

ОЦИФРУЙСЯ ИЛИ УМРИ

Марко Янсита
Карим Лахани

Smart Reading

**Оцифруйся или умри. Как
трансформировать компанию
с помощью искусственного
интеллекта и обойти
конкурентов. Марко Янсити,
Карим Лахани. Саммари**

Smart Reading

Оцифруйся или умри. Как трансформировать компанию с помощью искусственного интеллекта и обойти конкурентов. Марко Янсити, Карим Лахани. Саммари / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2026 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг. Саммари)

Это саммари – сокращенная версия книги «Оцифруйся или умри. Как трансформировать компанию с помощью искусственного интеллекта и обойти конкурентов» Марко Янсити и Карима Лахани. Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. Представьте, что вы пытаетесь выиграть гонку «Формулы-1» на автомобиле с двигателем от газонокосилки. Вы можете нанять лучшего пилота, разработать идеальную аэродинамику и вложить миллионы в рекламу, но вы обречены на провал. Звучит абсурдно? Именно в таком положении сегодня находится большинство компаний. Их продукт может быть превосходен, но их операционная модель безнадежно устарела. Революция искусственного интеллекта происходит не на уровне модных приложений, а в самом сердце бизнеса – в том, как он работает. Время превратиться из оператора в архитектора и пересобрать бизнес.

Содержание

«Новая мета»	6
Компании в эпоху ИИ	7
Конец ознакомительного фрагмента.	9

Smart Reading

Оцифруйся или умри. Как трансформировать компанию с помощью искусственного интеллекта и обойти конкурентов. Марко Янсита, Карим Лахани. Саммари

Оригинальное название:

Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World

Авторы:

Marco Iansiti, Karim Lakhani

«Новая мета»

Искусственный интеллект (ИИ) породил сдвиг, сравнимый по масштабу с промышленной революцией, и фундаментально изменил правила игры. Эпоха ИИ требует от нас совершенно нового мышления.

Луддиты в XIX веке в Англии разрушали станки, лишившие их работы. Их протест был вызван не просто страхом перед машинами, а крушением привычного мира и несправедливым, по их мнению, распределением благ. Сегодня мы стоим на пороге схожих потрясений.

Для описания ИИ-революции¹ Карим Лахани и Марко Янсита заимствуют геймерское понятие «новая мета». Это быстрое изменение традиционного стиля игры, когда старая популярная стратегия перестает быть эффективной. Чтобы не просто выжить, а преуспеть в новой ИИ-реальности, необходимо понять ее ключевые правила и научиться жить согласно законам «новой меты».

- **Трансформация – повсюду и одновременно.** В отличие от промышленной революции, чьи волны накатывали на разные отрасли постепенно, цифровая трансформация покрывает все сферы деятельности сразу. Искусственный интеллект применим и в медицине, и в финансах, и в логистике, и в искусстве.

- **Универсальные навыки важнее узкой специализации.** Раньше ценился опыт, накопленный десятилетиями в одной отрасли. Теперь конкурентное преимущество смещается к универсальным компетенциям: умению собирать и анализировать данные, создавать цифровые компании и управлять сетевыми эффектами. Вот почему технологический гигант, начинавший с продажи книг, сегодня успешно конкурирует в облачных вычислениях и кинопроизводстве.

- **Нечеткие границы между отраслями.** Банк предлагает туристические услуги, а социальная сеть запускает собственную платежную систему. Компании, которые мыслят в рамках своей отраслевой «песочницы», рискуют проиграть конкурентам, пришедшим из совершенно другой сферы, но вооруженным данными и более эффективной операционной моделью.

- **От ограниченных операций к бесперебойному воздействию.** Новые компании растут с невиданной скоростью до беспрецедентных масштабов. Это не всегда хорошо. Представьте автомобиль без тормозов: он мчится вперед, но становится неуправляемым. Вирусный ролик или фейковая новость распространяются мгновенно и почти бесплатно, и остановить этот процесс практически невозможно.

- **Рост неравенства и концентрации власти.** Сетевые эффекты приводят к тому, что на рынке появляются доминирующие хабы – компании вроде Google или Amazon, через которые проходят огромные потоки данных и транзакций. Они накапливают власть и ресурсы, в то время как остальные игроки становятся от них зависимыми. Это усиливает экономическое неравенство не только между людьми, но и между компаниями, создавая почву для социального напряжения.

¹ Четвертая промышленная революция // Клаус Шваб.

Компании в эпоху ИИ

Новая операционная система бизнеса

Представьте, что вы разрабатываете гоночный автомобиль. Аэродинамика, дизайн и бренд – это ваша бизнес-модель, обещание скорости и победы, которое вы даете миру. Двигатель – операционная модель, реальный механизм, который воплощает обещание в жизнь. Если под капотом двигателя от газонокосилки, машина никогда не сойдет с места.

В XXI веке большинство компаний пытаются выиграть гонку, используя устаревшие двигатели. Они сосредоточены на продукте, но не на том, как он создается и доставляется. *Революция, которую несет искусственный интеллект, происходит на уровне операционной модели.*

Искусственный интеллект – это больше чем инструмент для автоматизации или анализа данных. Он становится *новой операционной системой, сердцем компании, от которого зависит, как она работает, конкурирует и развивается.*

Сеть важнее продукта

Традиционные компании похожи на неприступные крепости. Они сильны, надежны и построены на века. Их мощь – в физических активах (отели как у Marriott), оптимизированных производственных процессах и отдельных продуктовых командах, каждая из которых – мастер своего дела (как у Nokia). Их рост предсказуем и линеен: чтобы удвоить выручку, нужно построить еще одну «крепость». В попытках масштабироваться они сталкиваются с увеличением издержек и сложности.

Цифровые компании напоминают паутины или нейронные сети. Их основа – не физические активы, а единое цифровое ядро, которое собирает данные и использует ИИ для постоянного самообучения. Они не производят ценность сами, а соединяют других.

В чем преимущество цифровых компаний?

- **Масштабируемость.** Цифровые процессы можно тиражировать практически бесконечно и с нулевыми затратами. Алгоритм рекомендаций Amazon обслуживает сотни миллионов пользователей так же эффективно, как и тысячу.
- **Охват.** Цифровые сервисы легко соединяются друг с другом, создавая целые экосистемы. Приложения для общения превращаются в платформу для платежей, записи к врачу и заказа еды, охватывая все сферы жизни пользователя.
- **Обучение.** Система, основанная на ИИ, непрерывно анализирует данные и самосовершенствуется. Каждый клик, покупка или поисковый запрос делают ее точнее и эффективнее, создавая цикл постоянного улучшения, недоступный для аналоговых процессов.
- **Сетевой эффект.** Чем больше людей пользуется сервисом, тем он ценнее для каждого отдельного участника. Этот эффект создает самоподдерживающийся цикл роста: больше пользователей привлекают еще больше пользователей.

Компания Airbnb не строит отели – она связывает хозяев жилья и путешественников. Компания успешна, потому что, во-первых, сеть растет сама по себе: чем больше на платформе хозяев, тем она привлекательнее для гостей – и наоборот (сетевой эффект). Во-вторых, чем больше транзакций,

тем больше данных получает ИИ, тем лучше он подбирает варианты, тем довольнее клиенты и тем больше они пользуются сервисом (обучение).

Когда компания с такой цифровой моделью выходит на традиционный рынок, происходит стратегическое столкновение.

Сначала «крепости» не видят угрозы. Новый цифровой игрок кажется маленьким и несерьезным. Но как только его «паутина» достигает критической массы, начинается взрывной рост. Ценность для пользователя начинает расти по экспоненте, в то время как ценность традиционного продукта остается на прежнем уровне.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.