

Содержание

Вступительное слово	7
Почему надо прочитать эту книгу?	9
ГЛАВА I. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ – ЭТО НЕ ПРО ЦИФРУ	17
Расстановка декораций	17
Входит «единорог», входит «носорог»....	23
Входит «единорог»	24
Входит «носорог»	29
«Единороги» делают то, чего не могут «носороги».	34
«Единороги» против «носорогов»: нечестная конкуренция	39
Экономика платформ	46
Реакция «носорогов»: от отрицания до торга.	48
Принятие перемен	51
«Носороги» и «единороги»: сравнение	54
1. «Единороги» меняют правила игры	54
2. «Единороги» имеют достаточные свободные денежные потоки	58
3. «Единороги» используют концентрацию и бесплатные ресурсы для эффективных операций	61
4. «Единороги» создают действительно стройные и гибкие организации.	64
5. Сильные решения. Принимая риски и получая награды	69
6. «Единороги» маниакально улучшают потребительский опыт	72
7. «Единороги» поддерживают совершенство через постоянные изменения	74
8. «Единороги» могут держать смертельные удары	79
Естественный отбор делает это для «носорогов».	85

ГЛАВА II. НЕПРАВИЛЬНЫЙ ПУТЬ ТРАНСФОРМАЦИИ	91
Смертельные ловушки на пути	91
Ловушка 1. «Мы пойдем проверенным и испытанным путем»	91
Ловушка 2. «Не держи все яйца в одной корзине».	97
Ловушка 3. Синергия.	101
Ловушка 4: «Я не хуже Стива Джобса»	106
Ловушка 5. «Пригласим консультантов, и нас трансформируют»	112
Ловушка 6: «Давайте купим трансформацию».	117
Ловушка 7. «Успех»	123
Ловушки в действии: из звезды в неудачника за 5 лет	128
ГЛАВА III. ПРАВИЛЬНЫЙ ПУТЬ ИЗМЕНЕНИЙ	135
Прежде, чем приступить к переменам...	135
Будьте готовы к потерям.	135
Настаивать или отказываться?	141
Девственное лидерство	143
Сталкеры: люди, которые проведут вашу компанию через цифровую трансформацию	144
Три стратегии цифровой трансформации: выберите правильную цель	147
1. Полностью цифровые отрасли	152
2. Отрасли с «цифровой оберткой»	156
3. Отрасли с «цифровой приправой»	161
Успешная трансформация: опыт из первых рук	165
Дорожная карта для «носорога»	168
Создайте внутренних «единорогов»	170
Создайте техноменеджеров	172
Научитесь творческой монетизации клиентов	174
Делайте сами ключевые технологические системы.	177
Заключение	181
Примечания	184

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Слова «цифровая эпоха», «цифровая революция», «цифровая трансформация» на слуху у каждого, кто имеет отношение к бизнесу, — и довольно давно. Вряд ли кого-то в мире надо убеждать в значимости и масштабности происходящих изменений. Первая книга о цифровой экономике была написана более 25 лет назад*, в последние годы однозначно не было недостатка в литературе, исследующей новый цифровой мир с самых разных точек зрения. Стоит ли тратить время на чтение еще одной книги про цифровую трансформацию?

На мой взгляд, книга «От носорога к единорогу» заслуживает прочтения, причем независимо от того, будет ли это вашим первым большим погружением в мир цифровой трансформации или вы давно живете в этом мире. У книги есть три важных отличия от других интересных и сильных текстов, посвященных цифровой эпохе, эти отличия делают ее полезной и для условного «новичка» и для эксперта.

Во-первых, предмет книги: цифровая трансформация крупной успешной компании из традиционного бизнеса, названной авторами «носорогом». Эта тема не так часто раскрывается в литературе, как жизнь корпораций, «рожденных цифровыми», вроде Google, Amazon, Alibaba. Создавать с нуля часто намного проще, чем переделывать. Авторы книги не понаслышке знакомы с барьерами, возникающими на пути корпоративных трансформаций — культурными, организационными, финансовыми, технологическими. Они с уважением относятся к «носорогам», признавая за ними много достоинств. В конце концов, каждый «носорог» сам был смелым инноватором, он нашел новые технологические возможности и построил на них успешные бизнес-модели. Однако революционность цифровых изменений в том и состоит, что ровно те действия и подходы, которые приносили гарантированный успех вчера, ведут к провалам завтра.

Второе важное отличие книги состоит именно в фокусе на сложностях цифровой трансформации, «ловушках», которые лежат на ее пути. Порой энтузиасты цифровой трансформации говорят о ней как о чем-то простом и очевидном так, что складывается впечатление, будто единственным препятствием к осуществлению преобразований является нежелание недалёковидных менеджеров. Авторы показывают, что реальность гораздо сложнее, искренние и, казалось бы, хорошо продуманные усилия буксуют, а то и приводят к опасным неудачам. Семь ловушек трансформации, выделенных авторами, проиллюстрированы убедительными примерами.

* Don Tapscott. *Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw Hill. 1994.

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Здесь срабатывает третья важная находка авторов — их метод, сочетание результатов масштабной и глубокой исследовательской работы с осмыслением личного бизнес-опыта. В книге используются кейсы с определенной историей, по которым можно судить о реальной эффективности той или иной программы трансформации. Однако работа была бы неполной, если бы авторы ограничились критикой методов современных корпораций. Кульминация книги — ее третья часть, в которой авторы собирают воедино аналитику и личный опыт и предлагают подход к трансформации, позволяющий избежать попадания в ловушки — или преодолеть их — и сделать традиционную компанию способной на равных конкурировать с агрессивными и динамичными цифровыми «единорогами».

Не могу не отметить, что метод, сочетающий дисциплинированные исследования с постоянно осмысляемой бизнес-практикой, лежит в основе подхода Московской школы управления «Сколково» к обучению лидеров российского и международного бизнеса, в том числе — вопросам инноваций и цифровизации. Я рад, что один из авторов книги, Владимир Коровкин, является нашим сотрудником, давно и успешно занимающимся исследованиями повестки глобальной цифровой трансформации. Замечательно, что он выступил в соавторстве с одним из ведущих в России практиков цифровизации, Виктором Орловским. Искренне рекомендую результат их совместной работы самой широкой аудитории бизнесменов и менеджеров.

*Андрей Шаронов,
президент Московской школы управления «Сколково»*