

**КАК ЭТО
РАБОТАЕТ
В РОССИИ**

ВИКТОР ОРЛОВСКИЙ

Управляющий партнер
фонда Fortross 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**

БОМБОРА™

Москва 2020

УДК 658
ББК 65.290-2
О66

Орловский, Виктор Михайлович.

О66 От носорога к единорогу. Как управлять корпорациями в эпоху цифровой трансформации / Виктор Орловский, Владимир Коровкин. — Москва : Эксмо, 2020. — 192 с. : ил. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-098230-1

Владимир Коровкин и Виктор Орловский — предприниматели, участвовавшие в революционных бизнес-трансформациях на российском рынке. Такой союз дает особый метод решения проблем. Все их мысли и идеи основаны на опыте, подкрепленном исследованиями цифровых преобразований. Полученные данные на примере корпораций развивающихся и развитых рынков показывают, какие приемы и техники работают, а какие нет и почему.

УДК 658
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-098230-1

© Текст. Коровкин В., Орловский В., 2018
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

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»*

ПОЧЕМУ НАДО ПРОЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ?

Цифровая трансформация бизнеса — уже давно ни для кого не новость. В разных странах и отраслях менеджеры и предприниматели говорят о более или менее одинаковых вещах: подрывных инновациях, платформах, уберизации, искусственном интеллекте, киберфизических системах (физические объекты, управляемые цифровым движком) и так далее. Нет недостатка и в описаниях этого процесса: еженедельно выходят сотни страниц качественных и оригинальных текстов по всем цифровым вопросам — не считая тысяч страниц не столь оригинальных и качественных. Полки библиотек ломятся от книг. Многие, с кем мы говорили об идее написания книги, вежливо намекали, что мы опоздали на несколько лет.

Однако из повседневного делового опыта нам известно, что большинство руководителей компаний по всему миру всё еще озадачены явлением масштабного вторжения «цифры». Они чувствуют, что в общей картине упускают нечто важное. Что-то идет не так. Рыночная капитализация топчется на месте, несмотря на хорошую прибыль и инвестиции в самые современные производственные активы. При этом новички, не имеющие опыта в отрасли, без производственных мощностей, но со стабильным операционным убытком стремительно выросли в глазах и потребителей, и инвесторов. Неужели в ближайшее время придется разрушить все, что создавалось десятилетиями кропотливого менеджерского труда?

Многие менеджеры утешают себя и друг друга тем, что новые звезды бизнеса с раздутой медийной репутацией — просто «пузыри», которые рано или поздно лопнут. После чего все вернется к нормальной жизни. Другие говорят, что не происходит, в сущности, ничего нового: веками появлялись новые технологии, которые требовали определенного периода адаптации бизнеса. Кто-то менялся быстрее, кто-то — медленнее, но в итоге лишь единицы навсегда выпадали из рыночной игры.

Но мы видим в бизнесе нечто реально необычное. Технологии прошлого работали на создание рынков, теперь они так же часто их уничтожают. Игра меняется в силу появления не технологий как таковых, а нового типа потребителей, бизнес-моделей и корпоративных игроков. Как мы увидим позже, цифровые системы — важный фактор глубинных изменений, но процессы, ими инициированные, имеют фундаментальный социально-экономический характер.

Новое поколение компаний, которые процветают в цифровой экономике, метко называют «единорогами»*. Они действуют по совершенно иным принципам, нежели вчерашние успешные корпорации. Многим «единороги» открывают по душе: они дают больше пользы большему количеству клиентов, открывая новые экономические возможности и в целом меняя мир к лучшему. Питер Тиль в своей книге «От 0 до 1»¹ выступил особенно ярким апологетом восхитительного мира цифровых стартапов, которые в скором времени вытеснят с рынка неповоротливых корпоративных динозавров.

Но как реагировать корпорациям? Вряд ли кому-то хочется вымирать, тем более совсем без сопротивления. Так ли неизбежен безоговорочный триумф компаний новой экономики? Может быть, для успешного и эффективного традиционного бизнеса есть способ адаптироваться к изменениям? Поиск путей трансформации становится ключевым вопросом повестки многих компаний в эпоху цифровых технологий. Но пока что вопросов здесь на порядок больше, чем ответов.

Отсюда новый корпоративный страх — «не вписаться в тренды» (fear of missing out). Менеджеры все чаще спрашивают себя, сможет ли их отрасль и их компания пережить новую волну технологической революции? Десять лет назад генеральный директор планировал провести в должности 7—10 лет и в течение всего этого времени был достаточно уверен в возможности предвидеть подавляющее большинство отраслевых тенденций. Довольно сложно было не заметить нечто действительно важное, что-то, способное изменить целую отрасль и разрушить весь бизнес компании.

Сегодня всё по-другому. Одна-единственная подрывная инновация может угрожать всей отрасли, резко меняя ее конкурентный ландшафт. Такие инновации почти невозможно предсказать. Какой гуру гостиничной индустрии мог предвидеть появление таких платформ, как Airbnb и Booking.com, коренным образом изменивших баланс сил в отрасли? То же самое можно сказать о транспорте, потребительском финансировании, СМИ или розничной торговле. Высшие руководители традиционных корпораций видят, что фокус их внимания радикально меняется: проблемы, с которыми они сталкиваются сейчас, существенно отличаются от тех, с какими имели дело их корпоративные наставники пару десятилетий назад. Давление на топ-менеджеров резко возросло по трем причинам:

1. Новая технология развивается и завоевывает популярность быстрее, чем когда-либо прежде, полное разрушение бизнеса вполне может произойти

* Термин имеет более специализированное значение при применении относительно стартап-компаний. «Единорогами» называют стартапы с венчурным финансированием, рыночная капитализация которых превысила 1 миллион долларов. Однако мы считаем, что ряд компаний-моделей, которые меняют атмосферу в бизнес-мире сегодня, шире этого определения. Мы погрузимся в детали позже.

в течение среднего срока полномочий генерального директора (который сейчас составляет около 8 лет²), и это относится к традиционным бизнесам так же, как к цифровым. Сегодня нет ни одной области бизнеса, гарантированно устойчивой к разрушению. Те, кто пытается наверстать упущенное, сталкиваются с парадоксом: если они погружаются в настоящие инновации, то рискуют каннибализировать собственный бизнес, теряя в обороте и прибыли в погоне за долей рынка.

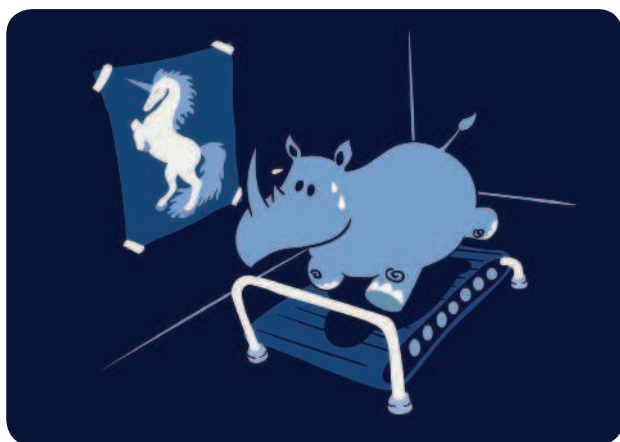
2. Изменились искусство и наука выстраивания конкурентного преимущества, поскольку область неопределенности переместилась в сферу потребительского поведения. Клиенты стали чрезвычайно независимыми, гибкими и быстрыми в своих решениях. Они неохотно прилагают усилия для изучения нового продукта, если он не понравился им с первого взгляда, и редко дают производителям полезную обратную связь. Знание потребителя становится более ценным, нежели знание продукта и технологии. Здесь важную роль играют новые типы бизнес-данных, однако лишь немногие из нынешних топ-менеджеров хорошо владеют методами получения и обработки этих данных или даже просто понимают, о чем речь.
3. Изменились и сотрудники. Мифические древние времена, когда один герой мог стоять в битве больше, чем несколько десятков обычных солдат, похоже, вернулись. Руководство бизнесом сегодня предполагает управление самодисциплинированной, автономной, творческой работой в самоорганизованных и самоуправляемых командах. Кажется, все признают этот факт, но очень немногие корпорации способны подтвердить слова делом.

Среди наших партнеров и друзей в корпоративном мире достаточно тех, кто обеспокоен и озадачен этими изменениями. Мы знаем, что многие руководители компаний нуждаются в квалифицированных глубоких ответах на вопросы:

- Может ли моя корпорация оказаться вне бизнеса в ближайшие годы?
- Почему стартапы без какой-либо прибыли привлекают инвесторов, в то время как акционеры моей компании скрупулезно следят за каждым процентным пунктом маржи?
- Как абсолютные новички в индустрии могут быть столь эффективны, выступая против ветеранов, которые, похоже, знают все, что стоит знать о своей отрасли?

И самое важное:

- Что делает моя компания, чтобы повысить конкурентоспособность и защитить свою рыночную позицию? Как попасть в стройные ряды всех этих «единорогов» — или, возможно, даже стать одним из них?



Это мы назвали трансформацией «от носорога к единорогу» — от крупной корпорации, успешной в традиционной отрасли бизнеса, к гораздо более эффективной и динамичной компании, способной победить любых завтрашних конкурентов.

Кто мы? Корпоративный топ-менеджер, непосредственно участвовавший в революционных бизнес-трансформациях на российском рынке, и профессор бизнеса с обширным предпринимательским опытом*. Наш объединенный отраслевой опыт включает банкинг, розничную торговлю, потребительский маркетинг и рекламу и, конечно же, цифровые технологии. Такой союз дает особый метод решения проблем. Все, о чем мы говорим, основано на опыте, связанном непосредственно с практикой управления ведущими корпорациями, как на развивающихся, так и на развитых рынках. Этот опыт был проверен и обогащен исследованиями. Наша исследовательская команда прочла тысячи страниц статей в СМИ и корпоративных отчетов, собрала большие массивы данных и изучила сотни попыток успешных и неудачных цифровых преобразований. Мы сосредоточились на поиске тех случаев трансформации крупных традиционных компаний, в которых можно было оценивать фактические результаты на протяжении минимум трех лет. Полученные в итоге примерно 40 кейсов со всего мира — среди них почти в равной пропорции представлены развитые и развивающиеся рынки — привели нас к ясному пониманию того, что работает, а что нет и почему.

По нашему мнению, данное сочетание методов — рефлексия личной бизнес-практики и одновременное академическое изучение научных текстов и данных — является чрезвычайно эффективным для выявления и изуче-

* Если быть точным, один из авторов занимал должность IT-директора Сбербанка, а сейчас является сооснователем венчурного фонда в Кремниевой долине. Второй автор был вице-президентом медиахолдинга и розничного банка перед тем, как приступить к академической карьере в крупнейшей в России бизнес-школе.

ния вызовов цифровой трансформации. Мы назвали эти вызовы «ловушками». В бизнесе ловушка — это катастрофа, ставшая результатом очень логичного и здравого набора действий, возможно, даже самого логичного и обоснованного из всех возможных. В ловушки попадают не из-за небрежности или близорукости. Именно поэтому они настолько опасны и их так трудно избежать. Мы изучили семь таких ловушек, и вместе они объясняют практически каждый из известных нам провалов корпоративной цифровой трансформации.

Эта книга была задумана летом 2017 года — так совпало, что буквально сразу после первоначальных обсуждений идеи произошло событие, которое назвали «тектоническим сдвигом» в цифровом бизнесе. Amazon.com, крупнейший в мире интернет-магазин, купил Whole Foods, сеть продуктовых магазинов, стоимость сделки составила почти \$14 миллиардов. Никогда прежде ведущая компания в области цифровой экономики не предпринимала столь масштабную попытку войти в физический мир. Сделка, изменившая понимание того, что в бизнесе является цифровым, а что — нет, совершилась почти через год после другого громкого поглощения в индустрии розничной торговли — приобретения компанией Walmart онлайн-магазина Jet.com, за сумму более \$3 миллиардов.

Сделка Jet.com стала для нас в некотором смысле образцовым примером попытки превратить «носорога в единорога». В силу нашего личного опыта в рознице (продуктовой и финансовой) нам были особенно интересны результаты, достигнутые в первый год, а также траектория роста компании после сделки. Изучив практически всю общедоступную информацию о сделке и ее последствиях, мы обнаружили много подтверждений нашей теории семи ловушек трансформационного процесса. Конечно, пока слишком рано давать окончательную оценку, но нам кажется, что интерпретация кейса, основанная на помещении его в контекст других крупных корпоративных попыток цифровой трансформации в середине 2010-х, предоставит читателям важные знания, применимые к любой бизнес-ситуации.

Мы начинаем книгу с некоторых данных, свидетельствующих о том, что появление новых типов компаний, «единорогов», — факт, который нельзя игнорировать. Они превосходят традиционных конкурентов во многих аспектах, особенно заметно — в рыночной капитализации. Ровно половины самых дорогостоящих ритейлеров в мире по состоянию на 2017 год десять лет назад не было в списке.

Затем мы показываем, что «единороги» — не кучка циничных манипуляторов ожиданиями инвесторов, как предпочитают думать некоторые критики. Они работают в рамках целостной системы, ориентированной на получение особой ценности для потребителей. И они выглядят намного лучше, нежели их традиционные конкуренты, практически во всех аспектах своего бизнеса. Мы выделяем восемь областей превосходства «единорогов».

Это — важное, но трудное знание. Чтобы принять его, топ-менеджеру корпорации-«носорога» необходимо серьезно изменить свое мышление и подготовиться делать многие вещи принципиально по-другому. Это мышление затем предстоит распространить по всей организации.

Но даже тогда успех не гарантирован. Впереди поджидают семь ловушек: начиная с попыток быстро купить цифровое лидерство и заканчивая ощущением самоуспокоенности после успешной трансформации. Мы изучаем эти ловушки на конкретных примерах и даем свое видение того, как их можно избежать.

Наш анализ может показаться пессимистичным. Большой и успешной традиционной корпорации невероятно сложно попасть в ряды сильных конкурентов-«единорогов». Однако мы нашли и положительные примеры, хотя и совсем не там, где ожидали до начала исследований. Есть набор правил, позволяющих добиться успеха в эпоху цифровых технологий, даже если ваша отправная точка — старый и неуклюжий бизнес-«носорог» с тяжелым организационным наследием. Это знание пришло к нам через практический опыт кардинальных изменений в Сбербанке, крупнейшем банке Центральной Европы, который еще десять лет назад жил воспоминаниями о социалистической экономике, а сейчас стал компанией, которой восхищаются даже молодые и агрессивные частные игроки.

Успешная корпоративная трансформация в эпоху цифровых технологий во многом достигается в противоречии с традиционными теориями управления. Вместо того чтобы строить «синергии» вокруг «основного бизнеса», компании превращаются в широко диверсифицированные холдинги, в которых вопросы интеграции не являются ключевым приоритетом. Мы все чаще наблюдаем «корпоративные семьи», в них много разного рода двусторонних связей, но в целом их менеджеры вспоминают о принадлежности к большому целому не чаще, чем пару раз в год.

Случайна ли такая метаморфоза корпорации? Наш опыт и наши исследования говорят, что нет. Процессы цифровой трансформации всего и вся, которые происходят сегодня (а это очень мощные процессы), диктуют новые формы организации крупных бизнесов. Способы, эффективные в прошлом веке, позволявшие мобилизовать большие финансы для владения крупными производственными активами, уже не работают. Значит, корпорация, как мы ее знаем, в принципе должна умереть? Не обязательно. У нее будет ниша, и очень важная: развитие и поддержание ключевых инфраструктурных активов, обеспечивающих работоспособность всего мира, включая мир цифровых технологий.

Тем не менее корпорация, видимо, перестанет доминировать как форма организации крупного бизнеса. Появляются другие формы привлечения средств, операционного управления и создания потребительской ценности в больших

масштабах, эти формы будут приобретать все более важное значение. Ключ к преобразованию «носорога в единорога» — стратегия постоянных обратных поглощений, покупка лучших и быстрых компаний с тем, чтобы заставить их управлять вами, а не наоборот, как это было раньше. Такой подход уже принес впечатляющие результаты компаниям, следующим ему, и мы ожидаем, что их будет все больше.

Читайте дальше, чтобы узнать почему.

* * *

Эта книга — результат нескольких лет работы, и она вряд ли состоялась бы без участия и помощи многих людей. Виктор Орловский выражает огромную благодарность своим учителям-менторам: Герману Оскаровичу Грефу, Льву Ароновичу Хасису из Сбербанка, Бриджит ван Кралинген и Кириллу Корнильеву из IBM, Михаилу Фридману, Олегу Туманову, Мартину Пелецки из Альфа Банка, Стивену ван Гронингену, Шридару Кадамби и Золту Зсакаи из AVN AMRO Bank, коллегам по Fort Ross Ventures Якову Нахмановичу, Анурагу Чандра и Егору Абрамову. Владимир Коровкин благодарен за свой деловой и жизненный опыт Максиму Бойко, Илье Слуцкому, Эдуарду Пантелееву и Наталье Столповских, Льву Николау, Алексею Калинину и Булату Нурееву, Андрею Шаронову и глубоко чтит память покойных Юрия Заполя, Дмитрия Аброщенко и Ивана Чимбурова.

Также мы выражаем признательность покойному Владимиру Стабникову, стоявшему у истоков проекта, Микаэлу Горскому, помогшему сформировать концепцию книги, Александру Светлову, оказавшему огромную помощь в исследовательской работе, Алексею Калинину и Владимиру Преображенскому, давшим ценные рекомендации по первой версии рукописи, Андрею Шаронову, написавшему замечательное предисловие к русскому изданию, Марине Морозовой, автору прекрасных иллюстраций, Наталье Бреевой, оказывавшей юридическую помощь на протяжении проекта, Оксане Усольцевой и Ксении Ананьевой, реализовавшим публикацию книги, Йэну Митчеллу, редактору английского текста. Самое главное — нашим семьям, поддерживавшим нас на протяжении всего проекта.