публики... незаметно до настоящего момента. Авторы книги, Кариньян и Гарбин, собрали кейсы из разных периодов работы Microsoft, чтобы раскрыть секреты успеха крупнейшей технологической компании в мире».

— Мэтт Уоллерт, основатель BeSci.io,
автор *Start At The End: How to Build Products that Create Change*
(«Начинайте с конца: Как создавать продукты,
которые меняют всё»)

«Иновации Microsoft» вполне могла бы называться «Руководство по созданию потрясающих вещей где угодно». В ней представлен редкий взгляд изнутри на то, как одна из самых успешных компаний мира пробуждает предпринимательский дух, необходимый для прорывных результатов».

— Кайхан Криппендорф, основатель аналитического центра Outthinker
Networks,
автор книги *Driving Innovation from Within: A Guide for Internal Entrepreneurs*
(«Практическое руководство для предпринимателей:
Как создавать инновации внутри компании»)

«Это не просто сборник успешных кейсов, а всеобъемлющее руководство по созданию инновационной культуры, которая сочетает технологический прогресс и социальную ответственность. Независимо от того, кто вы — предприниматель, топ-менеджер или проводник изменений, — эта книга вдохновит вас на значимые инновационные стратегии, которые изменят жизни людей к лучшему».

— Сьюзан Макферсон, основательница и CEO McPherson Strategies,
автор *The Lost Art of Connecting*
(«Утраченное искусство находить общий язык»)

«Книга “Инновации Microsoft” описывает важнейшую схему для обучения нового поколения ответственных лидеров в сфере бизнеса и технологий. Она соединяет академическую теорию с реальной практикой, становясь незаменимым ресурсом для бизнес-школ, стремящихся воспитывать лидеров, которые способны продвигать инновации и позитивные изменения в обществе».

— Кэри Кросински, писательница, старший советник,
соосновательница независимой организации
по «устойчивым финансам» Sustainable Finance Institute,
преподавательница Гарварда, Брауна, Йеля
и Университета Нью-Йорка

«“Инновации Microsoft” — редкая и необходимая книга, потому что ее авторы сами десятилетиями успешно проходили через трансформации, видели их в разных формах и теперь раскрывают инструменты, которые переводят теорию и мифы в реальные практики. Это обязательное чтение для всех, кто стремится к инновациям».

— Ларри Робертсон, основатель консалтинговой компании
Lighthouse Consulting,
автор книг The Language of Man («Язык человеческий»)
и Rebel Leadership («Мятежное лидерство»)

«Мы часто восхищаемся грандиозными идеями и прорывными моментами, но недооцениваем, что настоящие инновации рождаются из ежедневных практик. [Авторы] мастерски расшифровали процесс инноваций, сделав эту книгу обязательной для каждого лидера и предпринимателя».

— Доктор Ева Мартинайтис, эксперт по креативности,
автор книги Productive Creativity Method
(«Метод продуктивного творчества»)

«Инновации и устойчивое развитие неразрывно связаны. Создание регенеративного бизнеса, приносящего исключительно позитивный эффект, — следующий этап в эволюции бизнеса. Книга “Инновации Microsoft” предлагает столь необходимые советы по инновационному мышлению и практикам, которые помогут нам этого достичь».

— Эндрю Уинстон, ведущий эксперт, спикер,
автор бестселлеров в области бизнес-стратегии
и устойчивого развития

Dean Carignan & JoAnn Garbin

THE INSIDER'S GUIDE TO
INNOVATION
@ MICROSOFT



Дин Кариньян, Джоанн Гарбин

ИННОВАЦИИ MICROSOFT

КАК НАХОДИТЬ ИДЕИ,
МЕНЯЮЩИЕ МИР

Перевод с английского



Москва
2026

УДК 001.895
ББК 65.291.551-21
К23

В книге упоминается социальная сеть Facebook – продукт компании Meta Platforms Inc., деятельность которой (в т. ч. по реализации указанной соц-сети) на территории Российской Федерации запрещена как экстремистская.

Перевод с английского *Марии Бекрешевой*

Кариньян Д, Гарбин Дж.
К23 Инновации Microsoft : Как находить идеи, меняющие мир / Дин Кариньян, Джоанн Гарбин. — М.: Нова Криэйтив Груп, 2026. — 200 с.

ISBN 978-5-908058-48-3

Можно ли превратить инновации из случайных вспышек гениальности в управляемый процесс? Да!

Авторы книги провели сотни интервью с сотрудниками Microsoft, чтобы раскрыть секреты работы с инновациями в одной из самых влиятельных технологических компаний мира. На примерах Bing, Office, Xbox, VS Code и Microsoft Research читатель увидит, как изначально странные или даже безумные идеи превращались в масштабируемые решения и задавали тренды на рынке.

Книга объяснит, как выстраивать внутри компании или команды непрерывный инновационный цикл, работать с неопределенностью, вовлекать сотрудников, клиентов и партнеров в изменения, сочетать технологические и бизнес-инновации и создавать культуру, в которой изменения становятся частью повседневной работы.

Книга будет полезна руководителям, предпринимателям, продуктовым командам и всем, кто хочет не просто генерировать хаотичные идеи, а регулярно создавать инновации.

УДК 001.895
ББК 65.291.551-21

Все права защищены.

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

The Insider's Guide to Innovation at Microsoft
© 2025 Dean Carignan, JoAnn Garbin, Eric Horvitz.
Original English language edition published by
Post Hill Press 1604 Westgate Circle, Suite 100,
Brentwood Tennessee 37027, USA. Arranged via Li-
censor's Agent: DropCap Inc. (USA) and Alexander
Korzhenevski Agency (Russia). All rights reserved.
© Нова Криэйтив Груп. Издание на русском языке,
перевод, оформление, 2026

ISBN 978-5-908058-48-3 (рус.)
ISBN 979-8-88845-284-4 (англ.)

*Посвящается нашим родным:
Флавии, Лукасу и Эрику
Джейн, Тиму, Эду и Джорджу*

Эта книга посвящается всем, кто отваживается
пробовать новое.

Мы считаем, что внедрять инновации означает создавать новые ценности, и мы много трудились, чтобы написать книгу, достойную этого определения. Надеемся, что она будет лежать у вас под рукой на рабочем столе, рядом с другими любимыми справочниками и руководствами, которые вы дополняли подчеркиваниями, заметками на полях — с вопросительными и восклицательными знаками, загнутыми уголками страниц.

Мы надеемся, что вы выберете один или два инструмента и попробуете их внедрить на практике. Прежде всего, мы надеемся, что книга поможет привести инновации в вашу деятельность.

Мы рады поделиться с вами историями Microsoft и благодарны, что вы нашли время изучить их вместе с нами.

Вперед, к инновациям!

Рудольф Дизель так высказался о различиях между замыслом, изобретением и инновацией: «Зарождение идеи — это самый счастливый период в творческой работе ума; когда все кажется возможным, потому что идея пока не имеет ничего общего с реальностью.

Исполнение — это время подготовки всех средств, которые могут в реализации идеи; все еще творческое, все еще счастливое время, когда преодолеваются естественные препятствия; из этого периода человек выходит закаленным и поумневшим, даже если потерпит поражение.

Ввод в работу — это время борьбы с глупостью и завистью, апатией и злобой, тайным противостоянием и открытым конфликтом интересов, период преодоления межличностных трудностей и время личных трагедий, даже если все заканчивается успехом»*.

* Die Entstehung des Dieselmotors («Создание дизельного двигателя»). — Берлин, 1913.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие от инсайдера	13
Введение	17

ПРАКТИКИ MICROSOFT

XBOX: Культуру инноваций необходимо возвращать	31
Секрет успеха VISUAL STUDIO: Принятие дилеммы инноватора	47
Microsoft Office: Создание ценности с помощью стратегического дизайна	60
Cognitive Services: Преодоление неудач за счет усиления сотрудничества	73
Microsoft Research: Мосты в будущее	86
BING: Быть аутсайдером – преимущество	101
Ответственные инновации: Двигаться быстрее, ничего не ломая на своем пути	116

МОДЕЛИ УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

Модель 1. Инновации каждый день: Стандартизация, структурированность и надежность	131
Модель 2. На длинной дистанции: Непрерывные и адаптивные инновации	147
Модель 3. Каждый – часть инновации: Изменения начинаются с эмоций	157

Модель 4. Инновации — больше, чем технология:

<i>Трансформация всей ценностной цепочки</i>	<i>168</i>
Заключение	181
Благодарности	185
Список литературы	187
Примечания	194

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ ИНСАЙДЕРА

Инновации обычно обсуждаются в общих и расплывчатых терминах, при этом глубинные силы, которые подталкивают и поддерживают их, люди часто игнорируют. На самом деле инновации подпитываются искренним любопытством, активным воображением и оптимистичным взглядом на потенциальные возможности. Однако даже самые блестящие идеи поначалу бывают далеки от реальности. Для преодоления разрыва между великой идеей и реальным внедрением чего-то нового необходимо, чтобы компания активно занималась обучением, была динамичной и поддерживала инициативу со стороны сотрудников. В такой компании любая идея может получить свое развитие: только так можно прийти к чему-то новому. Инновации должны поощряться на всех уровнях и воплощаться как рядовыми сотрудниками, так и руководителями. Я присоединился к Microsoft в 1993 году после того, как они приобрели стартап в области ИИ, который я запустил незадолго до защиты докторской в Стэнфордском университете*. Я был начинающим предпринимателем, и меня мучили опасения, что, присоединившись к крупной организации, наша команда утратит свой изобретательский задор. Когда мы сформировали одну из первых исследовательских групп ИИ в Microsoft, я помню, как сказал своим соучредителям, что мы будем стремиться поддерживать свои собственные инновации и рассматривать Microsoft как свой «новый стартап». Коллеги меня не подвели. Меня ждали три волшебных десятилетия волнующего опыта, который я получал как в качестве наблюдателя, так и участника многочисленных экспериментальных начинаний в Microsoft. За все время моей работы — в прошлом я занимал несколько руководящих должностей в Microsoft Research, а теперь работаю главным научным сотрудником — я сотрудничал с тремя генеральными директорами

* Стэнфордский университет признан организацией, деятельность которой признана нежелательной на территории Российской Федерации.

и бесчисленным количеством руководителей различных направлений, а также инженеров и исследователей. Сегодня я с уверенностью могу констатировать, что с первых дней существования Microsoft их приверженность инновациям была неотъемлемой частью бизнеса, непоколебимой стратегией, и компания остается таковой по сей день.

Опыт Microsoft, которой на протяжении пяти десятилетий удается поддерживать столь высокие темпы внедрения инноваций, заслуживает пристального внимания. «Инновации Microsoft: Как находить идеи, меняющие мир» предоставляет уникальную возможность погрузиться в жизнь этой удивительной организации, почувствовать ее ритм, вдохновивший сотрудников Microsoft на создание самых новаторских продуктов и услуг. Идеи, представленные в книге, могут быть особенно ценны для специалистов технологического сектора, но также они могут быть интересны и более широкому кругу читателей, поскольку многие выводы универсальны и могут пригодиться в любой области.

Дин Кариньян и Джоанн Гарбин, опираясь на свой большой опыт работы в инновационной среде, предлагают читателю серию идей и инструкций по их реализации. За свою долгую карьеру Дин успел поработать в различных секторах экономики. В частности, 20 лет он посвятил работе в Microsoft. В книге он описывает свой опыт в создании стратегически важных разработок – таких как Xbox, и работу в области искусственного интеллекта в Microsoft Research. В настоящее время Дин работает в команде, отвечающей за научные исследования и стратегию развития технологий в Microsoft.

Джоанн обладает богатым предпринимательским опытом в сфере устойчивого развития и в области технологических разработок, она сотрудничала с разными компаниями: от небольших фирм до корпораций-гигантов. В последние 15 лет она занимается аналитической работой: изучая опыт новаторов и самые передовые технологии и практики, она помогает предпринимателям и организациям создавать инновационные продукты.

Благодаря взаимодополняющему опыту Дина и Джоанн книга получилась крайне увлекательной и полезной. Авторы рассказывают о некоторых из самых значительных достижений Microsoft за почти 50-летнюю историю, приводя примеры из практики и анализируя их. Они делятся захватывающими историями создания инноваций, иллюстрирующими, как рабочие группы Microsoft использовали возможности и преодолевали трудности. Обширные исследования и глубокие интервью со специалистами

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ ИНСАЙДЕРА

позволили авторам обнаружить скрытые факторы, способствовавшие достижению важных целей компании.

«Инновации Microsoft: Как находить идеи, меняющие мир» — это не только увлекательное путешествие по значимым достижениям Microsoft, но и сборник ценных уроков, актуальных для инноваций в любой области. Независимо от того, являетесь ли вы адептом технологий или просто любознательным исследователем, эти истории и размышления обязательно вдохновят вас и предоставят богатую пищу для ума.

Эрик Хорвиц, июль 2024 г.

Редмонд, Вашингтон

ВВЕДЕНИЕ

Представьте себе...

На дворе 2000 год, и вы работаете в Microsoft. Вы — участник команды, которая создает бизнес по производству игровых консолей. Сказать, что ваш проект похож на больного, подключенного к системе жизнеобеспечения, было бы слишком громким утверждением. Это означало бы, что хотя бы некоторые из элементов системы работают исправно. Ваш же прототип, напротив, напоминает нечто, скрепленное изолентой и жвачкой, и, кажется, работает только тогда, когда ему захочется. Все ожидают от вас провала, не только ваши конкуренты и игровое сообщество, но и многие скептически настроенные коллеги из Microsoft. У вас крошечная команда и меньше 18 месяцев на то, чтобы вывести вашу несуществующую платформу на мировой рынок, — подвиг, на совершение которого таким гигантам индустрии, как Sony и Nintendo, обычно требуется не менее пяти лет. И тут вам предстоит встреча с Биллом Гейтсом и Стивом Балмером, двумя самыми яростными и успешными лидерами в сфере технологий. Имея на руках лишь предварительный план, вы посмотрите им в глаза и скажете, что не собираетесь использовать флагманскую операционную систему Microsoft. И хотя сам Билл просил об интеграции Microsoft и Windows, вы начнете объяснять, что разбираетесь в этом лучше. Windows идеально подходит для офисной работы, но система слишком громоздкая и медленная, если речь идет об играх: она не в состоянии обеспечить геймерам ожидаемую скорость и позволить им насладиться игрой так, как того хотелось бы. Но это еще не всё. Вскоре после разговора ваша команда настойчиво потребует от руководства Microsoft убрать логотип Microsoft с упаковки — любая ассоциация с компанией будет губительна для репутации, которой у вас еще нет.

В конце концов, Microsoft ассоциируется с кубическими формами, флуоресцентным освещением и офисными парками. Microsoft — это календари, электронные таблицы, электронная почта и текстовый редактор.

Все это крайне далеко от свободы и приключений, которые дарит игра. Вдобавок ко всему, Билл недвусмысленно и публично заявлял о том, что основная работа Microsoft — производить программное обеспечение и что компания не готова отвлекаться ни на что другое. Человек напротив вас лучше всех на планете знает, что программное обеспечение — это недорогой и высокорентабельный продукт, тогда как «железо» очень дорогое и имеет очень низкую маржу. На самом деле, игровые компании обычно продают аппаратуру себе в убыток, надеясь окупить инвестиции за счет продаж видеоигр. И вот вы настаиваете, что единственный способ добиться успеха — создать собственную консоль. Более того, вы планируете так поступить вместо того, чтобы использовать имеющуюся оснастку Microsoft. Забыв о финансовой эффективности, вам нужно спроектировать и создать каждую деталь с нуля, чтобы хоть как-то привлечь геймеров.

В связи с описанным у читателя наверняка возникнет вопрос: почему сразу же после этой встречи ваши вещи не сложили в картонную коробку, а охрана не проводила всю вашу команду к парковке? Более того, как вам удалось убедить Билла и Стива инвестировать \$1 млрд вопреки всем трудностям и очевидным препятствиям? Для ответа на этот вопрос вам предстоит проследить за двадцатилетней историей развития команды и продукта. Случай Xbox — один из семи кейсов, представленных в первой половине этой книги. Каждая глава являет собой уникальную историю инноваций с разными действующими лицами, которые работают над предвосхищением определенного набора проблем. Сама по себе каждая глава кажется уникальной, но, если рассматривать их вместе, выявляются четыре закономерные практические модели, которые мы рассмотрим во второй половине книги. В совокупности эти модели дают представление о том, каким образом в Microsoft рождаются инновации. Из дня в день, из года в год, в разных аспектах одного бизнеса.

Почему так? Почему сейчас? Почему мы?

Мир полон книг об инновациях. От книги Питера Друкера «Бизнес и инновации», опубликованной в 1985 году (и до сих пор актуальной), до тысяч книг о креативности, решении проблем и сотрудничестве, вышедших в свет с тех пор, как, например, «Дилемма инноватора» и другие подобные работы*. Авторы исследуют различные аспекты инноваций в отдельных

* Кристенсен К. М. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

компаниях и отраслях в целом. В своей книге мы приводим множество цитат перечисленных выше источников: они отлично иллюстрируют то, как применять на практике разнообразные инструменты и методики. Мы хотели сделать нашу книгу не похожей на другие, поэтому составили ее немного необычным образом. Вместо того, чтобы исследовать модели инноваций в высших эшелонах бизнеса, как это делают во многих других книгах, мы рассмотрели историю инноваций только в одной компании. Почему для своего исследования мы выбрали Microsoft? Во-первых, это самая диверсифицированная технологическая компания в мире — ее деятельность весьма широка: от корпоративного программного обеспечения и потребительских устройств до социальных сетей и крупной инфраструктуры. По сути, это множество компаний в одной, однако их объединение под единым именем и с одной штаб-квартирой позволяет исследователю делать общие выводы.

В апреле 2025 года исполнилось 50 лет со дня основания Microsoft. За эти 50 лет сменилось всего три генеральных директора: Билл Гейтс, первопроходец, мечтавший «поставить компьютер на каждом столе в каждом доме», и эта цель в значительной степени была достигнута; Стив Балмер, конкурентный игрок, чей принцип «победа любой ценой», по иронии судьбы, привел к значительным потерям компании; и Сатья Наделла, революционер, осознавший, что все инновации начинаются с людей и их совместного творчества. Три разные эпохи лидерства одной организации с сотнями инновационных проектов, которые еще предстоит изучить. Помимо этого, Microsoft является одной из самых дорогих компаний в мире и оставалась таковой большую часть своих 50 лет. Комплекс этих факторов делает компанию Microsoft особенно интересной для изучения: кейсы из ее истории позволят и другим бизнесам перенять опыт и, возможно, создать на его основе свою собственную инновационную практику. Подобное исследование стало возможным только благодаря тому, что авторы являются инсайдерами Microsoft, и это — вторая отличительная черта этой книги. Дин и Джоанн входят в управление Microsoft и могут наблюдать за компанией практически из ее тыла. Засучив рукава, они активно руководят стратегиями, программами и творческими коллективами. Они живут в новых реалиях, которые так точно переданы во вступительной цитате Рудольфа Дизеля.

Начало этой книге положил разговор двух коллег, у которых оказалось много общего, несмотря на совершенно разные карьерные траектории. Дин в то время был заслуженным работником Microsoft с 17-летним стажем — опытным внутрикорпоративным предпринимателем,

обладающим глубокими знаниями о структуре и деятельности компании. Он мог похвастаться непосредственным опытом работы с несколькими из самых инновационных организаций в составе Microsoft.

Джоанн проработала в Microsoft всего год, но уже зарекомендовала себя как талантливый предприниматель и набралась практического опыта, создав четыре прибыльных компании и встав у истоков множества продуктов. Рассказывая друг другу истории о своей работе, Дин и Джоанн осознали, что преодолели массу похожих трудностей за свою карьеру и пришли к некоторым общим выводам. За год общения друг с другом они сформулировали три гипотезы о том, как на самом деле создаются инновации в Microsoft.

Гипотезы

В мире инноваций существуют некие универсальные механизмы, которые работают для любых нововведений

Дин и Джоанн начали подозревать, что в основе каждого нововведения лежит некая цепочка событий. Они задались вопросом, какие именно факторы и в каких областях имеют значение: аппаратное или программное обеспечение, усовершенствование старого продукта или создание совершенно нового бизнеса? Чтобы найти ответы, им предстояло пообщаться со всеми сотрудниками компании, которые работали над передовыми проектами: от высшего руководства до младшего звена сотрудников.

Информация об этих механизмах может пригодиться любому сотруднику

Если в каждой инновации Microsoft действительно есть общие механизмы, то информация о них может пойти на пользу каждому сотруднику. Дойдя до этой мысли, Дин и Джоанн начали обобщать и систематизировать свои идеи таким образом, чтобы их коллеги могли найти им творческое применение. В процессе они представляли себе, как эти уроки могут быть оформлены в виде книги, раздаваемой всем сотрудникам. Они представляли ее как сборник шпаргалок или рецептов, своеобразную «Поваренную книгу инноваций Microsoft».