





MARCO IANSITI  
KARIM R. LAKHANI

# COMPETING

IN  
THE

# AGE OF AI

STRATEGY AND LEADERSHIP WHEN  
ALGORITHMS AND NETWORKS RUN THE WORLD



МАРКО ЯНСИТИ  
КАРИМ ЛАХАНИ

**ОЦИФРУЙСЯ**

**ИЛИ**

**УМРИ**

**БОМБОРА™**

Москва 2021

УДК 004.8:33  
ББК 32.813+65.2  
Л29

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

Научная редаitura — Игорь Шнуренко, независимый эксперт по  
проблемам искусственного интеллекта, основатель новостного портала  
о блокчейне и финтехе u.today, писатель, журналист

**Лахани, Карим.**

Л29      Оцифруйся или умри : как трансформировать компанию с  
помощью искусственного интеллекта и обойти конкурентов /  
Карим Лахани, Марко Янсита ; [перевод с английского А. Горя-  
чева, М. Павлова]. — Москва : Эксмо, 2021. —320 с.: ил.

ISBN 978-5-04-190320-6

То, что сегодня происходит в бизнесе, сродни индустриальной революции начала 19-го века. Двести лет назад компании, не сумевшие перейти от ручного труда к машинному, были задавлены более расторопными конкурентами. Сейчас бизнес оказался перед аналогичным выбором: меняться или умири. Внедряй искусственный интеллект или сдавай позиции. Эта книга – полноценный гид по цифровизации компаний самых разных уровней. Марко Янсита и Карим Лахани, профессора МВА Гарвардской школы бизнеса, провели масштабное исследование на более чем 350 предприятиях, включая Amazon, Netflix, Walmart, Fidelity. На большом количестве кейсов авторы объясняют, как искусственный интеллект меняет концепцию компании, становится главным оружием в конкурентной борьбе, в считанные месяцы превращает скромный стартап в лидеры рынка, предъявляет к руководителям новые требования.

УДК 004.8:33  
ББК 32.813+65.2

ISBN 978-5-04-190320-6

© Copyright 2020 Harvard Business School Publishing Corporation  
© Перевод, Горячев А., Павлов М., 2020  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

*Посвящаю моей матери Лауре,  
моей жене Малене  
и нашим потрясающим детям  
М.И.*

*Посвящаю Шахин, Ситар и Дулат –  
женщинам, наполняющим мою жизнь смыслом  
K.R.L.*



## О Г Л А В Л Е Н И Е



Предисловие от партнера издания . . . . .	9
Предисловие от научного редактора. . . . .	11
Предисловие . . . . .	15
Глава 1. Эпоха ИИ . . . . .	36
Глава 2. Переосмысление фирмы . . . . .	61
Глава 3. Фабрика ИИ . . . . .	91
Глава 4. Реструктуризация фирмы . . . . .	120
Глава 5. Становление ИИ-компаний. . . . .	141
Глава 6. Стратегия Новой эпохи . . . . .	169
Глава 7. Стратегические коллизии . . . . .	203
Глава 8. Этика цифрового масштаба, охвата и обучения. . . . .	227
Глава 9. Новая мета . . . . .	252
Глава 10. Полномочия лидерства . . . . .	267
Примечания . . . . .	284
Дополнительная информация . . . . .	300
Благодарности . . . . .	301
Об авторах . . . . .	306
Алфавитный указатель . . . . .	309





## ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ ПАРТНЕРА ИЗДАНИЯ

---

**Р**АСХОЖАЯ ФРАЗА «ИСКУССТВО — ПОСЛЕДНЕЕ ПРИСТАНИЩЕ ЧЕЛОВЕКА в борьбе с роботами» уже вызывает обоснованные сомнения. ИИ вполне способен написать классическую музыку или нарисовать картину, которую даже эксперты не смогут отличить от человеческого творения. Сегодня ИИ повсеместно входит в нашу действительность. При этом речь не идет об исключительно замене человека в рутинных операциях. Спектр применения технологий на базе ИИ очень широк. ИИ не только помогает с выбором товара, устанавливает оптимальную цену, но и помогает диагностировать заболевания у пациентов, проводит интервью и отбор кандидатов на должность или помогает городским властям прогнозировать риски развития пандемии.

Трансформация традиционного бизнеса в цифровой — сложный, комплексный процесс, охватывающий все функциональные направления деятельности бизнеса. При этом каждое из этих направлений может быть существенно усилено посредством решений на основе ИИ. Можно привести множество примеров. В части маркетинга и сбыта — прогнозирование продаж, таргетированная реклама и динамическое ценообразование. В производстве и логистике — это проектирование новых продуктов с ожидаемыми потребителями свойствами, диалоговые сервисные системы, обеспечивающие оптимальный клиентский путь, системы качества на основе больших данных, предиктивная аналитика для управления оборудованием и ремонтами и оптимальная логистика. В других направлениях — это рекомендательные системы на основе больших данных по управлению инфраструктурой, персоналом и финансами.

Однако пока преждевременно говорить о системном стратегическом подходе в применении ИИ, сейчас мы наблюдаем скорее разрозненные решения в отдельных функциональных направлениях бизнеса. Но это направление достаточно быстро развивается.

Данную книгу можно назвать манифестом новой эры, когда ИИ становится важнейшим фактором устойчивых конкурентных преимуществ для бизнеса. Решения на основе ИИ не только глубоко трансформируют традиционные бизнес-модели компаний, но и фактически становятся ядром новых операционных моделей на базе ИИ, в основе которых лежат структурированные данные.

Книга позволяет лучше понять предпосылки для роста значимости ИИ как источника реальных конкурентных преимуществ, обеспечивающих масштаб бизнеса, его охват и обучение. Подробно описан подход к переосмыслению самой основы бизнеса, его ядра. Крупные компании вынуждены разрабатывать тысячи корпоративных приложений с разрозненными данными, традиционно оперируя в своих функциональных колодцах. При этом цель трансформации – перейти от изолированной ИТ-инфраструктуры к общей программной платформе и данным, которые можно было бы использовать для достижения экономии масштаба и охвата. При этом организация должна быть преобразована в набор динамичных и гибких команд, объединенных только общими интерфейсами. В книге подробно описан процесс трансформации бизнеса из традиционного в цифровой, включая организацию и управление данными, а также создание фабрики ИИ.

Авторы книги сформулировали пять ключевых принципов успешной трансформации бизнеса в компанию, базирующуюся на ИИ: единая стратегия, ясная (плоская) структура, гибкая, ориентированная на продукт организация, создание потенциала возможностей и четкое комплексное управление. В книге хорошо описаны новые подходы к разработке стратегии цифровой компании, а также возникающие стратегические коллизии. Авторы также уделили внимание рискам и этическим проблемам, которыми сопровождается переход к новой эре ИИ.

Книга написана простым и доступным языком. Множество примеров и легкий стиль изложения существенно расширяют круг потенциальных читателей. Книга может быть рекомендована представителям не только технологического, но и традиционного бизнеса. При этом она будет также полезна для прочтения студентам и инновационным предпринимателям.

*Александр Идрисов,  
управляющий партнер  
Strategy Partners*