



**Jeff Loucks, James Macaulay, Andy Noronha, Michael Wade**

# **Digital Vortex**

**HOW TODAY'S MARKET LEADERS  
CAN BEAT DISRUPTIVE COMPETITORS  
AT THEIR OWN GAME**

Джефф Лаукс, Джеймс Маколей, Энди Норонха, Майкл Уэйд

# ЦИФРОВОЙ ВИХРЬ

КАК ПОБЕЖДАТЬ  
ДИДЖИТАЛ-НОВАТОРОВ  
ИХ ЖЕ ОРУЖИЕМ



Москва  
2018

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
Ц75

Jeff Loucks, James Macaulay, Andy Noronha and Michael Wade  
Digital Vortex  
How Today's Market Leaders Can Beat Disruptive Competitors at Their Own Game

Copyright © 2018 by The Glodal Centre for Digital Business Transformation, IMD

Перевод с английского – ООО «Сиско Солюшенз».

Ц75      **Цифровой** вихрь : как побеждать диджитал-новаторов их же оружием :  
[перевод с английского] / Джефф Лаукс, Джеймс Маколей, Энди Норонха,  
Майкл Уэйд. – Москва : Эксмо, 2018. – 352 с. – (Top Business Awards).

ISBN 978 5-04-092681-7

Руководители Google, Apple, Alibaba и других крупных мировых компаний рассказали в этой книге, как с помощью диджитал-технологий им удается удерживать свои позиции и ежегодно осуществлять прорывы. Cisco написала эту книгу для стартапов и других компаний, перед которыми стоит вопрос роста в эпоху изменений. Прочитав эту книгу, вы сможете применить опыт таких гигантов, как Uber, Xiaomi и WhatsApp, чтобы улучшить свой продукт, клиентский сервис, маркетинг и больше зарабатывать. Авторы предлагают внедрять цифровые технологии сегодня или умереть завтра, отдав свою долю рынка маленькому, но технологичному стартапу.

**УДК 65.01**  
**ББК 65.290-2**

ISBN 978 5-04-092681-7

© 2016 IMD – International Institute for Management  
Development  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

## С Л О В А   Б Л А Г О Д А Р Н О С Т И Ч И Т А Т Е Л Е Й   К Н И Г И

---

«Чтобы выжить в конкурентной борьбе в век цифровых технологий, компании должны менять модели работы каждые полтора-два года. Для крупных корпораций столь высокая скорость перемен может показаться невозможной, но от нее зависит их выживание. В книге “*Цифровой вихрь*” представлены практические стратегии и общие принципы, которые необходимы этим фирмам для повышения гибкости, постоянного совершенствования и раскрытия предпринимательского потенциала своего бизнеса».

— **Кевин Бэнди**,  
директор по цифровым технологиям, Cisco

«Цифровой переворот реален, он происходит в настоящий момент и в корне изменит принципы конкурентной борьбы в последующие десятилетия. Одновременно с огромными возможностями он несет и большие риски. Тем, кто не будет меняться, грозит быстрое массовое уничтожение. Команда Глобального центра цифровых преобразований бизнеса находится на пике этой всеобщей тенденции, и книгу “*Цифровой вихрь*” просто необходимо прочитать тем, кто хочет добиться успеха».

— **Даг Коннор**,  
вице-президент по цифровым преобразованиям, SAP

«Книга *“Цифровой вихрь”* предлагает комплексную практическую программу действий для любой организации, которая стремится создать для себя базовые возможности, безотказно работающие в цифровом будущем».

— **Луис Эрнандес Эчавес**,  
исполнительный вице-президент, SEMEX

«Цифровые технологии — это больше, чем технологии, это образ жизни, и всем нам нужно быть готовыми к нему. Новый мир стратегий ведения бизнеса, которые необходимо освоить, включает в себя всё, от «вампиров» ценностей до вакантных ценностей. Книга *“Цифровой вихрь”* приподнимает завесу тайны над этой неисследованной областью и предлагает обширное руководство для людей, далеких от мира IT».

— **Билл Фишер**,  
соавтор книги *«Охотник за идеями. Как найти идею и осуществить ее»*,  
один из создателей инновационной методики DeepDive™  
(«глубокое погружение»)

«Рассматривая задачи компаний, работающих в определенной отрасли, с разных точек зрения (культурной, технологической, стратегической), книга *“Цифровой вихрь”* помогает решить все вопросы, с которыми сталкивается организация в попытках понять возможности и угрозы, заключенные в среде, быстро меняющейся под влиянием цифровых технологий. Практические примеры и вопросы для самоанализа бесценны и позволяют понять, насколько нам удалось приблизиться к тем, кто преуспел в этих преобразованиях, а также дают необходимый стимул для перемен».

— **Джонатан Гровер**,  
старший вице-президент,  
Глобальные информационные технологии,  
Ferring Pharmaceuticals

«Эта книга — отличное руководство для всех компаний, которые пытаются найти свое место в цифровом мире. Все мы наблюдаем за новыми игроками на рынке и стараемся научиться всему, чему только можно, но использование подхода «экономичного стартапа» не годится для традиционной компании. Эта книга не навязывает определенную стратегию, но закладывает прочный фундамент, на котором вы сможете провести цифровые преобразования».

— **Агнешка Кюн**,  
руководитель отдела  
цифровых преобразований,  
Daimler Financial Services

«Эта книга для руководителей, которые стремятся понять, как цифровые технологии повлияют на их бизнес. Здесь раскрываются потенциальные проблемы, рассматриваются способы их решения и возможности для дальнейшего развития».

— **Гай Лоренс**,  
президент  
и исполнительный директор,  
Rogers Communications

«Вокруг диджитализации и цифровых преобразований возник большой ажиотаж. Книга *“Цифровой вихрь”* помогает прояснить картину и предоставляет организациям четкие рекомендации о том, как использовать возможности цифровых технологий и устранить угрозы. Ее обязательно должен прочитать каждый руководитель, поскольку рано или поздно он обязательно столкнется с реальностью цифровой революции».

— **Стив Ли**,  
директор  
по информационным технологиям,  
аэропорт Чанги, Сингапур

«Великолепная и вдохновляющая книга, представляющая комплексный подход к проблемам цифровых преобразований и цифровой революции».

– **Хельга Майер**,  
директор отдела  
цифрового бизнеса, Swarovski

«Я постоянно слышу эти слова от клиентов и партнеров: компании должны развиваться быстрее. Ценность этой книги заключается в том, что она показывает, как корпорации могут положить технологии в основу стратегии быстрого развития в нужном направлении. *“Цифровой вихрь”* подскажет руководителям, как будут развиваться рынки в дальнейшем, поможет принять правильные решения, а также быстро и уверенно добиваться их реализации».

– **Тьери Мопиле**,  
вице-президент  
по стратегическому партнерству, Cisco

«Книга *“Цифровой вихрь”* включает много практических примеров и аналитических данных, ее интересно читать, она заставляет мыслить логически и помогает понять, какие действия должны предпринимать существующие компании, чтобы остаться на плаву в условиях перехода от традиционной экономики к цифровой. Ее обязательно должны прочитать руководители фирм, работающих в любой отрасли».

– **Мори Пейперл**,  
автор книги *«Управление изменениями»*,  
декан Крэнфилдской школы  
менеджмента

«Какую отрасль ни возьми, можно с уверенностью сказать, что в ней происходит революция, которую подстегивают конкуренты, применяющие цифровые технологии. Книга *“Цифровой вихрь”* представляет

научный взгляд на это явление, а также дает мудрые советы о том, как компании действовать более гибко в условиях новой среды».

– **Дэниел Х. Пинк**,  
автор книг *«Драйв»*  
и *«Человеку свойственно продавать»*

«Наша компания по продаже обуви, имеющая магазины по всей Европе, ежедневно сталкивается с цифровой революцией, которая находит отражение в поведении существующих и потенциальных клиентов. Вопрос заключается уже не в том, нужно ли нам участвовать в ней и положить цифровые технологии в основу бизнеса, а в том, как это сделать. Новый подход жизненно важен для всех аспектов цепочки добавленной стоимости. Книга *“Цифровой вихрь”* стала для нас стимулом и дала инструменты для реализации наших планов, а также, что самое важное, позволила поставить на первое место цифровые преобразования и привлечь к ним пристальное внимание высшего руководства».

– **Пер Раймер**,  
исполнительный директор,  
KRM (обувь ECCO)

«В книге *“Цифровой вихрь”* авторы из компании Cisco и института IMD представили интересную точку зрения на угрозу для существующих компаний со стороны цифровой революции. Очень важно то, что они дают мудрые и действенные советы, необходимые руководителям, чтобы справиться с неизбежностью технических инноваций. Эту книгу необходимо прочитать каждому директору, который хочет, чтобы его компания выжила».

– **Майкл Уоткинс**,  
автор книги *«Первые 90 дней:  
как быстрее и изящнее войти в курс дела.  
Проверенные стратегии»*

«Книга *“Цифровой вихрь”* затрагивает обширную и очень сложную тему цифровой революции и мастерски излагает ее с точки зрения практического применения. Если вы хотите понять конкурентов, ставших на путь диджитализации, и то, чем это может грозить вашей компании, прочитайте эту книгу. Ваш бизнес больше никогда не будет прежним: именно это и нужно для выживания в современном мире цифровых технологий».

– **Дж. Б. Вуд**,  
президент и исполнительный директор,  
Ассоциация компаний, работающих в отрасли  
предоставления технических услуг  
(Technology Services Industry Association),  
соавтор книги *«B4B. Как технологии  
и большие данные изменяют отношения  
между клиентами и поставщиками»*

«Моим сыновьям, Доминику и Малькольму, которые растут в условиях цифрового вихря со всеми его проблемами и возможностями»

*(Дж. Л.)*

«В память о Джиме Маколее. Он прекрасно разбирался в бизнесе и был великолепным отцом»

*(Дж. М.)*

«Моим детям, Алессандре и Матеусу.  
Не переставайте совершать дерзкие поступки, открывать новое и нарушать привычный порядок вещей!»

*(Э. Н.)*

«Хайди в благодарность за терпение, поддержку, любовь... и за потворство еще одной научной слабости»

*(М. У.)*

# СОДЕРЖАНИЕ



СЛОВА БЛАГОДАРНОСТИ ЧИТАТЕЛЕЙ КНИГИ	5
СОДЕРЖАНИЕ	12
ПРЕДИСЛОВИЕ	14
ВВЕДЕНИЕ	17

## РАЗДЕЛ I

<i>Глава 1</i>	
РЕВОЛЮЦИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОГО ВИХРЯ	27
<i>Глава 2</i>	
ЦИФРОВЫЕ ЦЕННОСТИ И БИЗНЕС-МОДЕЛИ	49
<i>Глава 3</i>	
«ВАМПИРЫ» ЦЕННОСТЕЙ И ВАКАНСИИ ЦЕННОСТЕЙ	81
<i>Глава 4</i>	
ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИЙ РЕАГИРОВАНИЯ	111

## РАЗДЕЛ II

<i>Глава 5</i>	
ЦИФРОВАЯ ГИБКОСТЬ БИЗНЕСА	145
<i>Глава 6</i>	
ГИПЕРОСВЕДОМЛЕННОСТЬ	171

<i>Глава 7</i>	
ИНФОРМИРОВАННОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	206
<i>Глава 8</i>	
БЫСТРАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ	233
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	270
ПОСЛЕСЛОВИЕ	289
СПИСОК БЛАГОДАРНОСТЕЙ ОТ АВТОРОВ	295
<i>Приложение А</i>	
МЕТОДОЛОГИЯ «ЦИФРОВОГО ВИХРЯ»	299
<i>Приложение В</i>	
ДИАГНОСТИКА ЦИФРОВОЙ РЕВОЛЮЦИИ	305
<i>Приложение С</i>	
ДИАГНОСТИКА ЦИФРОВОЙ ГИБКОСТИ БИЗНЕСА	307
ПРИМЕЧАНИЯ	309
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	334
О АВТОРАХ	345
О ГЛОБАЛЬНОМ ЦЕНТРЕ ЦИФРОВЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ БИЗНЕСА	348
О ШКОЛЕ IMD	349
О КОМПАНИИ CISCO	350

## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

**О**дним из самых важных уроков, которые я усвоил за 20 лет работы исполнительным директором компании Cisco, стало то, что нужно набраться смелости и меняться самому. Это означает, что необходимо предугадывать и использовать преобразования рынка раньше других, а для этого руководители часто должны совершать смелые поступки и выходить из зоны комфорта. Мне нравится рассматривать эти преобразования как возможности, а не как проблемы. Полагаю, что такой склад ума позволяет руководителям менять самих себя, свои компании и, в конце концов, будущее технологий.

Сейчас мы переживаем самый крупный за последнее время технический переход — век цифровых технологий, когда влияние диджитализации будет в 10 раз превышать влияние Интернета. Согласно проведенному компанией Cisco анализу, в 2015 году было зарегистрировано 15 миллиардов устройств, подключенных к Интернету, а к 2020 году их число достигнет 50 миллиардов. Такой беспрецедентный уровень подключения к Интернету обеспечит многомиллиардные возможности, и руководители, которые воспользуются ими сейчас, смогут получить максимум в ходе цифровых преобразований. В противном случае 4 из 10 ведущих компаний в следующие 5 лет потеряют свои позиции в результате цифровой революции.

В компании Cisco мы предвидели этот сдвиг и совместно с Международным институтом управленческого развития (IMD) организовали Глобальный центр цифровых преобразований бизнеса (коротко – Центр DBT) с программой исследований на 5 лет. Благодаря этому совместному инновационному проекту мы создали первый в своем роде глобальный исследовательский центр, на базе которого руководители компаний и ведущие ученые могут объединить усилия для изучения и решения важнейших проблем, встающих перед потребителями, предприятиями и обществом в современном гиперинтернетном мире на гребне диджитализации.

Своим партнером мы выбрали институт IMD, абсолютного лидера в подготовке руководителей, потому что сошлись во мнении о необходимости создания новой модели и проведения работы с целью помочь нашим клиентам понять, что такое век цифровых технологий и как преуспеть в нем. В первый год партнерских отношений сотрудники Cisco вместе с преподавателями и учеными из IMD работали над исследованием цифровой революции, привлекали другие компании, чтобы выяснить, что для них значит этот переворот, и определить способы решения проблем, обусловленных этой средой.

Результатом этих трудов стала книга *«Цифровой вихрь. Как победить диджитал-новаторов и их же оружием»*, которую я рад представить вашему вниманию. В книге описывается современная ситуация, которую авторы называют «цифровым вихрем» и определяют как ряд преобразований рынка под воздействием цифровых технологий, приводящих к ускоряющимся в геометрической прогрессии изменениям в бизнесе.

*«Цифровой вихрь»* рассказывает о том, как революционные компании организуют бизнес для создания изменений на рынке и что является для предприятий самым необходимым. В книге представлены данные передовых исследований, даны рекомендации и наиболее вероятные сценарии развития рынка, которыми могут воспользоваться сформировавшиеся организации и государственные структуры, чтобы самим перейти в наступление и стать революционерами. Это важно знать каждому исполнительному директору и государственному деятелю. Динамика «цифрового вихря» потре-