

Блиц- масштабирование

Рид Хоффман

сооснователь LinkedIn

Крис Йе

Как создать
крупный бизнес
со скоростью света

Предисловие
Билла Гейтса



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

Крис Йе Рид Хоффман Блиц-масштабирование

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43676375

Блиц-масштабирование: Как создать крупный бизнес со скоростью света / Рид Хоффман, Крис Йе; предисл. Билла Гейтса: Альпина

Паблишер; Москва; 2019

ISBN 978-5-9614-2762-2

Аннотация

Каждый предприниматель мечтает построить бизнес уровня Facebook, Netflix или Airbnb. Но мало кому это удается. Что же отличает супер-успешные 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.

Содержание

| | |
|---|----|
| Предисловие Билла Гейтса | 7 |
| Введение | 10 |
| 2011: Сан-Франциско, главный офис Airbnb | 10 |
| 2010: Шэньчжэнь, Китай, Главный офис Tencent | 18 |
| Блиц-масштабирование: секретное оружие для создания скейлапов | 23 |
| Вступление в эру блиц-масштабирования | 25 |
| Кремниевая долина: Идеальное место, чтобы разобраться в блиц-масштабировании | 32 |
| Кому следует прочесть эту книгу? | 39 |
| Часть I | 44 |
| Программное обеспечение поглощает (и спасает) мир | 49 |
| Типы масштабирования | 52 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 61 |

Рид Хоффман, Крис Йе Блиц-масштабирование: Как создать крупный бизнес со скоростью света

Переводчик *Юлия Репях*

Редактор *Михаил Белоголовский*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Корректоры *Е. Чудинова, Н. Витько*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

© 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.

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

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в лич-

ных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

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, ран-

ний 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 Риды и Криса практичны как никогда, так как сейчас развить крупный бизнес можно с такой большой ско-

ростью, 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-Франциско, 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 умудрились 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 заполучить 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 пере-

жила 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 прибыли 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 успе-

ха. «Покупка Wimdu добавит существенный объем интеграционного риска, с которым столкнулся Groupo 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 междуна-

родных 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 взимали 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 обычных 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-скейлеров¹. Приложение Б «Блиц-скейлеры» содержит краткие характеристики этих компаний, что позволяет получить лучшее представление. Еще больше информации можно найти по адресу Blitzscaling.com.

¹ 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 Эльдorado». 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 отправляются 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 деятель-

ность 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»² экономист Йельского университета Уильям Нордхаус исследовал экономику США в период с 1948 по 2001 год. Основываясь 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»³ 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, че-

² Шумпетер Йозеф (1833–1950) – экономист австрийской школы, исследователь «созидательного разрушения» в экономике.

³ Тоффлер Э. Шок будущего. – М.: АСТ, 2002.

ловек 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.

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 сторонние 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 университетами, такими как Стэнфорд и Беркли, но подобных регионов немало. Ответом на вопрос не может быть простая комбинация венчурного капитала, исследовательских университетов и умных людей. Это сочетание компонентов *далеко*

не исключительно. В действительности те же основные компоненты можно обнаружить во множестве групп стартапов в Соединенных Штатах и по всему миру: в Остине, Бостоне, Нью-Йорке, Сиэтле, Шанхае, Бангалоре, Стамбуле, Стокгольме, Тель-Авиве и Дубае.

Чтобы выяснить секрет успеха Кремниевой долины, нужно заглянуть за рамки типичных историй основания. Когда люди думают о Кремниевой долине, первое, что приходит на ум – после телепередач НВО, естественно, – названия знаменитых стартапов и имена их не менее расхваленных основателей: Apple, Google, Facebook; Джобс/Возняк, Пейдж/Брин, Цукерберг.

Истории успеха этих священных брендов стали настолько общеизвестны, что в любой стране мира люди могут рассказать их не хуже венчурных инвесторов с Сэнд-Хилл-роуд⁴. Все они звучат примерно следующим образом: блестящий предприниматель обнаруживает невероятную возможность. Бросив колледж, он или она собирает маленькую группу, которая охотно трудится ради того, чтобы заработать капитал компании, устраивает мастерскую в скромном гараже, играет в футбол, получает деньги от мудрых венчурных инвесторов и приступает к изменению мира. После чего, естественно, эти основатели бизнеса и первые сотрудники живут

⁴ Сэнд-Хилл-роуд (англ. *Sand Hill Road*) – улица в городе Менло-Парк, Калифорния, на которой расположены офисы крупнейших компаний венчурного капитала.

долго и счастливо, используя накопленное богатство для создания нового поколения предпринимателей или комплекса зданий для факультета компьютерных наук в Стэнфордском университете, которые назовут в их честь.

Это захватывающая и вдохновляющая история. Нас она привлекает. Есть только одна проблема. История неполная и недостоверная в ряде важных аспектов.

Во-первых, несмотря на то что «Кремниевая долина» и «стартапы» сегодня используются почти как синонимы, лишь крошечная доля стартапов всего мира была запущена в Кремниевой долине, и эта доля сокращается по мере того, как знание о стартапе распространяется по планете. Благодаря интернету предприниматели повсюду имеют доступ к одной и той же информации. Более того, так как появились другие рынки, находчивые основатели по всему миру предпочитают создавать компании в центрах сосредоточения стартапов в родных странах, нежели переселяться в Кремниевую долину.

Во-вторых, недостаточно просто основать компанию. Высокой стоимости достигают стартапы, которые нашли способ вырасти в скейлапы, существенно обогнав конкурентов.

Так что же за секретная алхимия действует в Кремниевой долине, чтобы подпитывать такой стремительный рост множества самых влиятельных технологических компаний мира? И если этот секрет *существует*, можно ли его найти, проанализировать, осмыслить и – что самое важное – при-

менять везде где угодно?

Блиц-масштабирование и есть этот секрет. И причина, по которой блиц-масштабирование столь значимо, состоит в том, что в нем нет *ничего* характерного для Кремниевой долины.

Популярно заблуждение, что Кремниевая долина – это ускоритель мира. В реальности мир ускоряется сам – Кремниевая долина лишь первое место для выяснения того, как за ним поспевать. Да, здесь сосредоточено много ключевых сетей и ресурсов, что облегчает применение техник, которые мы вам изложим, но в основе блиц-масштабирования лежат принципы, не зависящие от географии. Мы продемонстрируем вам примеры из забытых уголков Соединенных Штатов – Rocket Mortgage (Детройт) и Priceline (Коннектикут), а также из других стран – WeChat и Spotify. При этом вы увидите, как уроки блиц-масштабирования можно применять, чтобы способствовать построению крупных компаний практически в любой экосистеме, пусть и с разной степенью сложности.

В этом состоит миссия книги. Мы хотим поделиться секретным оружием, которое позволило Кремниевой долине охватить аудиторию, превышающую более чем в сто раз численность ее собственного населения, чтобы эти уроки можно было применять и далеко за пределами шестидесяти миль, протянувшихся от моста Золотые Ворота до Сан-Хосе.

В этом есть крайняя необходимость.

Поразительный факт: мировой экономике потребуется создать *600 млн новых рабочих мест* к 2030 году, чтобы соответствовать целям ООН по устойчивому развитию. Это менее чем через пятнадцать лет. Миру нужны не просто новые компании и новые рабочие места; ему потребуются абсолютно новые отрасли.

Наравне со стартапами этим новым отраслям стоило бы создавать и скейлапы. Мы полагаем, что значительно легче будет создать 600 млн новых рабочих мест по всему миру путем основания 60 000 новых компаний численностью в 10 000 человек, чем 60 млн новых компаний с персоналом в десять работников.

Ныне покойный великий Эндрю Гроув, легендарный генеральный директор Intel, понял и объяснил это, когда писал авторский обзор в 2010 году для Bloomberg:

«Стартапы замечательны, но они не могут самостоятельно повысить занятость в сфере технологий. Здесь важнее то, что происходит после мифологизированного этапа “бизнеса в гараже”, когда технологии от опытного образца переходят к массовому производству. Это тот период, когда компании разрастаются. Они разрабатывают детали дизайна, выясняют, как сделать производство менее затратным, строят заводы и тысячами нанимают людей. Масштабирование – это тяжелая работа, но она необходима, чтобы инновации были не напрасны».

Понимание того, что заставляет стартап быстро увеличи-

ваться до скейлапа, анализ принципов, на основе которых это работает, поможет предпринимателям и компаниям использовать их не только в технологических кластерах США и Китая, но и по всему миру.

Кому следует прочесть эту книгу?

Эта книга для любого, кто хочет узнать техники, позволяющие бизнесу всего за несколько лет вырасти с нуля до многомиллиардного лидера рынка.

Эти техники должны представлять интерес для предпринимателей, которые хотят построить крупные компании, для венчурных инвесторов, которые хотят инвестировать в них, для работников, которые хотят на них работать, и для правительств и граждан, которым хотелось бы способствовать росту этих компаний в своих регионах. И даже если вы не хотите строить, инвестировать или работать в этих компаниях, вам все же будет необходимо ориентироваться в мире, который они создают.

Если вы менеджер или руководитель, который стремится быстро увеличить масштаб проекта или бизнес-подразделения в составе более крупной компании, блиц-масштабирование может помочь и вам. Несмотря на то что мы извлекаем уроки преимущественно из мира высоких технологий, многие принципы и структуры, которые изложены в этой книге (особенно касающиеся управления персоналом), пригодны для быстрорастущих компаний в большинстве отраслей по всему миру, от ритейлеров быстрой моды до техасских сланцевых компаний.

Даже организации, не относящиеся к миру бизнеса, мо-

гут извлечь пользу из блиц-масштабирования. Недавно начатые президентские кампании и некоммерческие организации, обслуживающие неимущих, применили рычаги блиц-масштабирования, чтобы перевернуть традиционные представления и достигнуть значительных результатов. Все эти и многие другие истории вы прочитаете на страницах книги.

Являетесь ли вы основателем, менеджером, потенциальным работником или инвестором, мы верим, что понимание блиц-масштабирования позволит вам принимать более правильные решения в мире, где скорость выступает решающим конкурентным преимуществом.

С помощью блиц-масштабирования приемный сын сирийского иммигранта (Стив Джобс), приемный сын кубинского иммигранта (Джефф Безос), бывший учитель английского и туристический гид-волонтер (Джек Ма) смогли построить компании, которые изменили – и продолжают менять – мир.

Стратегия и техники, которые мы описываем в этой книге, основаны на моем опыте в качестве члена команды основателей PayPal; в качестве сооснователя, генерального директора и теперь исполнительного директора в LinkedIn; в качестве ведущего инвестора в Facebook и Airbnb; в качестве инвестора в Greylock Partners, где я работал со многими другими миллиардными компаниями, такими как Workday, Pandora, Cloudera и Pure Storage. Мы с партнерами в Greylock помогли этим компаниям пройти путь от гаража до мирового гос-

подства, и в этой книге мы поделимся тем, что считаем важным для понимания и решения проблем блиц-масштабирования в различных звеньях вашей организации.

Однако аналогично тому, как многие хорошие книги на тему бизнеса дают письменный отказ от обязательств, мы тоже предупреждаем: хотя это сборник сценариев и руководство по стратегии, но это не книга точных рецептов. Что бы ни писала популярная пресса, формула построения каждой выдающейся компании уникальна и зависит от рыночных возможностей, основателей, сети контактов, в которой они действуют. Дело в том, что абсолютно ничего нельзя гарантировать, как универсальный свод *правил*, которому все должны следовать. Но есть шаблоны. Поэтому вдобавок к индивидуальным советам и рекомендациям эта книга предлагает комплекс концепций и стратегий для руководителей, предпринимателей, интрапренеров, которые можно адаптировать к собственным задачам и условиям.

КРАТКАЯ ЗАМЕТКА О ТЕРМИНЕ «БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ»

Термин «блиц-масштабирование» происходит от немецкого *blitz*, используемого в XX веке в качестве способа описания неожиданного, массированного действия. Впервые в этом смысле оно было использовано для описания стратегии «блицкрига» – «молниеносной войны», которую гене-

рал Гейнц Гудериан разработал для первоначальной военной кампании нацистской Германии во время Второй мировой войны. По иронии судьбы на Гудериана оказали большое влияние британские военные мыслители, такие как Бэзил Лиддел Гарт и Джон Фуллер, и термин «блицкриг» стал известен благодаря английской прессе; немецкие военные никогда официально его не использовали.

В этих операциях наступающие армии отказались от традиционного подхода к передвижению медленным темпом, который позволил бы им установить защищенные линии снабжения и отступления. Вместо этого они всецело придерживались наступательной стратегии, которая допускала возможность полного истощения запасов топлива, провизии, боеприпасов, риск потенциально полного разгрома ради достижения максимума скорости и внезапности. Скорость наступления армий поражала и подавляла их противников, позволяя тем, кто осуществлял блицкриг, перехитрить и победить обороняющиеся войска.

Успехи немецкой армии на раннем этапе способствовали усвоению уроков блицкрига всеми воюющими сторонами. Например, американский генерал Джордж Паттон эффективно воспользовался этими уроками в проведении наступления Третьей американской армии от берегов Нормандии вплоть до Берлина. С того времени термин «блиц» используется для описания всего – от игры в американский футбол до того, каким образом крупные корпорации внедряют но-

вые продукты. Подобно идущему напролом блиц-нападению в футболе, которое предполагает риск и открывает нападающего для атак защитников, подобно пресловутому маркетинговому блицу телевизионной, печатной и интернет-рекламы, который сопровождает выход нового блокбастера, блиц-масштабирование также стремится достичь неослабевающего и головокружительного темпа, который сокрушает рынок.

Хотя мы осознаем негативную коннотацию слова «блиц», особенно в тех странах, которые испытали последствия блицкрига во Вторую мировую войну, мы считаем, что сила метафоры и широко распространенное и неформальное использование этого термина в мирном контексте делают его наиболее подходящим для концептов, обсуждаемых в этой книге.

Часть I

Что такое блиц-масштабирование?

Блиц-масштабированием мы называем и общую концепцию, и специфические техники, которые позволяют компаниям достигнуть большого масштаба с невероятной скоростью. Если вы растете быстрее ваших конкурентов настолько, что это заставляет вас чувствовать неловкость, тогда держитесь крепче – должно быть, вы в процессе блиц-масштабирования!

Невероятный рост Amazon в конце 1990-х годов (и вплоть до сегодняшнего дня) – это отличный пример блиц-масштабирования. В 1996 году перед выходом на IPO Amazon Books имел в своем штате 151 сотрудника и получал прибыль в размере \$5,1 млн. К 1999 году ставший публичным Amazon вырос до штата размером в 7600 работников и выручки \$1,64 млрд. Это 50-кратный рост численности персонала и 322-кратный рост доходов лишь за три года. В 2017 году в Amazon работало 541 900 сотрудников и ожидалась выручка от продаж в размере \$177 млрд (по сравнению с \$136 млрд в 2016 году).

Основатель Dropbox Дрю Хьюстон описал ощущение, вызванное таким ростом, когда сказал мне: «Это как охота на кита. Хорошая новость в том, что ты *загарпнул* кита. А пло-

хая новость в том, что ты загарпунил *кота!*»

Хотя блиц-масштабирование и кажется позитивным, оно также связано и с трудностями. Блиц-масштабирование нелогично по своей природе. Классический подход к бизнес-стратегии включает сбор информации и принятие решений, когда вы твердо уверены в результатах. Идите на риск, говорит здравый смысл, но идите на оправданный риск, который вы способны оценить и можете себе позволить. Негласно эта техника отдает предпочтение точности и эффективности, а не скорости.

К несчастью, этот осмотрительный и просчитанный подход терпит крах, когда новые технологии запускают новый рынок или пробираются на уже существующий.

Крис получил степень MBA в Гарвардской школе бизнеса в конце 1990-х, на рассвете Сетевой Эры. В то время его обучение было ориентировано на традиционные методики, такие как применение анализа дисконтирования денежных потоков для принятия финансовых решений с большей уверенностью. Крис также научился традиционным технологиям производства, например тому, как максимизировать производительность сборочного конвейера. Эти методы были сосредоточены на достижении эффективности и определенности, и та же направленность находила отражение во всем деловом мире. Крупнейшую мировую компанию того времени, General Electric, обожали аналитики с Уолл-стрит за ее способность добиваться стабильного и предсказуемого роста

прибыли. Но эффективность и определенность, хотя сами по себе они привлекательны и имеют очень большое значение в условиях стабильного, сформировавшегося рынка, служат недостаточным ориентиром для рационализаторов, изобретателей и новаторов этого мира.

Когда рынок доступен всем, опасность заключается не в неэффективности, а в излишней осторожности. Если вы побеждаете, эффективность не столь важна; если вы проигрываете, эффективность абсолютно не имеет значения. На протяжении ряда лет многие критиковали Amazon за его рискованную стратегию по расходованию капитала без получения регулярной прибыли, но Amazon, вероятно, доволен тем, что его «неэффективность» помогла ему завоевать несколько ключевых рынков: розничную онлайн-торговлю, электронные книги, облачные компьютерные сервисы – и это лишь некоторые из них.

Когда вы совершаете блиц-масштабирование, то сознательно принимаете решения и следуете им, даже если ваш уровень уверенности значительно ниже 100 %. Вы допускаете риск принятия неверного решения и готовы расплачиваться за издержки неэффективности работы в обмен на способность действовать быстрее. Вы допускаете эти риски и издержки, поскольку риски и издержки медлительности гораздо выше. Но блиц-масштабирование не сводится к тому, чтобы просто без оглядки броситься вперед, стремясь «быстро стать большим», завоевывая рынок. Чтобы сгладить от-

рицательный эффект рисков, на которые вы идете, необходимо попытаться придать им целенаправленный характер – сопоставить их с вариантами развития бизнеса, чтобы вам было легче понимать и отслеживать факторы, которые ведут к успеху или провалу. Вы также должны быть готовы выкладываться больше, чем на 100 %, чтобы возместить ущерб от ставок, которые сыграют не в вашу пользу.

Например, любой, кто знаком с Джеффом Безосом, знает, что его действия не ограничились тем, чтобы просто вдавить в пол педаль газа; Amazon намеренно агрессивно инвестировал в будущее и, несмотря на свои бухгалтерские убытки, получает тонны прибыли. В 2016 году операционный денежный поток Amazon составил более \$16 млрд, но \$10 млрд были реинвестированы, а \$4 млрд ушли на погашение задолженности. Эти кажущиеся скудными прибыли – особенность захватнической стратегии компании, а не ошибка.

Блиц-масштабирование требует со стороны предпринимателя больше чем просто мужества и мастерства. Оно также требует окружения, которое готово вкладываться в разумные риски финансовым и человеческим капиталами, которые служат неотъемлемыми ингредиентами блиц-масштабирования. Считайте их топливом и кислородом; вам требуется и то и другое, чтобы запустить ракету ввысь. При этом инфраструктура вашей организации – это и есть структура ракеты, которую вы перестраиваете прямо в полете по мере вашего роста. Ваша задача в качестве лидера и предприни-

мателя заключается в обеспечении достаточного запаса топлива для продолжения роста и в то же время в осуществлении необходимой настройки действующего космического корабля, чтобы не позволить ему разлететься при разгоне.

К счастью, сегодня это более возможно, чем когда бы то ни было в прошлом.

Программное обеспечение поглощает (и спасает) мир

Традиционно истории головокружительного роста были связаны либо с компьютерным ПО, которое предоставляет почти неограниченную возможность масштабируемости в плане дистрибуции, либо с оборудованием, поддерживающим ПО, вроде фитнес-трекера Fitbit или электромобиля Tesla. Компоненты последнего на основе программного обеспечения дают компании возможность проводить инновации с частотой обновления ПО (дни или недели), а не с частотой обновления оборудования (годы). Более того, скорость и маневренность развития программного обеспечения позволяют компаниям восстанавливаться после неизбежных в спешке ошибок.

В наше время особенно интересно наблюдать, как программное обеспечение и компании-разработчики начинают занимать доминирующее положение в отраслях, которые выходят за рамки традиционной области высоких технологий. Мой друг Марк Андриссен заявил, что «программное обеспечение поглощает этот мир». Он имеет в виду, что даже индустрии, которые сосредоточены на физических продуктах (атомах), объединяются с программным обеспечением (битами). Tesla создает машины (атомы), но обновление ПО (битов) может сразу улучшить разгон этих машин и добавить

автопилот.

Распространение программного обеспечения и информационных технологий во всех отраслях, наряду с плотными сетями, которые связывают всех нас, означает, что уроки блиц-масштабирования обретают все более важное значение и их становится все проще применять даже в зрелых или низкотехнологичных отраслях. Используя метафору из вычислительной сферы, технологии ускоряют «тактовую частоту» мира (скорость, с которой работает центральное процессорное устройство), заставляя изменения происходить чаще, чем это прежде считалось возможным. Ускоряется не только мир, но и сама скорость, с которой создаются новые крупные технологические платформы, сокращается «время простоя» между наступлениями новых волн инновации. Прежде отдельные волны захлестывали экономику по одной за раз – технологии вроде персональных компьютеров, дисководов и компакт-дисков. Сегодня создается впечатление, что одновременно накатывает множество крупных волн: облака, искусственный интеллект, дополненная/виртуальная реальность, не говоря уже о более сложных проектах вроде сверхзвуковых аэробусов и вакуумных поездов. Скажу больше, сегодняшние новые технологии уже перестают концентрироваться главным образом в индустрии персональных компьютеров, которая была преимущественно узкоспециализированным рынком, – они оказывают влияние почти на все сектора экономики, создавая множество новых возможно-

стей.

Этот тренд довольно многообещающий. Точная медицина будет применять вычислительные мощности, чтобы совершить революцию в здравоохранении. «Умные» электросети используют компьютерные программы, чтобы существенно улучшить энергоэффективность и распространить возобновляемые источники энергии наподобие солнечных крыш. А вычислительная биология может позволить нам улучшить саму жизнь. Блиц-масштабирование может помочь распространить эти успехи и преумножить их крайне необходимое воздействие.

Типы масштабирования

Блиц-масштабирование – это не только вопрос быстрого роста. *Каждая* компания одержима ростом. В любой индустрии вы живете и умираете под номером в рейтинге – это показатель числа привлеченных пользователей, маржи, уровня роста и так далее. Однако сам по себе рост не является блиц-масштабированием. Скорее блиц-масштабирование состоит в том, чтобы *в условиях неопределенности отдавать приоритет скорости, а не производительности*. Мы можем лучше понять блиц-масштабирование через сравнение с другими формами быстрого роста.

| | Производительность | Скорость |
|------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Неопределенность | Классический рост стартапа | Блиц- масштабирование |
| Определенность | Классический рост скейлапа | Быстрое масштабирование |

Классический рост стартапа отдает предпочтение производительности в условиях неопределенности. Запуск компании похож на прыжок со скалы и сборку самолета во время падения; ресурсоэффективность позволяет вам «плавно» снизить его скорость, давая время, чтобы изучить рынок, технологии и команду до того, как вы рухнете на

землю. Этот контролируемый, результативный рост снижает неопределенность и выступает отличной стратегией, которой можно следовать, пока вы стремитесь к определенности того, что Эрик Рис⁵ и Стив Бланк⁶ называют продуктово-рыночным соответствием. Ваш продукт должен удовлетворять высокий рыночный спрос на решение конкретной проблемы или потребности.

Классический рост скейла сфокусирован на повышении эффективности, как только компания определилась с внешними условиями. Этот подход отражает техники классического корпоративного менеджмента, такие как использование «точек безубыточности», так что окупаемость инвестиций (ROI) корпоративных проектов стабильно превышает стоимость капитала. Такая оптимизация – хорошая стратегия; подходит, когда вы пытаетесь максимизировать прибыль в условиях прочного, стабильного рынка.

Быстрое масштабирование означает, что вы готовы пожертвовать эффективностью ради темпов роста. Однако быстрое масштабирование происходит в условиях определенности, поэтому издержки вполне понятны и предсказуе-

⁵ Эрик Рис. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2018.

⁶ Стив Бланк. Четыре шага к озарению: Стратегии создания успешных стартапов. – М.: Альпина Паблишер, 2017.

мы. Быстрое масштабирование – хорошая стратегия для завоевания доли рынка или попытки достичь контрольных показателей прибыли. Естественно, сектор финансовых услуг зачастую с готовностью вкладывает деньги в быстрое масштабирование, будь то за счет покупки акций и облигаций или же денежными займами. Аналитики и банкиры уверены, что они могут создавать подробные финансовые модели, которые до копейки рассчитывают вероятный показатель окупаемости инвестиций в быстрое масштабирование.

Блиц-масштабирование означает, что вы готовы пожертвовать эффективностью ради скорости и при этом не знать определенно, окупится ли эта жертва. Если классический рост стартапа подобен замедлению скорости вашего падения, пока вы пытаетесь собрать самолет, то блиц-масштабирование заключается в ускоренной сборке этого самолета, затем прикреплении и зажигании блока реактивных двигателей (и их форсажных камер), пока вы все еще достраиваете крылья. «Победить или умереть», при том что и успех, и гибель наступят чрезвычайно скоро.

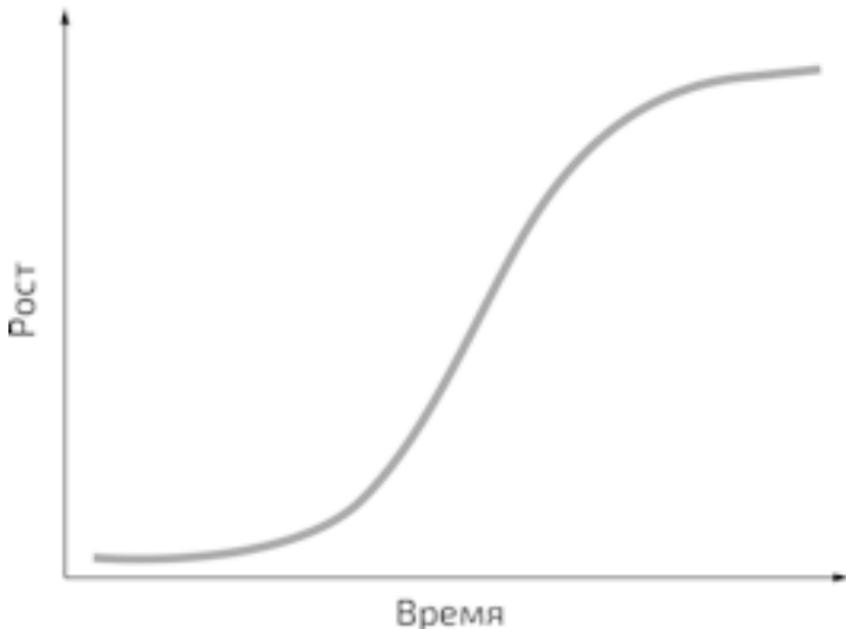
С учетом этих определений вы можете спросить, зачем кому-то вообще проводить блиц-масштабирование. В конце концов, оно совмещает в себе мучительную неопределенность роста стартапа и вероятность более серьезного, более досадного, с более весомыми последствиями провала. Блиц-масштабирование к тому же сложно реализовать. Если вы

не Microsoft или Google и не можете вложить деньги в свой рост из потока прибыли, растущего с геометрической прогрессией, вам понадобится убедить инвесторов, а привлечь деньги инвесторов под очевидный риск (блиц-масштабирование) значительно сложнее, чем под гарантированное предприятие (быстрое масштабирование). В довершение ко всему на проведение блиц-масштабирования вам обычно требуется *больше* денег, чем для быстрого масштабирования, так как необходимо иметь резервный капитал, которого должно хватить на восстановление после тяжелого пути и множества вероятных ошибок.

И все-таки, несмотря на все эти возможные ловушки, блиц-масштабирование остается действенным инструментом для предпринимателей и других бизнес-лидеров. Если вы готовы пойти на риски блиц-масштабирования, когда другие не готовы, вы будете способны действовать быстрее их. Если приз большой, а соревнование напряженное, блиц-масштабирование обретает значение целесообразной и даже наилучшей стратегии.

Убедив рынок капитала и рынок талантов – которые включают клиентов, партнеров и работников – инвестировать в ваш скейлап, вы обретаете «горючее», необходимое для запуска блиц-масштабирования. С этого момента ваша цель меняется и теперь состоит не в том, чтобы от нуля перейти к единице, а в том, чтобы в невероятно короткие сроки перейти от единицы к миллиарду.

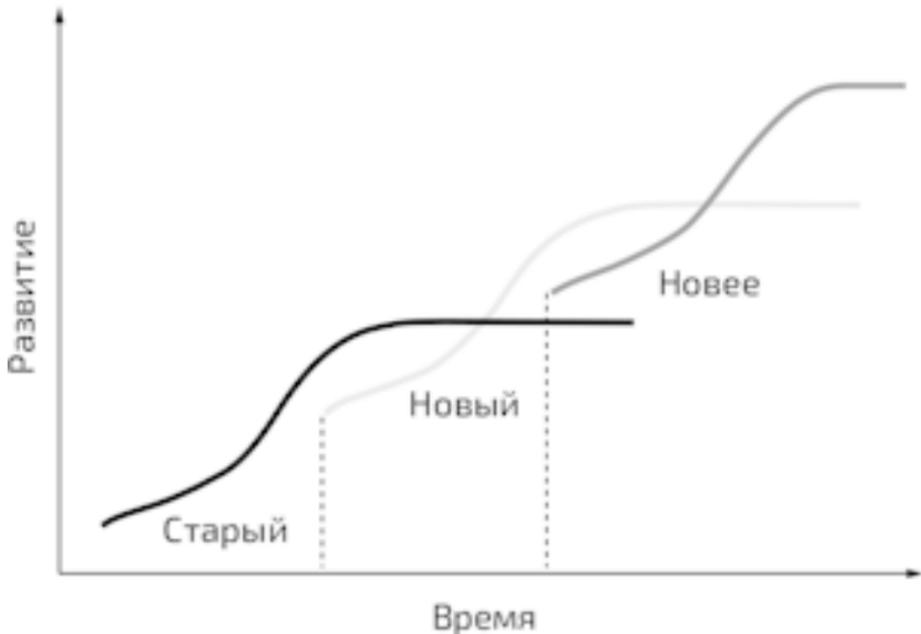
На разных этапах своего жизненного цикла компания может применять различные модели масштабирования. Сложившийся порядок, в котором масштабировались компании вроде Google и Facebook, начинается с классического роста стартапа, пока происходит налаживание продуктивно-рыночного соответствия, затем переходит к блиц-масштабированию, чтобы раньше конкурентов достигнуть критической массы и/или доминирования на рынке, после ослабевает до быстрого масштабирования, по мере того как бизнес обретает зрелость, и в итоге снижает темпы до классического роста скейлапа, когда компания становится опытным лидером отрасли. В совокупности этот порядок масштабирования образует классическую S-образную кривую с медленным начальным ростом, за которым следует резкое ускорение, выводящее на «ровное плато».



Конечно, этот сложившийся порядок сильно упрощен. Цикл масштабирования применим не только к компаниям в целом, но и к отдельным продуктам и направлениям бизнеса; кривые этих циклов масштабирования совместно образуют общую кривую масштабирования компании.

Например, Facebook начинался как классическая история блиц-масштабирования. Рост прибыли в первые несколько лет существования составлял 2150, 433 и 219 % относительно предыдущего года, что привело к росту с нуля до \$153 млн дохода в 2007 году. Затем компания осуществила ключевой переход, и прибыль упала до двузначных раз-

меров, так как Facebook пытался справиться сразу и с монетизацией, и с переносом из настольного компьютера в мобильный телефон. К счастью, основатель Facebook Марк Цукерберг сделал два важных шага: он лично руководил переходом с компьютерной версии на мобильную, и он нанял Шерил Сэндберг на должность главного операционного директора компании, которая, в свою очередь, создала из Facebook мощную машину рекламных продаж. Темпы роста вернулись к трехзначным показателям, и в 2010 году эти шаги привели доходы Facebook к \$2 млрд. Более подробно оба этих момента мы рассмотрим далее в книге: переход Facebook к мобильной версии обсудим в анализе бизнес-модели Facebook, а прием на работу Шерил Сэндберг – в разделе, посвященном ключевому переходу из рядовых сотрудников в менеджеры, а из менеджеров – в управляющие.



Apple демонстрирует, как наложение циклов масштабирования выглядит на протяжении нескольких десятилетий. В своей легендарной истории компания прошла через полные циклы масштабирования для Apple II, Macintosh, iMac, iPod (цикл для iPhone продолжается в настоящее время). Стоит отметить, после Apple II и Mac компании не удалось запустить ни один блиц-масштабируемый продукт, пока не вернулся Стив Джобс и не запустил iMac, iPod и iPhone. Гениальность Стива отчасти заключалась в том, что он мог вновь и вновь выбирать верный продукт для блиц-масштабирования, даже не замедляясь на период классического ро-

ста стартапа, чтобы получить обратную связь от рынка.

Кривая масштабирования подходит каждому, кто проводит блиц-масштабирование, вне зависимости от отрасли и географии. Тот же составной S-образный график развития Facebook или Apple описывает и Tencent, которая вышла на рынок с QQ, а затем добавила вторую кривую для WeChat после того, как QQ достигла предела развития в 2010 году. Как только вы завершили блиц-масштабирование одного направления бизнеса, вам необходимо заняться следующими, чтобы поддержать восходящую траекторию развития компании. По мере того как блиц-масштабирование продолжает распространяться, авторитетным компаниям с развитыми направлениями бизнеса стоит подумать над тем, чтобы обратиться к интрапренерам для проведения блиц-масштабирования новых подразделений бизнеса.

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.