

ВИКТОР ОРЛОВСКИЙ

Управляющий партнер фонда
Fort Ross Ventures

ВЛАДИМИР КОРОВКИН

Руководитель направления «Инновации
и цифровые технологии» МШУ «Сколково»

ОТ НОСОРОГА К ЕДИНОРОГУ

КАК ПРОВЕСТИ КОМПАНИЮ ЧЕРЕЗ ТРАНСФОРМАЦИЮ
В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ И ИЗБЕЖАТЬ СМЕРТЕЛЬНЫХ ЛОВУШЕК



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»	30
«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 «единорогов»	85

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА II. НЕПРАВИЛЬНЫЙ ПУТЬ ТРАНСФОРМАЦИИ	91
Смертельные ловушки на пути	91
Ловушка 1. «Мы пойдем проверенным и испытанным путем»	93
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