

БЛИЦ- МАСШТАБИРОВАНИЕ

BLITZ SCALING

**The lightning-fast path to building
massively valuable businesses**

Reid Hoffman
and Chris Yeh



CURRENCY
NEW YORK

Рид Хоффман

Крис Йе

БЛИЦ- МАСШТАБИРОВАНИЕ

Как создать крупный бизнес
со скоростью света

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва 2019

УДК65.011
ББК 65.290-2
X85

Переводчик Юлия Репях
Редактор Михаил Белоголовский

Хоффман Р.

X85 Блиц-масштабирование: Как создать крупный бизнес со скоростью света / Рид Хоффман, Крис Йе ; предисл. Билла Гейтса ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 397 с.
ISBN 978-5-9614-2660-1

Каждый предприниматель мечтает построить бизнес уровня Facebook, Netflix или Airbnb. Но мало кому это удастся. Что же отличает суперуспешные компании от множества стартапов, которые так и не выстреливают? Все просто: стремительный рост.

Рид Хоффман и Крис Йе проанализировали опыт крупнейших технологических компаний и сформулировали концепцию блиц-масштабирования. Это стратегия агрессивного роста — комплекс техник, который позволяет и стартапам, и давно действующим компаниям создать бизнес мирового уровня в рекордные сроки. Придётся действовать со скоростью, которая наверняка будет некомфортна для вашей команды. И вы гарантированно совершите множество ошибок, пока будете продвигаться в обстановке полной неопределенности. Но авторы рассказывают, как быстро учиться на этих ошибках и вновь возвращаться к быстрому движению вперед.

УДК 65.011
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу tylib@alpina.ru

© 2018 by Reid Hoffman and Chris Yeh
Предисловие © Bill Gates
This translation published by arrangement with
Currency, an imprint of the Crown Publishing
group, a division of Penguin Random House LLC
and with Synopsis Literary Agency.

ISBN 978-5-9614-2660-1 (рус.)
ISBN 978-1-5247-6141-7 (англ.)

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2019

Содержание

Предисловие Билла Гейтса	9
Введение	13
2011: Сан-Франциско, Главный офис Airbnb	13
2010: Шэньчжэнь, Китай, главный офис Tencet	19
Блиц-масштабирование: секретное оружие для создания скейлапов	23
Вступление в эру блиц-масштабирования	24
Кремниевая долина: идеальное место, чтобы разобраться в блиц-масштабировании	29
Кому следует прочесть эту книгу?	34
Часть I. Что такое блиц-масштабирование?	39
Программное обеспечение поглощает (и спасает) мир	42
Типы масштабирования	44
Три особенности блиц-масштабирования	50
Пять стадий блиц-масштабирования	57
Три ключевые техники блиц-масштабирования	60
Часть II. Инновация бизнес-модели	71
Максимизация роста: четыре фактора	76
Максимизация роста: два ограничителя	101

Проверенные бизнес-модели.....	109
Базовые принципы инновации бизнес-модели	123
Анализ некоторых многомиллиардных моделей бизнеса.....	133
Что следует за сильной, проверенной моделью бизнеса?	155
Часть III. Инновация стратегии	157
Когда необходимо начинать блиц-масштабирование?	157
Когда необходимо <i>завершить</i> блиц-масштабирование?	172
Можно ли обойтись без блиц-масштабирования?.....	176
Блиц-масштабирование итеративно	178
Как меняется стратегия блиц-масштабирования на каждой стадии	180
Как меняется роль основателя компании на каждой стадии	184
Часть IV. Инновации в сфере менеджмента	189
Восемь ключевых переходов.....	190
Девять парадоксальных правил блиц-масштабирования.....	257
Необходимость бесконечных перемен.....	306
Часть V. Более широкий взгляд на блиц-масштабирование	309
Блиц-масштабирование вне сферы высоких технологий.....	309
Блиц-масштабирование в более крупной организации.....	316
Некоммерческое блиц-масштабирование.....	326

Блиц-масштабирование в Большой Кремниевой долине	336
Блиц-масштабирование в других регионах	339
Китай: земля блиц-масштабирования.....	344
Защита от блиц-масштабирования.....	353
Часть VI. Ответственное блиц-масштабирование	359
Блиц-масштабирование в обществе	364
Основа для ответственного блиц-масштабирования.....	365
Диапазон реакции.....	371
Установление баланса между ответственностью и быстротой по мере роста организации	374
Заключение	377
Приложение А. Раскрытие информации	385
Приложение Б. Блиц-скейлеры	387
Благодарности.....	395

ПРЕДИСЛОВИЕ БИЛЛА ГЕЙТСА

Я знаю Рида Хоффмана многие годы. Наша дружба началась с моих поездок в Кремниевую долину на встречи с Greylock Partners, венчурным фондом, где Рид является партнером, чтобы я мог изучить компании, в которые они инвестировали. В нем меня всегда восхищали проницательный ум и великолепное деловое чутье. Рид славится организацией долгих званных обедов, где беседы тянутся до поздней ночи, и мы провели не один обед, разбираясь в индустрии технологий, анализируя перспективы искусственного интеллекта и многое другое. Когда генеральный директор Microsoft Сатья Наделла заговорил о приобретении LinkedIn, я знал, что они прекрасно сработаются.

Из того, что мы обсуждали с Ридом, наверное, больше всего захватывали мысли о «блиц-масштабировании». Это идея, которая применима во множестве различных отраслей, что Рид с Крисом и объясняют в последнем разделе этой книги. Однако делать главный акцент на скорости, а не на продуктивности — даже в ситуации неопределенности — особенно важно, когда ваша бизнес-модель предполагает наличие большого круга участников и получение от них

обратной связи. Если вы своевременно вступите в игру и начнете получать отклик, а ваши соперники — нет, значит, вы на пути к успеху. В любом бизнесе, где масштаб имеет значение, ранний старт и оперативность могут сыграть решающую роль.

Это в первую очередь относится к двусторонним бизнес-моделям, где есть две группы пользователей, которые создают положительный сетевой эффект друг для друга. Например, LinkedIn хочет привлекать людей, которые ищут работу, а также работодателей, которые хотят их нанять. Airbnb нужны клиенты, которым требуется место для проживания, а также хозяева, у которых есть свободные арендные площади. Uber хочет привлекать как водителей, так и пассажиров.

И компании, занимающейся разработкой программного обеспечения и продающей операционную систему, требуются как разработчики приложений, так и конечные потребители. Microsoft определенно прошел через фазу блиц-масштабирования (хотя в то время мы ее так не называли). Мы рано начали учиться и имели возможность заработать репутацию серьезной компании. У нас была исключительная атмосфера трудолюбия и нацеленности на быстрое достижение результата.

Идеи, лежащие в основе «блиц-масштабирования», предназначены не только для стартапов и скейлапов. Они также важны и для больших, солидных компаний. Возможностей действовать может быть крайне мало, и они могут быстро исчезать. Всего несколько месяцев нерешительности отделяют догоняющих от лидера.

Идеи Рида и Криса практичны как никогда, так как сейчас развить крупный бизнес можно с такой большой скоростью, какая была просто невозможна еще несколько десятилетий

назад. Существует богатая экосистема поставщиков услуг и компаний-подрядчиков для поддержания скорого роста. Многие компании прошли через свои стадии больших скачков роста, поэтому есть множество примеров, на которых можно поучиться. Отзывы пользователей поступают в непрерывном потоке данных. Жизненные циклы продуктов сократились с масштабов лет до недель или дней. Хорошие обзоры мгновенно распространяются онлайн, поэтому сильный продукт может быстро привлечь большую аудиторию.

Другими словами, конкретные примеры, которые вы изучите, и инструменты, которые обретете, никогда еще не были более актуальны. Сейчас идеальный момент для прочтения этой книги. Счастлив, что Рид и Крис делятся с вами своими знаниями.

Введение

2011: САН-ФРАНСИСКО, ГЛАВНЫЙ ОФИС AIRBNB

«Вероятно, они собираются убить тебя».

Шел 2011 год. Брайан Чески, соучредитель и генеральный директор Airbnb, тогда еще небольшого стартапа с сорока сотрудниками, только что получил плохие новости.

Он обдумывал последствия зловещего предсказания, только что услышанного от Эндрю Мэнсона, соучредителя и генерального директора Groupm. Они ему не нравились.

Брайан и его компаньоны, Джо Джеббия и Нэйтан Блэчарзик, к тому моменту уже справились со множеством препятствий, чтобы создать Airbnb, веб-сайт, который помогает людям сдавать их комнаты или дома в аренду на ночь. В самом начале каждый инвестор, к которому они обращались, отвечал им отказом или — еще хуже — игнорировал. Теперь дела компании шли в гору, но воспоминания о тяжелых первых днях были свежи в головах ее основателей, и новых трудностей они не искали.

Когда основатели Airbnb встретились впервые, Пол Грэм, глубокоуважаемый основатель стартап-акселератора Y Combinator (YC), напрямую заявил, что их идея ужасна. «Люди в самом деле это делают?!» — скептически спросил Грэм. Когда Брайн сказал ему, что люди действительно сдают жилые помещения в аренду на ночь, Грэм спросил: «Что с ними *не так?*»

И все же Грэм принял ребят из Airbnb в трехмесячную программу YC. Не потому, что он был впечатлен их бизнесом, а потому, что его поразила их бешеная энергия. Ему понравилась (ставшая теперь известной) история о том, как Чески и его компаньоны умудрялись сводить концы с концами, пытаясь поднять Airbnb на ноги. Это был 2008-й, год выборов президента США, поэтому они создали и продавали специальные серии хлопьев для завтрака Obama O's и Cap'n McCains — сладкую пародию (или символ признания — в зависимости от того, как вы на это смотрите) на кандидатов того года Барака Обаму и Джона Маккейна. Креативность и настойчивость создателей Airbnb в качестве «хлопьевых предпринимателей» помогли им попасть в YC; а уже оказавшись там, они доработали свой бизнес и смогли убедить два ведущих венчурных фонда, Sequoia Capital и Greylock Partners (где я являюсь генеральным партнером), вложить деньги в их проект.

Теперь, почти четыре года спустя, казалось, что все эти труды наконец-то начали окупаться. Отпраздновав миллионное бронирование на сайте, Airbnb имела большой объем оборотного капитала, и было очевидно, что идею оценили.

Но когда ты успешен, ты привлекаешь конкуренцию. И иногда эта конкуренция представляет смертельную угрозу.

В случае Airbnb эту угрозу представляли три брата из Кельна, Германия: Оливер, Марк и Александр Самвер. Они стали миллиардерами, анализируя опыт успешных

американских компаний, быстро создавая их «клонов» в Европе и зачастую продавая эти клонированные компании их же американским оригиналам. В некоторых случаях Самверы оставляли и развивали своих «клонов»; Zalando, европейская версия Zappos, имела более десятка тысяч работников и оценивалась в 2017 году более чем в \$10 млрд. Их первым успешным проектом был Alando, копия eBay, которую они продали eBay за \$43 млн уже через сто дней после запуска. Братья Самверы инвестировали в немецкие версии YouTube (MyVideo), Twitter (Frazr) и Facebook (StudiVZ) до того, как основали собственную стартап-студию Rocket Internet.

В начале 2011 года Брайан со своей командой начал замечать, что пользователи Airbnb получают спам от новой компании Wimdu. По всей видимости, Wimdu только что получила \$90 млн – крупнейшую на сегодняшний день инвестицию в европейский стартап – не от кого иного, как от Rocket Internet и Kinnevik, главной шведской инвестиционной компании, сотрудничающей с братьями Самверами.

В чем была проблема? Бизнес-модель и веб-сайт Wimdu выглядели как пиратская копия Airbnb.

Wimdu была основана в марте 2011 года, и за считанные недели эта берлинская компания наняла ни много ни мало четыреста работников и открыла двадцать офисов по всей Европе. Тем временем оригинальная, но значительно меньшая по масштабам Airbnb заработала лишь \$7 млн, имела только сорок работников, а управление осуществлялось из единственного офиса в Сан-Франциско. Как начинающий генеральный директор Брайан не имел представления о том, что было нужно для открытия *второго* офиса, не говоря уже о десятках офисов на другом континенте.

Кроме того, Брайан знал, что если Wimdu удастся получить контроль и доминирующее положение на европейском

рынке, то Airbnb может не выжить. «Если ты туристический сайт и не охватываешь Европу, то ты – труп», – сказал он нам в 2015 году, когда посетил занятие курса «Технология блиц-масштабирования», которое мы проводили в Стэнфордском университете.

Братья Самвер назвали свою цену: Airbnb могла заполнить Wimdu в обмен на долю в 25% в Airbnb. Теперь Брайан столкнулся с необходимостью трудного решения, и что бы он ни выбрал, последствия оказались бы болезненными.

Тогда в ответ Брайан прибегнул к одной из своих любимых техник принятия решений: обратился к ведущим мировым специалистам. Первый звонок он сделал Эндрю Мэйсону, генеральному директору Groupon на тот момент. Лидирующая компания ежедневных распродаж пережила схожую ситуацию год назад: в декабре 2009 года братья Самверы основали CityDeal, свой аналог Groupon. Через полгода Groupon заплатил девятизначную цену, чтобы приобрести своего конкурента, что составило ориентировочно 10% от оценки стоимости Groupon на тот момент.

Брайана и его команду сильно тяготил вопрос: «Должна ли Airbnb следовать стратегии Groupon и просто купить компанию-подделку?» Интуиция Брайана подсказывала, что не должна. Объединение с командой Wimdu, сконцентрированной на прибылях и руководствующейся цифровыми показателями, могло нанести ущерб идейно-ориентированному духу Airbnb. К тому же он не горел желанием поощрять то, что, на его взгляд, было скорее легальным вымогательством, нежели искренней попыткой создания чего-то ценного на рынке.

И все же Брайан чувствовал, что должен рассмотреть это предложение. Мэйсон сообщил ему, что, несмотря на множество проблем, которые принесла покупка CityDeal, она

ускорила прогресс Groupon на европейском рынке, который в итоге стал составлять почти 30% общемирового объема продаж компании. Без сомнения, пожертвовать 10% Groupon на CityDeal в действительности было хорошей сделкой. Однако, возможно, ободренные гамбитом с CityDeal, Самверы потребовали значительно бóльшую долю от Airbnb – целых 25%.

Airbnb могла отклонить предложение и вместо этого принять вызов настойчивых братьев Самверов в конкурентной борьбе один на один. Но у Wimdu было преимущество «хозяев поля», не говоря уже о десятикратном превосходстве в числе работников и еще большем превосходстве в объеме вложенного капитала. Конкуренция с ними обещала быть крайне тяжелой битвой.

Уставший от усердной работы по сбору средств – по большей части эмоционально – Брайан размышлял, хватит ли у него сил вступить в эту новую и, вероятно, болезненную схватку. Но он и его команда провели восемнадцать, казалось, бесплодных месяцев, работая над Airbnb, пока не попали в Y Combinator, влезая в долги на десятки тысяч долларов по кредитной карте. После всех этих крови, пота и слез были ли они действительно готовы расстаться с четвертью своей компании?

В конечном счете Брайан решил отказаться от приобретения Wimdu, частично колеблясь под натиском аргументов своих основных советчиков. Основатель Facebook Марк Цукерберг рекомендовал ему бороться. «Не покупай их, – сказал он. – Выиграет лучший из продуктов».

Пол Грэмиз из YC дал тот же совет. «Они наемники, а вы миссионеры, – сказал он Брайану. – Они как те люди, которые растят нежеланного ребенка».

Когда Брайан обратился за советом ко мне, я также посоветовал ему не покупать Wimdu. Дело было главным образом

не в цене и не в ослаблении компании, а в том, что слияние может создать препятствие для скорости работы и успеха. «Покупка Wimdu добавит существенный объем интеграционного риска, с которым столкнулся Groupon после приобретения CityDeal, – сказал я ему. – Объединение корпоративных культур и менеджмента компаний грозит потенциально смертельными рисками, особенно если оно замедляет темпы нашего развития. В случае с Airbnb мы имеем бизнес, который уже получает выгоду от сетевых эффектов. Мы можем выиграть». Я и сегодня остаюсь верен этому совету.

В итоге основатели Airbnb осознали, что хотят принять вызов Самверов – и они хотят победить. Но как?

Ответом была интенсивная, требующая мобилизации всех усилий, программа роста, которую мы и называем «блиц-масштабированием». Блиц-масштабирование стимулирует «молниеносный» рост за счет того, что во главу угла ставится скорость, а не продуктивность, даже в условиях неопределенности. Это комплекс специальных стратегий и тактик, который позволил Airbnb победить братьев Самверов в их же игре.

Спустя несколько месяцев, решив накопить ресурсы, необходимые для победы над Самверами, Брайан привлек \$112 млн дополнительного венчурного капитала. Затем Airbnb приступила к наступательному плану международной экспансии, включая приобретение Ascoleo, менее значимого и более дешевого немецкого клона Airbnb, что позволило конкурировать с Wimdu на ее «домашнем» рынке напрямую. К весне 2012 года Airbnb открыла девять международных офисов, учредив представительства в Лондоне, Гамбурге, Берлине, Париже, Милане, Барселоне, Копенгагене, Москве и Сан-Пауло. Число бронирований выросло в десять раз по сравнению с февралем прошлого года, а в июне 2012 года Airbnb объявила о десятиmillionном бронировании.

«Самверы сделали нам подарок, — признал Брайан много лет спустя на наших занятиях по блиц-масштабированию. — Они вынудили нас провести масштабирование с такой скоростью, какой мы вряд ли бы когда-нибудь достигли сами». Приняв решение расти с бешеной скоростью, Airbnb достигла доминирующих позиций на своем рынке. Несмотря на изначальные преимущества немецкой Wimdu в человеческих ресурсах, финансовом капитале и знании европейского рынка, техники, которые применяли Брайан и его коллеги, позволили Airbnb вступить в схватку с противником и в итоге одержать над ним победу.

2010: ШЭНЬЧЖЭНЬ, КИТАЙ, ГЛАВНЫЙ ОФИС TENCENT

Примерно за год до того, как Airbnb вступила на свой путь блиц-масштабирования, в офис другого генерального директора на другом конце мира среди ночи поступило сообщение, которое стало началом глобальных перемен.

Была осень 2010 года, и Пони Ма (китайское имя Ма Хуатэн) пытался выяснить, что будет дальше с Tencent, компанией, которой он руководил с того момента, как в 1998 году основал ее вместе с четырьмя сокурсниками из Шэньчжэньского университета. Благодаря своему основному продукту, сервису мгновенного обмена сообщениями QQ, который насчитывал 650 млн активных пользователей ежемесячно, Tencent стала одной из крупнейших интернет-компаний Китая с выручкой около \$2 млрд, рыночной капитализацией свыше \$33 млрд и более чем десятью тысячами работников. Однако теперь QQ был зрелым продуктом для настольного компьютера, основанным на технологиях конца 1990-х, и его пользовательская база перестала расти. Его американский

двойник, AOL Instant Messenger, уже стремительно приходил в упадок.

Ма был убежден, что Tencent должна разработать новый прорывной продукт для развивающейся платформы смартфонов – иначе будет худо. «Выживут интернет-компании, способные реагировать, – сказал он. – Неспособные прекратят существование».

Сообщение, которое Пони Ма получил в ту ночь, было от одного из работников Tencent, Аллена Джана (китайское имя Джан Сяолун), коллеги-предпринимателя, чью компанию Foxmail они приобрели пятью годами ранее. Теперь Джан управлял отделом разработок и исследований компании в Гуаньчжоу, расположенном примерно в двух часах езды от главного офиса Tencent в Шэньчжэне. Джан отслеживал быстрый рост нового мессенджера Kik, особо популярного у молодежи. В итоге он решил, что Tencent необходимо создать собственный мессенджер для смартфонов – и как можно быстрее.

Предложение Джана представляло собой не только колоссальную возможность, но и колоссальный риск с такой же колоссальной неопределенностью по части результата. Несмотря на то что новый мессенджер мог привлечь молодую аудиторию, он бы, вероятно, уничтожил QQ, который все же оставался пока основным бизнесом Tencent. Более того, Tencent начала сотрудничество с ведущими операторами связи вроде China Mobile на условиях получения 40% платежей, которые они ввели с пользователей QQ за отправку СМС-сообщений на мобильные телефоны. Новый сервис мог нанести ущерб финансовым результатам Tencent и в то же время представлял риск для отношений с некоторыми влиятельными компаниями Китая.

Это было одно из тех решений, которые принимаются общим голосованием. В компаниях с десятью тысячами

сотрудников для решения таких вопросов принято создавать комиссию. Но Ма не был обычным руководителем компании. В ту самую ночь он дал Джану добро на реализацию этой идеи. Джан собрал команду из десяти человек, включая семь инженеров, чтобы создать и запустить новый продукт.

Спустя всего два месяца эта небольшая группа создала социальную сеть для переписок, адаптированную под мобильный телефон, с чистым, минималистичным дизайном, что стало полной противоположностью QQ. Ма назвал этот сервис Weixin, что означало «микросообщение» на мандарине. За пределами Китая сервис стал известен как WeChat.

То, что происходило дальше, было просто поразительно. Всего через шестнадцать месяцев после того судьбоносного ночного сообщения, которое Джан послал Ма, WeChat отмечал регистрацию стомиллионного пользователя. Шестью месяцами позднее сеть выросла до двухсот миллионов. Через четыре месяца после этого — доросла до трехсот миллионов пользователей.

Ставка, сделанная Пони Ма поздней ночью, щедро окупилась. Tencent отчиталась о прибыли в \$22 млрд в 2016 году, что на 48% превысило отчетность предыдущего года и на 700% — показатели за 2010-й, год перед запуском WeChat. К началу 2018 года Tencent достигла показателя рыночной капитализации в размере свыше \$500 млрд, что делало ее одной из самых дорогостоящих компаний в мире, а WeChat стал одним из самых широко и активно используемых глобальных сервисов.

Fast Company окрестила WeChat «китайским приложением для всего», а *Financial Times* сообщила, что более половины его пользователей тратят свыше девятнадцати минут в день на использование этого приложения. Если взглянуть

на него с точки зрения американцев, это как если бы единый сервис объединил функции Facebook, WhatsApp, Facebook Messenger, Venmo, Grubhub, Amazon, Uber, Apple Pay, Gmail и даже Slack в целый мегасервис. Вы можете использовать WeChat для обыкновенных задач, таких как переписки и звонки, использование социальных сетей и чтение статей, но вместе с тем вы можете заказать такси, купить билеты в кино, записаться на прием к врачу, сделать денежный перевод друзьям, играть в игры, оплачивать счета, заказать ужин, плюс еще много чего. И все это из одного приложения в вашем смартфоне.

Ма сам осознал важность принятого им решения, сказав в интервью: «Оглядываясь в прошлое, надо признать, что те два месяца были вопросом жизни и смерти».

Эти истории невероятного подъема, будь то в Калифорнии или на другом конце света – в Китае, являются прекрасными примерами того, почему так важно знание о блиц-масштабировании и его механизмах.

На протяжении всей книги мы будем рассказывать истории различных блиц-скейлеров*. Приложение Б «Блиц-скейлеры» содержит краткие характеристики этих компаний, что позволяет получить лучшее представление. Еще больше информации можно найти по адресу Blitzscaling.com.

* Блиц-скейлер (англ. *blitz-scaler*) – компания, находящаяся в процессе блиц-масштабирования или уже осуществившая его; руководитель такой компании. – *Здесь и далее прим. ред.*

БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ: СЕКРЕТНОЕ ОРУЖИЕ ДЛЯ СОЗДАНИЯ СКЕЙЛАПОВ

Когда стартап достигает стадии, на которой у него есть свой сенсационный продукт, понятный и большой рынок, надежный канал поставок, то у него есть возможность стать скейлапом — компанией, которая способна изменить мир и повлиять на жизнь миллионов и даже миллиардов людей. Зачастую самый быстрый и прямой путь от стартапа до скейлапа — гиперрост, вызванный блиц-масштабированием.

Компания Slack, специализирующаяся на корпоративном программном обеспечении, достигла переломной стадии в тот момент, когда ее приложения для группового общения начали все активнее использовать организации, работающие на ее основном рынке — разработок программного обеспечения. Около пяти лет прошло с момента основания Slack до первого запуска продукта компании. Но как только он вышел на рынок, клиенты Slack сами подстегнули рост числа пользователей, сразу начав добавлять многих своих коллег, чему способствовал налаженный процесс, позволявший новичкам присоединяться через простое веб-приложение или после загрузки мобильного приложения с iTunes или Google Play. После того как компания достигла этого этапа, она начала быстро расширяться, стремительно привлекая работников, капитал и клиентов. Slack заработала \$17 млн за первые пять лет своего существования; за восемь месяцев с момента запуска продукта она заработала еще \$163 млн, всего же — \$800 млн к концу 2017 года.

Любая компания, будь то мировой гигант или гаражный стартап, хотела бы запустить и развить свой сенсационный бизнес, подобно Airbnb, WeChat и Slack. И все же тех, кто смог это сделать, особенно на таком же уровне, как Брайан

Чески и Пони Ма, по-прежнему очень мало. Почему это так? Что отличает эти компании от других?

В этой книге мы докажем, что ключом к скорейшему построению масштабного бизнеса в современном мире является блиц-масштабирование – стратегия агрессивного роста, комплекс техник, который позволяет и стартапам, и давно действующим компаниям создать влиятельный мировой бизнес в рекордные сроки.

ВСТУПЛЕНИЕ В ЭРУ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ

За прошедшие два десятилетия интернет полностью изменил нашу повседневную жизнь и мир бизнеса. Успешное IPO Netscape 9 августа 1995 года обозначило и начало дотком-бума, и того, что я называю Сетевой Эпохой. В то время основное внимание привлекал растущий курс акций на компании из пузыря доткомов, но если оглянуться, то самое значимое изменение заключалось в том, что интернет связал всех нас друг с другом, с информацией, ресурсами и другими сетями. В прошлом случались революции – на ум приходят пар, электричество и радио, – но исключительность интернета в том, что он значительно все ускорил. Сегодня каждый человек может мгновенно связаться с другим человеком; эта возросшая скорость и есть то, что делает блиц-масштабирование возможным и таким действенным.

Скорость интернета создала ряд второстепенных эффектов, которые изменили процессы роста бизнеса и организаций. Например, интернет позволил получить доступ к мировым рынкам и подключиться к значительно расширяемым каналам сбыта, что было невозможно в предыдущие «эры». Но, вероятно, самым важным результатом для бизнеса стал рост значимости и широкое распространение

так называемого сетевого эффекта, который возникает, когда растущая востребованность продукта или сервиса повышает его ценность для других пользователей. Например, каждый новый арендодатель на Airbnb делает этот сервис чуть более ценным для каждого следующего постояльца на Airbnb и наоборот. Каждый новый пользователь WeChat делает этот сервис чуть более ценным для каждого следующего пользователя WeChat и так далее.

Сетевые эффекты создают позитивную цепь обратной связи, которая может позволить продукту или сервису, первым получившему доступ к этим эффектам, создать неоспоримое конкурентное преимущество. Например, eBay был основан в 1995 году, однако сетевые эффекты поддерживают его в позиции ведущего игрока одноранговой торговли и по прошествии двух десятилетий. Airbnb предоставляет более чем трехмиллионный список предложений в 65 000 городов по всему миру; представьте, как сложно было бы новичку предложить что-либо похожее по ассортименту и стоимости.

Нам вспомнилась известная сцена из фильма «Гленгарри Глен Росс» (Glengarry Glen Ross), в которой герой Алека Болдуина, Блэйк, говорит группе агентов:

– Как все вы знаете, первый приз – «Кадиллак Эльдроро». Хотите увидеть второй приз? Второй приз – набор кухонных ножей. Третий приз – увольнение. Уловили?

Первый приз в первой волне подключения потребителей к социальным сетям достался Facebook; второй приз – MySpace; третий – Friendster. Помните Friendster? Нужно выигрывать первый приз, чтобы выжить в эпоху интернета.

Уровень конкуренции временами может казаться непреодолимым, но при этом Сетевая Эпоха дает компаниям возможность гораздо быстрее, чем когда-либо в истории,

получать невероятные выигрыши. Стратегию и тип мышления, которые они могут использовать, чтобы достигнуть цели, мы и называем блиц-масштабированием.

Блиц-масштабирование — это стратегия и комплекс техник для активизации и управления чрезвычайно быстрым ростом, которые пренебрегают продуктивностью в пользу скорости в условиях неопределенности. Иными словами, это катализатор, который позволяет вашей компании расти с такой бешеной скоростью, что конкуренты отпрявляются в нокаут.

Блиц-масштабирование требует гиперроста, но выходит за рамки грубой стратегии «быстро стать большим», так как оно предполагает целенаправленное и сознательное выполнение того, что не соответствует традиционному бизнес-мышлению. В эпоху блиц-масштабирования вы должны сделать непростой выбор:

- принять на себя дополнительный риск и дискомфорт блиц-масштабирования своей компании
- или смириться с тем, что может привести к риску еще больших *потерь*, если ваш конкурент осуществит блиц-масштабирование раньше вас.

Было ли решение Airbnb распространить свою деятельность на европейские рынки рациональным и уверенным? Едва ли. Ведь этот шаг мог настолько расширить компанию, что разрушил бы ее ключевой бизнес. Airbnb легко могла потерпеть поражение, истратив весь свой капитал, при этом фактически уступая европейский рынок своему конкуренту-подражателю Wimdu. И все же рискованное решение оказалось верным.

Блиц-масштабирование разрушает целые отрасли, такие как музыка, видеоигры, телефония, с помощью новых

технологий и новых бизнес-моделей... и все это можно увидеть на примере одной компании. (Вы поняли, той самой, которая среди прочего выпустила iPod, iTunes, iPhone и iPad.) Волны этих разрушений оказывают влияние на все стороны нашей повседневной жизни, от работы до используемых нами продуктов и способов связи друг с другом.

Разрушение само по себе не хорошо и не плохо, но всегда предполагает изменение. Когда на смену продукту стоимостью \$10 приходит продукт стоимостью \$1, при этом такой же или лучший по качеству, то для действующего игрока рынка это похоже на катастрофу, тогда как для общества в целом — это свидетельство собственной возросшей продуктивности. Покупатель получает желаемый продукт и теперь к тому же имеет \$9, которые может вложить во что-то другое. Netflix стал дурной вестью для телевизионных и кабельных сетей, но он же стал хорошей новостью для поклонников и создателей кино и телевидения. Да, разрушение порождает проигравших, так же как и победителей, но куда важнее то, что оно представляет собой ресурс роста и возможностей, и это невозможно игнорировать.

Хорошо иметь в виду тот факт, что восхваление достоинств разрушения, как правило, исходит из круга победителей. Так уж совпало. Но разрушения, которые порождают широкий круг выгод и новых возможностей, полезны для общества. К счастью, большинство из них подпадают под эту категорию. В рабочем докладе 2004 года «Шумпетеровская выгода в американской экономике: теория и измерение»* экономист Йельского университета Уильям Нордхаус исследовал экономику США в период с 1948 по 2001 год. Основываясь

* Шумпетер Йозеф (1833–1950) — экономист австрийской школы, исследователь «созидательного разрушения» в экономике.

на собранных данных, он пришел к выводу, что лишь 2,2% «доходов от инновационной деятельности» получили сами «инициаторы разрушений». «Максимальную выгоду от технологических изменений вместо производителей получают потребители», — заключает он. Нравится вам это или нет, изменения неизбежны — но они не обязательно должны быть неожиданными.

В своей книге «Шок будущего»* футуристы Элвин и Хэйди Тоффлеры писали, что «изменения — это единственная постоянная величина» и «для того, чтобы выжить, чтобы предотвратить то, что мы обозначили как шок будущего, человек должен стать гораздо гибче и умнее, чем когда-либо». Эти слова были впервые опубликованы в 1970 году. Скорость изменений с тех пор лишь возросла.

Каждый должен иметь возможность узнать, как работает блиц-масштабирование, потому что оно уже влияет на нашу жизнь. А узнав, как это работает, сможет использовать его, чтобы изменить мир. Люди должны *участвовать в создании будущего*, а не чувствовать, что это будущее им навязывают.

Блиц-масштабирование отделяет стартапы, которые разрушаются и пропадают по мере изменения мира, от тех, что захватывают рынки и определяют будущее.

Эта книга родилась из курса, преподаваемого нами в Стэнфорде, на котором мы проанализировали процесс, способствовавший росту крупнейших мировых технологических компаний, а затем систематизировали серии тактик и решений, благодаря которым это сработало. Результатом стал комплекс принципов, которые описывают, как всего за несколько лет выращивать многомиллиардные долларовые компании.

* Тоффлер Э. Шок будущего. — М.: АСТ, 2002.

Во время написания этой книги мы провели беседы с сотнями предпринимателей и генеральных директоров, включая тех, кто управляет крупнейшими мировыми компаниями, такими как Facebook, Alphabet (Google), Netflix, Dropbox, Twitter и Airbnb. (Вы можете прослушать многие из этих бесед в моем подкасте, *Masters of Scale*.) Хотя истории подъема этих компаний во многом различаются, их все объединяет одно – экстремальный, неуклюжий, рискованный, неэффективный, героический подход к развитию.

В этой книге мы извлекаем уроки на примере ведущих мировых компаний, чтобы показать, как, когда и зачем проводить блиц-масштабирование, а также рассматриваем глобальное влияние компаний, которые прямо в эту секунду осуществляют его на ваших глазах.

Наш квест охватывает весь мир, но одно место обращает на себя особое внимание.

КРЕМНИЕВАЯ ДОЛИНА: ИДЕАЛЬНОЕ МЕСТО, ЧТОБЫ РАЗОБРАТЬСЯ В БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИИ

Успешное блиц-масштабирование проводилось уже везде, кроме Антарктики, но самая выдающаяся и богатая коллекция примеров приходится на калифорнийскую Кремниевую долину. И хотя мы не можем просто скопировать техники, которые работают в Кремниевой долине, и ожидать, что они аналогичным образом сработают в Шанхае, мы также не можем перенести техники Шанхая в Стокгольм, а техники Стокгольма – в Сан-Паулу. Вместо этого мы постараемся извлечь некоторые универсальные принципы и затем проанализировать, как они применяются по всему миру.

На момент написания этой книги к концу 2017 года в мире существовало лишь четырнадцать технологических компаний открытого типа, которые имели рыночную капитализацию свыше \$100 млрд. Хотите угадать, сколько из них находятся в Кремниевой долине? Семь — это *половина* всех крупнейших мировых технологических компаний.

Вместе взятые, 150 крупнейших публично торгуемых технологических компаний в Кремниевой долине стоят \$3,5 трлн. Это число настолько огромно, что ничего не значит для большинства из нас. Поэтому подумайте вот над чем: эти 150 компаний — 50% стоимости NASDAQ, или более 5% общемировой рыночной капитализации. Столь высокая стоимость формируется регионом, где предположительно проживает от 3,5 до 4 млн резидентов, или примерно 0,05% мирового населения.

Хотя мы полностью признаем, что это может измениться в будущем, исторический и нынешний успех Кремниевой долины делает ее идеальным местом для исследования вопроса «Каков наиболее эффективный способ быстрого построения дорогостоящих компаний?».

Глядя на Кремниевую долину со стороны, можно подумать, что ответ на этот вопрос заключается в инновационных технологиях. Но, как вы узнаете по прочтении, технологическая инновация в одиночку не обеспечивает компании процветание.

Члены сообщества Кремниевой долины и начитанные посторонние люди полагают, что ответ состоит в сочетании таланта, капитала и предпринимательской культуры, которая упрощает создание новой компании. Это также неверно.

Конечно, Кремниевая долина — ведущий центр талантов в области высоких технологий и венчурного капитала, но начиналось все не с этого. Да, ей повезло с великими