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

УДК 65.011
ББК 65.290-2
Х85

Переводчик Юлия Репьях
Редактор Михаил Белоголовский

Хоффман Р.

Х85 Блиц-масштабирование: Как создать крупный бизнес со скоростью света / Рид Хоффман, Крис Йе ; предисл. Билла Гейтса ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер,

ISBN 978-5-9614-2660-1

Каждый предприниматель мечтает построить бизнес уровня Facebook, Netflix или Airbnb. Но мало кому это удается. 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

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 *завершать* 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 званых 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-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 Groupon. 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 тяжких 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 считаные 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 излюбленных 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 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 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 Accoleo, менее значимого и более дешевого немецкого клона Airbnb, что позволило конкурировать с Wimdu на ее «домашнем» рынке напряженную. 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 десятимиллионном 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 TENCET

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 «микрософобщение» 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 доткомбума, 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 Эльдорадо». 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 бóльших *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

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 HBO, 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-роуд*. 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 долго и счастливо, используя накопленное богатство для создания

---

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

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 — применять 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 увеличиваться 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, могут 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 господства, 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 генерал 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 новые 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 541900 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 *загарпунил* кита. А плохая новость в том, что ты загарпунил *кита*!»

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 отрицательный 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 предпринимателя 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 (биты). 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 возможностей.

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 Рис* и Стив Бланк** называют продуктово-рыночным соответствием. Ваш продукт должен удовлетворять высокий рыночный спрос на решение конкретной проблемы или потребности.

Классический рост скейлапа 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;

---

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

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

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 предсказуемы. 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.

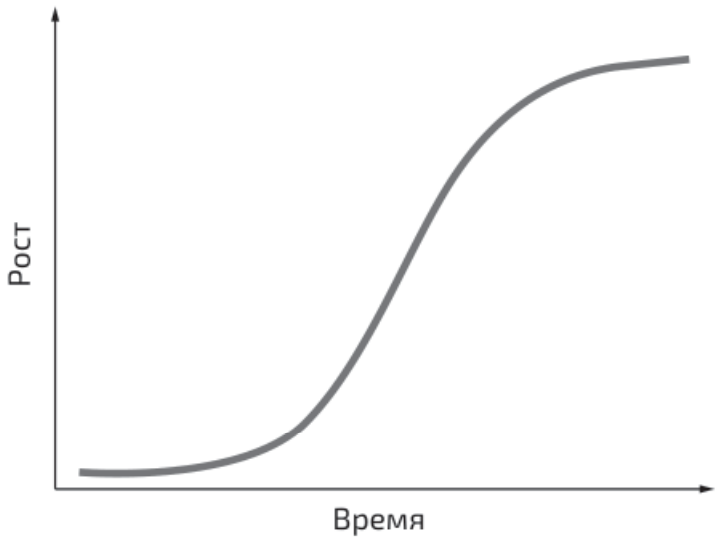
Блиц-масштабирование к тому же сложно реализовать. Если вы не Microsoft или Google и не можете вложить деньги в свой рост из потока прибыли, растущего с геометрической прогрессией, вам понадобится убедить инвесторов, а привлекать деньги инвесторов под очевидный риск (блиц-масштабирование) значительно 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

продуктово-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».

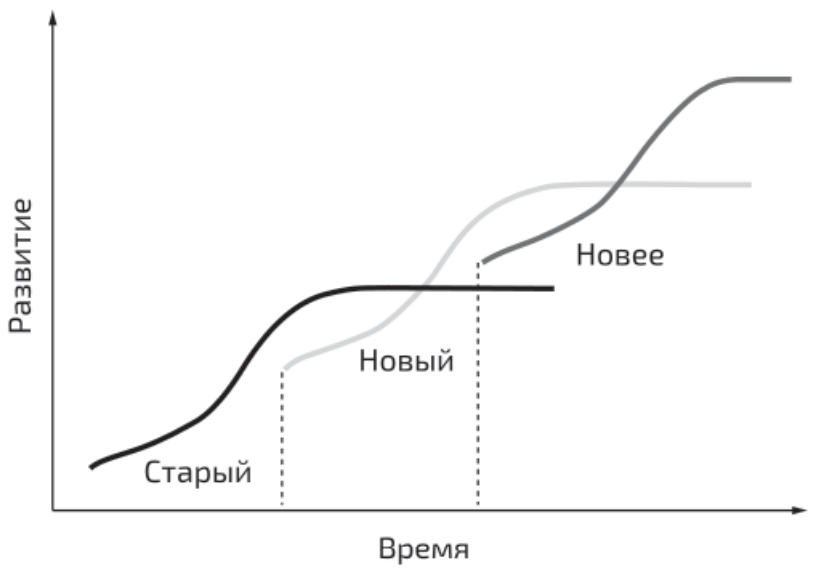


Конечно, этот сложившийся порядок сильно упрощен. Цикл масштабирования применим не только к компаниям в целом, но и к отдельным продуктам и направлениям бизнеса; кривые этих циклов масштабирования совместно образуют общую кривую масштабирования компании.

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 размеров, так как Facebook пытался справиться сразу и с монети-

зацией, 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 роста 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.

ТРИ ОСОБЕННОСТИ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ

При блиц-масштабировании требуется действовать со скоростью, которая почти наверняка будет некомфортна для вашей команды. Вы гарантированно совершите множество ошибок, пока будете продвигаться в обстановке полной неопределенности; искусство состоит в том, чтобы развить в себе способность быстро учиться на этих ошибках и вновь возвращаться к неумолимо быстрому движению вперед. Но для начала необходимо ознакомиться с тремя принципами.

БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ — ЭТО ОДНОВРЕМЕННО И НАСТУПАТЕЛЬНАЯ И ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

С точки зрения наступления блиц-масштабирование позволяет проделывать целый ряд вещей. Во-первых, вы можете застать рынок врасплох, обходя серьезно охраняемые ниши, чтобы воспользоваться возможностями, которые возникнут в результате внезапного роста ваших показателей. Например, быстрый рост Slack после запуска ударил по слабым местам множества укоренившихся конкурентов вроде Microsoft и Salesforce.com. Во-вторых, вы можете использовать свое лидерство для того, чтобы создать долгосрочное конкурентное преимущество, прежде чем другие игроки будут в состоянии на это среагировать. Позже мы более подробно рассмотрим эту идею. В-третьих, блиц-масштабирование открывает доступ к капиталу, так как инвесторы обычно предпочитают поддерживать лидеров рынка. Вы можете стать таким лидером, если осуществите блиц-масштабирование, после которого привлекать инвестиции вам станет гораздо легче и быстрее, чем вашим отстающим конкурентам.

С точки зрения обороны блиц-масштабирование позволяет задать такой темп, от которого конкуренты будут задыхаться, пытаясь просто-напросто не отстать. Вы не оставите им достаточно времени и пространства для контратаки. Из-за того что они вынуждены реагировать на ваши действия, которые зачастую застают их врасплох и заставляют играть в догонялки, у них нет того времени, которое необходимо на разработку и реализацию дифференцированных стратегий, способных пошатнуть ваше положение. С блиц-масштабированием вы задаете правила игры, которые обеспечат вам значительное преимущество.

БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ ПРОЦВЕТАЕТ БЛАГОДАРЯ ЦИКЛАМ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ, ПОСКОЛЬКУ КОМПАНИЯ, КОТОРАЯ ПЕРВОЙ ДОСТИГАЕТ БОЛЬШОГО МАСШТАБА, ПОЛУЧАЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

В апреле 2014 года McKinsey & Company опубликовала доклад под заголовком «Расти быстро или умри медленно», в котором анализировались жизненные циклы трехсот компаний в сфере программного обеспечения и интернета. Обнаружилось, что циклы положительной обратной связи сделали скорый рост ключевым фактором финансового успеха.

> Во-первых, рост приносит больший доход. Динамично растущие компании обеспечивают акционерам прибыль в пять раз выше, чем компании со средним темпом роста. Во-вторых, рост прогнозирует долгосрочный успех. Компании, чей рост превышал 60%, когда они достигли дохода в $100 млн, — имели в восемь раз больше шансов достигнуть дохода в $1 млрд, чем те, что росли менее чем на 20%.

Мы уверены, что в основе мощи блиц-масштабирования лежит механизм «преимущества первого скейлера». Как только скейлап достигает высот в своей экосистеме, сети вокруг распознают его лидерство, и к нему в большом количестве начинают поступать талант и капитал.

Например, профессионалы высокого уровня понимают, что могут оказывать гораздо большее влияние, работая на лидеров рынка. При этом присоединение к скейлапу — самому настоящему «космическому кораблю» — предоставляет стартапу, находящемуся на ранней стадии своего развития, немало финансовых выгод, при этом повышая определенность и уменьшая риски. Работники стартапа

получают зарплату по рыночным ценам, участвуют в акционерном капитале и имеют серьезный шанс разбогатеть или даже разбогатеть до неприличия. Привлекая лучших специалистов, скейлапы обретают возможность создавать и поставлять на рынок отличную продукцию, которая, в свою очередь, повышает их способность к быстрому увеличению масштабов.

Аналогичные подсчеты относятся и к инвесторам. Венчурные инвесторы принимают решения насчет инвестиций исходя из доверительного интервала в своей инвестиционной декларации. Достижение достаточного масштаба сокращает эти интервалы и облегчает принятие решения об инвестировании. А так как сеть, которая связывает инвесторов — особенно в такой сплоченной экосистеме, как Кремниевая долина, — быстро и широко распространяет эту информацию, то компания, проводящая блиц-масштабирование, может привлекать капитал в огромных масштабах. Это вливание капитала способно стимулировать взрывной рост, который еще больше сокращает доверительный интервал.

Как ни парадоксально, глобализация одновременно уравняла правила игры для предпринимателей по всему миру и в то же время повысила важность нахождения в таких главных центрах масштабирования, как Кремниевая долина или Китай. Так как остальной мир уверен, что эти экосистемы имеют преимущество при масштабировании стартапов, то эти стартапы и их инвесторы привлекают капитал (человеческий и финансовый) со всего мира, еще больше укрепляя свою способность к дальнейшему росту. Это ключевая причина, почему скейлапы типа Uber и Pinterest достигли таких масштабов и стоимости, которые затмевают большинство публично торгуемых компаний. В связи со своим положением в Greylock Partners я не могу

давать оценки Dropbox и Airbnb, но они занимают схожие позиции в своей экосистеме.

Рассмотрим случаи двух очень похожих компаний, Twitter и Tumblr. У обеих были выдающиеся, ориентированные на продукт основатели — Эван «Ив» Вильямс и Дэвид Карп. Обе были яркими стартапами социальных медиа. Обе росли поразительно быстро после установки продуктово-рыночного соответствия. Обе имели большое влияние на массовую культуру. Однако Twitter выпустил акции и достиг рыночной капитализации на уровне, близком к $37 млрд, тогда как Tumblr был приобретен Yahoo! — другим стартапом, который применил блиц-масштабирование и стал скейлапом, но лишь затем, чтобы прийти в упадок и исчезнуть, — «всего» за $1 млрд.

Twitter просто повезло? Возможно. Везение всегда играет более важную роль, чем основателям, инвесторам и СМИ хотелось бы признать. Но главным отличием было то что Twitter мог воспользоваться советами и многочисленными связями, чего не мог Tumblr. Например, Twitter мог привлечь Дика Костоло, опытного руководителя с прежним опытом масштабирования в Google. Напротив, даже при том что Tumblr был, пожалуй, наиболее выдающимся стартапом в своей экосистеме, в Нью-Йорке ему было нелегко задействовать местных талантливых специалистов, которые уже сталкивались с ускоренным развитием. По словам Джона Лилли из Greylock, на каждую вакансию управляющего в Tumblr во всем Нью-Йорке нашлось лишь по несколько кандидатов. Нехватка талантливых кадров осложнила процесс найма; компания с неохотой замещала действующих работников в связи с отсутствием лучших альтернатив. Не имея возможности нанять команду управляющих, которые могли бы провести блиц-масштабирование, Tumblr принял решение продать компанию.

Конечно, хотя география и может создавать трудности для блиц-масштабирования, они становятся более разрешимыми, если вы о них в курсе. Например, за прошлое десятилетие Priceline — самая успешная в мире туристическая онлайн-компания — сумела провести блиц-масштабирование из своего главного офиса в Коннектикуте. Джеффри Бойд, генеральный директор, который руководил Priceline на этапе роста, видел преимущества этой географической изоляции в том, что компания реже сталкивалась с конкуренцией за ведущих программистов и дизайнеров, необходимых для ускоренного развития бизнеса.

Запоздалым новичкам рынка невероятно сложно напрямую конкурировать с компанией, осуществившей блиц-масштабирование и обладающей преимуществом первого скейлера. Если эти игроки не найдут другой проект, в котором смогут обрести это преимущество, они просто окажутся не у дел.

НЕСМОТРЯ НА СВОИ НЕВЕРОЯТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВЫГОДЫ, БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ ТАКЖЕ НЕСЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ РИСКИ

До недавнего времени знаменитый девиз Facebook гласил: «Действуй быстро и круши все вокруг». Однако ускоренный рост может вызвать не меньше проблем, чем способен решить. Марк Цукерберг в интервью для моего подкаста Masters of Scale рассказывал: «Мы достигли той стадии, когда у нас уходило больше времени на исправление ошибок и решение проблем, которые мы же и создавали, чем на ускорение, которое мы уже набрали». Известен один инцидент, когда стажер допустил ошибку, которая за тридцать минут привела к сбою всего сайта Facebook.

Для неуправляемого роста, который происходит в человеческом теле, есть научный термин — рак. В этом контексте неконтролируемый рост, безусловно, нежелателен. То же касается бизнеса. Успешное блиц-масштабирование означает, что вы обеспечили хотя бы минимальный контроль путем оперативного устранения неизбежных неполадок и компания смогла поддерживать бешеный темп роста, не приходя в упадок и не разрушившись. Так же как и игрок в американский футбол, несущийся по полю к победному тачдауну, компания, которая добилась преимущества первого скейлера, может потерять мяч перед самым пересечением голевой линии, если она идет на риск гораздо больший, чем способна вынести.

Блиц-масштабирование рискованно и с точки зрения менеджмента. Обновление стиля руководства, продукта и всей вашей организации на каждой стадии масштаба будет нелегким, но оно необходимо. Цитируя Маршалла Голдсмита, гуру в вопросах руководства, придется «прыгнуть выше головы»*. Доля рынка и рост доходов заслуживают основного внимания, но вы не сможете увеличить клиентскую базу или прибыль без расширения организации. Причем это касается не только размера и масштабов деятельности вашего персонала, но и финансовой, продуктовой и технологической стратегии. Если организация не растет на равных со своими доходами и клиентской базой, ситуация может быстро выйти из-под контроля.

Например, в период блиц-масштабирования в конце 1980-х — начале 1990-х Oracle Corporation так однобоко сосредоточилась на росте продаж, что ее организация стала отставать и в технологиях (где она отстала от своего главного

---

* Голдсмит Маршалл. Прыгни выше головы! — М.: Олимп-Бизнес, 2018.

соперника Sybase), и в финансах, в результате чего чуть не обанкротилась. Рею Лейну и Джеффу Хэнли потребовалось полностью сменить курс, чтобы предотвратить катастрофу, и скорректировать деятельность Oracle ради ее дальнейшего успеха.

Для блиц-масштабирования вашей организации потребуется принимать трудные решения и идти на жертвы; например, люди, сведущие в запуске компании, не обязательно подходят для ее блиц-масштабирования, о чем говорит приведенный выше пример Oracle. Далее в этой книге мы обсудим, как успешные блиц-скейлеры сознательно руководят развитием, а не позволяют ему управлять ими.

ПЯТЬ СТАДИЙ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ

Блиц-масштабирование стартапа — нелинейный процесс; мировой гигант — это не просто стартап, размноженный в тысячу раз и переселившийся в блестящие многоэтажные офисы из грязных гаражей. Каждое значительное повышение роста отражает как качественное, так и количественное изменение. Дрю Хьюстон из Dropbox в разговоре со мной представил это следующим образом: «Шахматная доска, на которой со временем добавляются новые фигуры и клетки».

В физике материалы часто подвергаются фазовым переходам, по мере того как изменяются внешние условия (например, температура или давление). Лед тает в воде, кипящая вода обращается в пар. Когда стартап расширяется от одной фазы к другой, он также испытывает существенные изменения.

Равно как коньки бесполезны в воде, а по водяному пару вы не сможете запустить камень «лягушкой», подходы

и процессы, которые работали на одной стадии, терпят крах, как только скейлап достигает следующей.

Эта книга создана для того, чтобы помочь вам успешно разобраться в фазовых переходах, с которыми вы столкнетесь на пути к мировому господству.

На протяжении всей книги мы будет обращаться к пяти ключевым стадиям блиц-масштабирования, используя аналогию сообщества. Так как наиболее очевидным, видимым и эффективным изменением в скейлапе является число работающих в нем людей, мы определим стадии исходя из численности работников компании или ее подразделения.

5 СТАДИЙ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ

Стадия 1. Семья	*1–9 работников*
Стадия 2. Племя	*десятки работников*
Стадия 3. Деревня	*сотни работников*
Стадия 4. Город	*тысячи работников*
Стадия 5. Государство	*десятки тысяч работников*

Каждая стадия имеет существенные отличия, если говорить о менеджменте и руководстве. Когда вы глава нуклеарной Семьи, у вас складываются близкие отношения со всеми ее членами. Когда вы возглавляете целое Государство, то несете ответственность за жизни множества людей, большинство из которых никогда не узнаете лично. (Далее в книге мы расскажем, как оптимизировать вашу стратегию управления людьми по ходу роста компании.)

Важно помнить, что, хотя этот порядок, ранжированный по степеням десятки, представляет собой четкий и последо-

вательный набор категорий, реальная жизнь намного сложнее. Например, стартап со сплоченной командой может чувствовать себя и действовать как Семья, даже если в нем около двадцати сотрудников. Поэтому эти формулировки нацелены лишь на то, чтобы предложить подходящий комплекс рекомендаций.

Мы также осознаем, что численность сотрудников — это лишь одна из нескольких единиц измерения масштаба организации. К ряду других относятся число пользователей (пользовательский масштаб), число потребителей (потребительский масштаб) и общие годовые доходы (бизнес-масштаб). Эти измерения обычно синхронны, но не всегда. Хотя почти невозможно достичь необходимого потребительского масштаба или бизнес-масштаба без масштаба организационного — потребителям требуется клиентская служба, а для доходов обычно требуются продавцы, — но вполне можно достичь масштаба пользовательского без раздувания численности работников. Вспомним пример Instagram: когда Facebook приобрел эту компанию за $1 млрд, у нее было более сотни миллионов пользователей, но лишь тринадцать сотрудников и не было значительных доходов.

То, что эти стадии не всегда развиваются синхронно, является *особенностью*, а не ошибкой блиц-масштабирования. Как нам еще предстоит рассмотреть, способность расширения масштаба деятельности является одним из ключевых ограничивающих факторов развития, на которые скейлапам необходимо обращать внимание. Когда бизнес способен наращивать число пользователей, потребителей и выручку быстрее, чем численность своего персонала, не обрушиваясь под тяжестью собственного роста, такой бизнес может достичь значительно большей рентабельности и продолжить развиваться, не будучи жестко ограничен потребностью

в финансовом или человеческом капитале. Напротив, когда численность сотрудников растет быстрее числа пользователей, потребителей и прибыли, это повод насторожиться, скорее всего это признак проблем с основной бизнес-моделью.

Тем не менее эта книга будет определять стадию компании по ее организационному охвату. Компания на стадии Семьи будет иметь от одного до девяти сотрудников, на этапе Племени — от десяти до девяноста девяти и так далее. Когда встретятся исключения, мы о них сообщим, чтобы избежать путаницы.

ТРИ КЛЮЧЕВЫЕ ТЕХНИКИ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ

За счет тщательного изучения, прямого доступа и общения с руководством таких компаний, как Google, Amazon и Facebook, а также благодаря моему личному опыту в качестве предпринимателя и инвестора нам удалось определить три ключевые техники, к которым предприниматели и инвесторы прибегают для создания влиятельных компаний. Эти принципы не зависят от географии и могут быть использованы для построения крупных компаний в любой экосистеме, хотя и с различной степенью сложности.

ТЕХНИКА №1: ИННОВАЦИЯ БИЗНЕС–МОДЕЛИ

Первая техника блиц-масштабирования — создание инновационной бизнес-модели, которая по-настоящему может расти. Это банальное знание очевидно, но просто поразительно, как много основателей упускают такой ключевой элемент. Существенная ошибка, которую допускают множество стартапов по всему миру, состоит в том, что они

сосредотачиваются на технологиях, программном обеспечении, продукте, дизайне, но не заботятся о том, чтобы хоть как-то разобраться в своем бизнесе. Под «бизнесом» мы понимаем лишь то, как компания зарабатывает деньги за счет привлечения и обслуживания своих клиентов. Напротив, несмотря на популярную присказку, распространенную в Кремниевой долине, что «инженеры — это боги», компании и их основатели, которых мы единодушно провозглашаем гениями, как правило, не просто технологические, но и бизнес-фанатики. В Google Ларри Пейдж и Сергей Брин создали прекрасные поисковые алгоритмы, но именно их инновации в *бизнес-модель* поисковой системы — а именно учет актуальности и качества при показе рекламных объявлений вместо обычной продажи места тому, кто больше заплатит, — принесли им большой успех.

Поскольку мир стал цифровым, инновация бизнес-модели обрела еще бóльшую важность. Масса технологий, созданных для того, чтобы интегрироваться в различные системы, теперь доступна в качестве востребованных услуг, поэтому технология больше не является уникальным преимуществом, в то время как на первое место вышел поиск правильных комбинаций того, какие сервисы объединить в революционный продукт. Современные успешные компании больше похожи на Tesla, которая комбинирует уже существующие технологии, а не на SpaceX, которая прокладывала технологиям путь.

Инновация бизнес-модели — это про то, как стартапу обойти развитых конкурентов, которые имеют массу преимуществ перед новичками. Будучи стартапом, Dropbox конкурирует с гигантами вроде Microsoft и Google, которые имеют значительные преимущества в технологиях, финансах и влиянии на рынок. Основатель и генеральный директор Dropbox

Дрю Хьюстон знает, что его компания не может просто полагаться на лучшие технологии или превосходство в конкуренции: «Если схема вашей игры такая же, как и у вашего соперника, тогда у вас проблема, потому что они просто реализуют вашу схему с бóльшим запасом ресурсов!»

Дрю был вынужден создать улучшенную бизнес-модель, в которой акцент на совместном использовании файлов означает, что число файлов для хранения на серверах компании (или, как это было в прошлом, на арендованных мощностях Amazon) растет намного медленнее, чем польза для клиентов, а следовательно, растет и прибыль, которую Dropbox получает от них. Uber и Airbnb также создали крупные компании с невероятной скоростью, основываясь на нестандартных бизнес-моделях, а не на беспрецедентно новых технологиях. Если бы одной только технологической инновации было достаточно, федеральные научно-исследовательские лаборатории регулярно запускали бы компании стоимостью $100 млрд. Внимание, спойлер: они так не делают.

Это не означает, что технологическая инновация не имеет значения. Технологическая инновация — это самый распространенный триггер для запуска нового рынка или увеличения существующего. Uber был не первой компанией, которая стремилась усовершенствовать практику вызова такси. Но до появления смартфона, беспроводной интернет-связи и систем спутниковой навигации бизнес-модель Uber просто не сработала бы. Эти инновации облегчили жизнь одновременно и водителю, и пассажиру, делая ключевую для Uber модель совместных поездок впервые возможной на массовом потребительском рынке.

После того как компании успешно блиц-масштабировали свою деятельность до размеров Города или Государства, они также не могут закрывать глаза на технологическую

инновацию. Все технологические компании стоимостью более $100 млрд использовали технологическое превосходство, чтобы усилить свои конкурентные преимущества. Может, Amazon и начал как простая онлайн-площадка розничной торговли с рядовыми технологиями, но сегодня поддержанию его превосходства способствуют технологическое мастерство в облачных вычислениях, автоматизированной логистике и распознавании голоса. В действительности мегакомпании, созданные путем блиц-масштабирования, часто становятся теми, кто приобретает технологических инноваторов, подобно тому как Google купила DeepMind, а Facebook — Oculus.

Обновление технологий — это ключевой фактор удержания прибылей, полученных за счет инновации бизнес-модели. В конце концов, если одно обновление технологий может создать рынок, другое может в одночасье превратить его в устаревший. Основная угроза для будущего Uber исходит не от непосредственных конкурентов вроде Didi Chuxing. Самая большая опасность заключается в технологическом обновлении беспилотных транспортных средств, которые в мгновенье ока сделают ненужным одно из крупнейших конкурентных преимуществ Uber — его бережно выращенную сеть водителей.

Ключ к решению проблемы состоит в сочетании новых технологий с эффективным распространением их потенциальным потребителям, масштабируемой и высокорентабельной модели получения дохода и подхода, который позволяет вам обслуживать клиентов, учитывая ваши возможные ресурсные ограничения.

В идеале вы разрабатываете обновление своей бизнес-модели прежде, чем запустить компанию. Именно это произошло, когда я стал сооснователем LinkedIn. Ключевые

обновления бизнес-модели LinkedIn, включая двусторонний характер отношений и удовлетворение потребностей профессионалов в бизнес-ориентированной учетной записи, происходили не сами по себе. Они были результатом долгих раздумий, я также опирался на опыт, полученный со времен основания SocialNet, одной из первых социальных сетей, почти на десятилетие опередившей LinkedIn. Но в жизни не все всегда гладко. Много компаний, даже известных и успешных, вынуждены обновлять свои модели уже после того, как запустились.

У PayPal не было бизнес-модели, когда он начал функционировать (я был членом руководства высшего звена PayPal). Мы росли с геометрической прогрессией, на 5% в день, и мы теряли деньги на каждой обрабатываемой операции. Забавно, что некоторые критики называли нас безумцами из-за того, что мы платили клиентам бонусы за ссылки на своих знакомых. Эти бонусы за рекомендованных клиентов на самом деле были отличной идеей, потому что их стоимость оказалась значительно ниже, чем стоимость привлечения новых пользователей финансовых услуг через обычную рекламу. (Позднее мы обсудим влияние и значимость такого вирусного маркетинга.)

В действительности безумием было другое — мы проводили платежи с кредитных карт наших пользователей, и PayPal должен был выплачивать 3% от каждой такой операции банку, выпустившему кредитную карту, но при этом мы ничего не взимали с клиентов. Я помню, что однажды сказал моему старому другу по колледжу и сооснователю/генеральному директору PayPal Питеру Тилю: «Питер, если бы мы с тобой стояли на крыше нашего офиса и бросали вниз пачки стодолларовых купюр так быстро, как только смогли бы двигать руками, то все равно мы

не теряли бы деньги с такой скоростью, как сейчас». В итоге мы решили проблему, взимая с бизнеса плату за прием платежей, так же как любая процессинговая компания, обслуживающая кредитные карты, но финансируя эти платежи путем банковских транзакций автоматизированного клирингового центра, которые составляли лишь небольшую долю от расходов, связанных с сетью кредитных кард. Но если бы мы тянули с блиц-масштабированием, пока решится эта проблема, то полагаю, мы не стали бы лидерами рынка.

ТЕХНИКА №2: ИННОВАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Самый очевидный элемент блиц-масштабирования — достижение экстремального роста, который в сочетании с инновационной бизнес-моделью может приносить большой доход и долгосрочное конкурентное преимущество. Многие стартапы уверены, что они проводят стратегию экстремального роста, когда в действительности у них есть *цель* и *желание* осуществить его, но нет понимания реальной стратегии, которая их к этому приведет. Для достижения ваших целей вам необходимо знать, что вы планируете делать и, что не менее важно, чего вы планируете *не* делать. К тому же рост не обеспечивает доходы сам по себе; для этого его нужно дополнить рабочей бизнес-моделью. Довольно легко обеспечить предельный рост потребителей и доходов, если вы компания, которая продает купюры номиналом $20 по $1, но стратегия «отыграемся в объемах» не позволит вам создать сколько-нибудь устойчивую стоимость.

Конкурентное преимущество для успешного блиц-масштабирования происходит из факторов, встроенных в бизнес-модель, таких как сетевые эффекты. Посредством

этих факторов компания, первой достигшая значительного масштаба, запускает цепь обратной связи и начинает доминировать на рынке, для которого характерно условие «победитель получает все» или хотя бы «больше всех», и обретает долгосрочное преимущество первого скейлера. Например, агрессивная стратегия Uber по захвату города за городом позволяет ее клиентам вызывать водителей с меньшей задержкой, чем у конкурентов. Uber хочет, чтобы в Uber вас обслуживали быстрее, чем где-либо еще. Это привлекает больше клиентов, что, в свою очередь, привлекает больше водителей, что увеличивает ликвидность на рынке, а она позволяет клиентам вызывать машины еще быстрее, что, опять же, привлекает больше клиентов и так далее. Первоначальный инвестор Uber Билл Гралей в 2012 году изложил стратегию Uber в своем блоге, в посте под названием «Все рынки устроены по-разному».

> Пока компания развивается, она способна обеспечивать больше машин на дорогах, и наряду с инвестициями в оптимизацию маршрута и нагрузки это позволяет все сильнее сокращать время ожидания машины. Показатель становится тем лучше, чем дольше они находятся на рынке.

Блиц-масштабирование не ограничивается просто стратегией интенсивного роста, потому что оно включает в себя бессмысленные с точки зрения традиционного бизнес-мышления вещи, например приоритизацию скорости над эффективностью даже в условиях неопределенности. В то же время блиц-масштабирование выходит и за рамки обычного риска. Конечно, можно рискнуть и поставить на кон компанию, как это сделал Уолт Дисней, заняв деньги на строительство Диснейленда под страховку собственной жизни, но это не блиц-масштабирование. Блиц-масштабирование

включало бы такие неэффективные действия, как плата строительным бригадам за круглосуточную работу, чтобы открыть Диснейленд на несколько месяцев раньше, или снижение цены билета на 90%, чтобы быстрее привлечь миллион посетителей — зная, что этот миллион посетителей имеет сеть контактов с еще десятью миллионами.

Вот один из безжалостных методов, которые помогли Кремниевой долине стать такой успешной. Местные инвесторы, глядя на компанию, которая растет, но не демонстрирует пресловутую «хоккейную клюшку» взрывного роста, придут к выводу, что им необходимо или продать компанию, или пойти на дополнительный риск, чтобы увеличить шансы экспоненциального роста. Для того чтобы превратить стартап в компанию стоимостью в несколько миллиардов долларов, будет просто недостаточно обеспечить 20%-ный годовой рост, который привел бы в восторг аналитиков с Уолл-стрит, занимающихся вопросами любой другой отрасли. Венчурные инвесторы Кремниевой долины хотят, чтобы предприниматели обеспечивали стремительный рост, даже если это требует больше денег и повышает вероятность того, что бизнес может рухнуть, ведя к еще бóльшим потерям. Спад годового роста даже ниже уровня 40% служит для инвесторов предупреждающим сигналом.

Людям может быть непросто понять такой тип мышления. В 2007 году Nokia была крупнейшим и самым успешным производителем мобильных телефонов в мире с рыночной капитализацией чуть меньше $99 млрд. Вскоре Apple и Samsung с блеском вышли на рынок. В 2013 году Nokia продала свой убыточный телефонный бизнес Microsoft за $7 млрд, а в 2016 году и сама Microsoft продала эти активы, включая телефонный бренд Nokia, компаниям Foxconn и HMD лишь за $350 млн. Стоимость бизнеса мобильных телефонов Nokia

упала с отметки в районе $99 млрд до $350 млн, или на 99%, менее чем за десятилетие.

В то время казалось, что решения Nokia еще актуальны. Компания какое-то время продолжала развиваться даже после запуска iPhone и операционной системы Android от Google. Пик развития Nokia в том, что касается единиц объема, пришелся на 2010 год, когда компания поставила на рынок 104 млн телефонов. После этого продажи снизились, а позже ее обогнали Android в 2011 году и iPhone в 2012 году. К тому времени руководители Nokia осознали, что они столкнулись с угрозой существованию бизнеса, но было слишком поздно; даже отчаянный шаг объединения с Microsoft в качестве эксклюзивного партнера Windows Phone не помог преодолеть спад.

Так как блиц-масштабирование часто требует капитальных затрат в таких объемах, которые традиционный деловой здравый смысл посчитал бы «расточительными», реализация финансовой стратегии, которая поддерживает эти рискованные траты, является важной частью блиц-масштабирования. Например, когда Uber запускает свой сервис в новом городе, он часто проводит крупное субсидирование по двум фронтам рынка, одновременно снижая стоимость проезда для привлечения пассажиров и увеличивая вознаграждение для привлечения водителей. Не зарабатывая, а вкладывая на этих первых поездках, Uber имеет возможность достигнуть больших масштабов быстрее, чем консервативный конкурент. С учетом особенности рынка совместных поездок, согласно которой «победитель получает больше всех», такие «расточительные» траты помогли Uber добиться доминирующей позиции на рынке в тех городах, где он работает. Конечно, эта стратегия невозможна без способности привлекать массивные объемы капитала на выгодных условиях. В случае

Uber удалось привлечь около $9 млрд за время с его основания до написания этой книги. Рано или поздно Uber придется значительно улучшить свои экономические показатели, иначе он рассердит своих инвесторов. Это помогает объяснить крупные инвестиции Uber в технологии беспилотного транспорта, который разом может уничтожить его самую большую статью расходов — выплату водителям.

Готовность принять риск блиц-масштабирования — это одна из главных причин, почему в Кремниевой долине такая непропорционально высокая доля сверхуспешных компаний в сравнении с другими регионами. Справедливости ради здесь же и непропорционально высокая доля финансовых катастроф — отсюда и слово «риск» в разговорах о блиц-масштабировании. Но, как показывает развитие тяжеловесов вроде Alibaba и Spotify, блиц-масштабирование начинает шествие по миру.

ТЕХНИКА №3: ИННОВАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Последняя из техник, необходимых для блиц-масштабирования, — инновация менеджмента. Она нужна, чтобы справиться с невероятными трудностями, которые наваливаются вместе с экстремальным ростом на организацию и ее сотрудников.

Я люблю обращать внимание предпринимателей и управляющих на то, что «красивой теории и практика не нужна». Под этим я имею в виду, что вне зависимости от того, насколько великолепна ваша бизнес-модель и стратегия развития, вы не сможете создать настоящую (то есть не гипотетическую) прибыльную компанию без достаточной практики. Но эта проблема встает еще острее, когда вы пытаетесь проводить блиц-масштабирование.

Развитие, связанное с блиц-масштабированием, обычно означает значительные проблемы с кадрами. Ежегодное утроение численности сотрудников — обычное дело для блиц-масштабирующейся компании. Это требует совершенно другого подхода к управлению, нежели в компании, осуществляющей типичное развитие, которая охотно растет на 15% в год, может тратить время на поиск нескольких идеальных сотрудников и зациклена на корпоративной культуре. Дальше мы подробно рассмотрим, как блиц-масштабирующиеся компании должны оперативно управлять рядом ключевых переходов, пока развивается их организация, и руководствоваться парадоксальными принципами вроде приема на работу «недостаточно подходящих» кандидатов, запуска «сырых» и дефектных продуктов и разжигания огня путем игнорирования недовольных клиентов.

На протяжении книги мы увидим, как инновации бизнес-модели, стратегии развития и менеджмента вместе способны стать основой рискованного, но щедро вознаграждающего процесса блиц-масштабирования.

ЧАСТЬ II

Инновация бизнес-модели

В числе трех основных техник блиц-масштабирования первой и основополагающей является создание инновационной бизнес-модели, способной к стремительному росту.

История предпринимательства в эпоху интернета — это история именно такой инновации бизнес-модели.

Мысленно вернитесь во времена пузыря доткомов, который надувался приблизительно с IPO Netscape в 1995 году до того, как в 2000 году начался обвал NASDAQ. В этот период невероятное количество стартапов и практически каждая авторитетная компания пытались построить крупный интернет-бизнес, но почти все они потерпели неудачу. Проблема заключалась в том, что большинство из них просто пытались скопировать существующие модели в новую онлайн-реальность. Вы не можете трансплантировать сердце представителя одного биологического вида другому и ожидать, что оно приживется.

Если бы вы спросили биржевых аналитиков в 1995 году, у каких компаний наиболее выгодное положение, чтобы покорить интернет, многие указали бы на действующих гигантов вроде Microsoft и Time Warner, которые миллионами

инвестировали в интернет-компании типа MSN и Pathfinder. Другие упомянули бы доткомовские стартапы, специализирующиеся на одном виде бизнеса, вроде eToes, которая сочетала проверенные модели типа дешевого специализированного магазина и новую онлайн-реальность.

Однако, когда руины рухнувшего доткома разгребли, наиболее успешными компаниями, до сих пор несущимися на всех парах, оказались несколько стартапов, созданных по абсолютно новым моделям, а именно Amazon, eBay и Google.

Walmart должен был занять доминирующее положение в онлайн-ритейле, однако возник Amazon и практически создал библию электронной коммерции, включающую отзывы потребителей, корзины и бесплатную доставку. У газет и компаний, выпускающих телефонные справочники, была возможность перенести их информационный бизнес в онлайн, но за это взялись Yahoo! и затем Google. Они создали поисковые системы, которые составили мировой информационный указатель, а Google развила свою бизнес-модель так, что стала стоить больше, чем все традиционные информационные компании, вместе взятые.

Стартапы, которые полагались сугубо на инновацию технологий без какого бы то ни было существенного обновления бизнес-модели, напротив, в большинстве своем разорились. Компании типа eToys, пытавшиеся повторить успех Amazon на различных рынках, но без обновлений, которые Amazon проводил в отделе по работе с клиентами и в операционном отделе, потерпели крах, как только финансовые рынки стали требовать прибыли. Даже Netscape, чей Netscape Navigator включал просмотр веб-страниц и чье IPO дало старт дотком-буму, был вынужден сам себя продать AOL. Инженеры Netscape создали JavaScript, SSL

и всевозможные крутые технологии для интернета, которые используются до сих пор, но Netscape принял статус-кво, решив использовать проверенные бизнес-модели вместо развития новых, ставших возможными благодаря его же технологическим инновациям. К несчастью для Netscape, его конкурент Microsoft уже отлично разобрался в этих бизнес-моделях и точно знал, как использовать свою экономическую мощь и ресурсы, чтобы дергать за рычаги. В первую «браузерную войну» Microsoft предварительно установил свой Internet Explorer на все новые компьютеры с системой Windows, затем раздал пользователям набор серверов для размещения сайтов в интернете (IIS), что, в сущности, разрушило бизнес-модель Netscape.

Мог ли Netscape добиться успеха с другой стратегией? Полагаем, что мог. Учитывайте, что одним из способов, каким Netscape монетизировал свой браузер Navigator, была продажа авторства на кнопку «Net Search» поисковой системе Excite за $5 млн. Netscape был уверен, что браузер имеет ключевое значение, а поиск просто служит дополнением. Доказать, что поиск является гораздо более значимым бизнесом, выпало на долю двух пар выпускников Стэнфорда, Джерри Янга с Дэвидом Фило (Yahoo!) и Ларри Пейджа с Сергеем Брином (Google). Инновационная модель Google по продаже текстовых объявлений рядом с результатами поиска через автоматизированную рыночную площадку позволила создать настолько влиятельную франшизу, что позднее она выдержала серии лобовых атак Microsoft, в том числе маркетинговую программу, в рамках которой Microsoft фактически платил людям за то, чтобы они использовали его поисковую систему Bing.

Позднее та же история неоднократно повторялась. Facebook и LinkedIn доминируют среди социальных сетей даже

несмотря на то, что AOL, Microsoft (Hotmail) и Yahoo! (Yahoo! Mail) контролировали большинство аккаунтов клиентов, когда эти социальные сети только возникли. Alibaba победил eBay в Китае. Uber обошел компании, предоставляющие услуги такси. Airbnb располагает бóльшим количеством мест, чем любая гостиничная компания в мире.

Конечно, эти успешные истории — о технологических компаниях. Но, как мы убедились, технологическая инновация сама по себе недостаточна, даже когда оказывает огромное влияние на будущее. Сервисы вроде Craigslist, Wikipedia и IMDb (the Internet Movie Database) были ранними, влиятельными новаторами в интернет-индустрии, однако они так и не смогли достичь значительной собственной стоимости.

Настоящее создание стоимости происходит, когда инновационные технологии позволяют создавать инновационные продукты и сервисы в рамках инновационных моделей бизнеса. Даже несмотря на то что бизнес-модели Google, Alibaba и Facebook сейчас могут казаться обычными — даже неизбежными — постфактум, они не находили широкого признания в то время, когда запускались. Сколько людей в 1999 году могли себе представить, что занятие крошечными текстовыми объявлениями рядом с аналогом электронного карточного каталога приведет к созданию крупнейшей мировой компании в сфере программного обеспечения? Или что основание торгового онлайн-центра для зарождающегося среднего класса Китая приведет к бизнесу стоимостью $100 млрд? Кто из вас в 2004 году мог предугадать, что предоставление людям возможности узнать через крошечный экран карманного компьютера, о чем говорят их друзья, станет главной формой медиа? Ныне крупные компании и бизнес поначалу нередко казались плохой идеей, потому что инновация бизнес-модели уже по определению

не может ссылаться на действующие модели бизнеса, чтобы доказать, почему она будет эффективной.

Чтобы действительно разобраться, почему эти бизнес-модели добиваются успеха, нам прежде всего необходимо четко определить, что мы имеем в виду под «бизнес-моделью». Проблема отчасти заключается в том, что есть масса вариантов толкования этого термина. Выдающийся мыслитель в области менеджмента Питер Друкер писал, что бизнес-модели — это, в сущности, теории, состоящие из предположений о бизнесе, которые со временем могут меняться под действием обстоятельств. Профессор Гарвардской школы бизнеса и писатель Клэй Кристенсен уверен, что необходимо сосредоточиться на концепции «работа-которую-надо-сделать» («job-to-be-done») — то есть когда потребитель покупает продукт, он как бы «нанимает» его для выполнения конкретной работы. Еще есть Брайан Чески из Airbnb, который просто сказал: «Создавайте продукт, который нравится людям. Нанимайте прекрасных служащих. Что еще можно сделать? Все остальное — это ненужная работа».

Как Андреа Ованс удачно отметила в своей статье «Что такое бизнес-модель?» (What is Business Model?) в *Harvard Business Review* за январь 2015 года, «этого достаточно, чтобы у вас голова пошла кругом!». Для целей этой книги мы сосредоточимся на базовом определении: бизнес-модель компании описывает, как она обеспечивает финансовые поступления за счет производства, продажи и поддержки своих продуктов.

Отличие компаний типа Amazon, Google и Facebook даже от других успешных предприятий в сфере высоких технологий заключается в том, что они последовательно смогли создать и реализовать такие бизнес-модели, которые позволили им быстро достичь крупных масштабов и устойчивого

конкурентного преимущества. Естественно, не существует ни одной совершенной бизнес-модели, которая бы подходила любой компании, а ее поиск — это пустая трата времени. Однако большинство успешных моделей бизнеса имеют некоторые общие характеристики. Если вы хотите создать наилучшую модель бизнеса для себя, вы должны попытаться максимизировать четыре ключевых фактора роста и минимизировать два главных фактора, ограничивающих его.

МАКСИМИЗАЦИЯ РОСТА: ЧЕТЫРЕ ФАКТОРА

ФАКТОР РОСТА №1: РАЗМЕР РЫНКА

Основной фактор роста, который необходимо учитывать в вашей бизнес-модели, — это размер рынка. Сам по себе акцент на размере рынка может показаться очевидным, чем-то из того, что можно найти в справочнике по началам питч-дек* для стартапов, но если вы хотите построить крупную компанию, вам нужно начать с основ и исключить идеи, которые подходят разве что для очень маленьких рынков.

Большой рынок обладает одновременно большим числом потенциальных потребителей и различными эффективными каналами их привлечения. Последний пункт важен: рынок, включающий «каждого человека в мире», может казаться большим, но его не охватишь никаким эффективным способом. Более подробно мы обсудим это, когда будем рассматривать дистрибуцию в качестве одного из ключевых факторов роста.

Нелегко оценить размер рынка или то, что питч-деки и венчурные инвесторы часто называют общим объемом

---

* Питч-дек (англ. *pitch deck*) — наглядная презентация бизнес-плана инвестору.

рынка, или TAM (англ. *Total Available Market)*. Прогнозирование TAM и того, как он будет расти в будущем, — это один из главных источников неопределенности при блицмасштабировании. Но правильное прогнозирование и инвестирование в соответствии с ним, когда другие по-прежнему парализованы страхом, — это еще и одна из главных возможностей получения неожиданно высоких доходов, как мы увидим на примерах Airbnb и Uber.

В идеале сам рынок тоже быстро растет, что делает маленькие рынки привлекательными, а большие — просто неотразимыми.

В Кремниевой долине конкуренция за венчурные инвестиции оказывает сильное давление на предпринимателей, заставляя концентрироваться на идеях, которые ориентированы на большие рынки. Венчурные фонды могут привлекать сотни миллионов или даже миллиарды долларов благодаря своим инвесторам — партнерам с ограниченной ответственностью вроде пенсионных и университетских фондов, которые стремятся получить сверхрыночную прибыль, чтобы компенсировать свои инвестиции в молодые компании и нежелание вкладываться в одну из мировых кока-кол. Для обеспечения этих сверхрыночных прибылей венчурные фонды должны *по меньшей мере* утроить вложенные инвестиции. Венчурному фонду объемом $100 млн потребовалось бы заработать $300 млн за обычные семь–десять лет существования фонда, чтобы обогнать рыночную норму прибыли на 15–22%. Фонду объемом $1 млрд потребовалось бы заработать $3 млрд. Так как большинство венчурных проектов либо теряют деньги, либо едва держатся на плаву, единственный реальный способ, которым венчурные инвесторы могут достичь своих амбициозных целей, — это рассчитывать на небольшое число невероятно успешных

инвестиций. Например, в 1997 году Benchmark Capital инвестировал $6,7 млн в eBay. Меньше чем через два года eBay выпустил акции, и доля Benchmark составила $5 млрд, что равняется 745-кратной прибыли. Специальный фонд, который вложил эти деньги, Benchmark Capital Partners, взял у инвесторов $85 млн и вернул $7,8 млрд ради 92-кратной прибыли. (Первоначальные инвесторы в Facebook получили еще больше, но это были люди, а не компании.)

Принимая во внимание стремление к «домашним» компаниям вроде eBay, большинство венчурных инвесторов отсеивают инвестиционные возможности, основываясь на размере рынка. Если компания не может достичь «масштабов предприятия» (обычно это рынок с ежегодным оборотом как минимум $1 млрд), тогда в большинстве случаев инвесторы не будут вкладывать деньги, даже если это хороший бизнес. Просто он недостаточно велик для того, чтобы способствовать достижению их цели по обеспечению прибыли в объеме, превышающем их инвестиции более чем в три раза.

Когда Брайан Чески уговаривал венчурных инвесторов вложить деньги в Airbnb, одним из тех, к кому он обратился, был предприниматель и инвестор Сэм Алтман, который позднее стал президентом акселератора стартапов YCombinator. Алтман видел питч-дек Чески и сказал ему, что презентация идеальна за исключением того, что на слайде про объем рынка нужно изменить скромные $30 млн на $30 млрд. «Малыш, инвесторы хотят не “лимоны”, а “ярды”», — сказал Алтман Чески. Разумеется, Алтман не просил Чески солгать; скорее, он убеждал его, что если команда Airbnb искренне уверена в своих предположениях, то $30 млн — явное преуменьшение и следует смело указывать ожидаемое значение. Как выяснилось, рынок Airbnb в самом деле составлял около $30 млрд.

При оценке размера рынка также важно учесть то, как снижение издержек и улучшение продукции способны расширить рынки за счет привлечения новых потребителей вдобавок к той доле рынка, которую удастся захватить у действующих игроков. В 2014 году Асват Дамодаран, профессор финансов в Стерновской бизнес-школе Нью-Йоркского университета, предположил, что стоимость Uber составляет примерно $6 млрд, а в итоге составит $10 млрд исходя из 10%-ной доли мирового рынка услуг такси, оцениваемого в $100 млрд, которую компания сможет получить. Однако в соответствии с собственными планами Uber в 2016 году обработала платежей на сумму $26 млрд. Можно с уверенностью заявить, что оценка общего объема рынка в $10 млрд была явным преуменьшением, поскольку удобство использования и снижение цен Uber и ее конкурентами развили рынок транспортных услуг.

Аарон Леви, основатель компании Box, обеспечивающей хранение файлов онлайн, отметил в твите в 2014 году: «Определение размеров рынка для фирмы нового уклада исходя из размеров действующего рынка напоминает определение масштабов автомобильной индустрии на основе численности лошадей в 1910 году».

Другой фактор, который может привести к недооценке, заключается в игнорировании возможности выхода на новые рынки. Amazon начинал, как Amazon Books, «самый большой книжный магазин на Земле». Но Джефф Безос всегда воспринимал продажу книг как плацдарм, с которого Amazon мог бы разрастись для осуществления его грандиозной мечты о «магазине, где есть все». Сегодня Amazon является лидером в отрасли книжных продаж, но благодаря непрестанному расширению рынка торговля книгами составляет менее 7% общих продаж компании.

То же можно наблюдать и на примере финансовых показателей Apple. В первом квартале 2017 года Apple заработала $7,2 млрд на продажах персональных компьютеров — категории товара, в которой компания стала первопроходцем, а затем лидером. Это, безусловно, большая цифра, но в том же финансовом квартале общая выручка Apple составила целых $78,4 млрд. Это означает, что на первоначальный рынок Apple пришлось меньше 10% совокупного объема продаж компании.

Мой коллега по Greylock Джерри Чен, который помог Диане Грин развить VMware, компанию — разработчика программного обеспечения для виртуализации, в крупный бизнес, любит подчеркивать: «Каждый миллиардный бизнес начинал как потенциальный десятимиллионный».

Но независимо от того, создаете ли вы новый рынок, расширяете существующий или рассчитываете на то, что смежные рынки достигнут тех «ярдов», которых хотят инвесторы, вам необходим реалистичный маршрут достижения цели. Это подводит нас к одному из факторов роста, который мне больше всего нравится обсуждать с предпринимателями, — дистрибуции.

ФАКТОР РОСТА №2: ДИСТРИБУЦИЯ

Второй фактор роста, необходимый для сильного, способного расширяться бизнеса, — это дистрибуция. Многие в Кремниевой долине предпочитают концентрироваться на создании продуктов, которые покойный Стив Джобс называл «безумно прекрасными». Прекрасные продукты — это, конечно, хорошо (позже мы рассмотрим низкое качество продукта как *ограничитель* роста), но объективный и прозаичный факт заключается в том, что просто хороший продукт

с прекрасной дистрибуцией почти всегда победит прекрасный продукт с плохой дистрибуцией.

Dropbox — это компания с прекрасным продуктом, но она добилась успеха прежде всего благодаря своей великолепной дистрибуции. В интервью для подкаста Masters of Scale основатель и генеральный директор Dropbox Дрю Хьюстон сказал о том, что слишком много стартапов не замечают значимости дистрибуции:

> «Основная догма Кремниевой долины связана с созданием высококачественного продукта. Я думаю, это потому, что большинство компаний в Долине не выживают после стадии создания продукта. Вы должны уметь создавать прекрасный продукт, тогда вы сможете быть столь же успешны в привлечении пользователей, а затем в создании бизнес-модели. Если вы пропускаете какое-то звено в цепи, рвется вся цепь».

Трудности, связанные с дистрибуцией, возросли с приходом мобильной платформы. В отличие от интернета, где оптимизация поисковой системы и ссылки на электронную почту были широко распространенными и успешными каналами дистрибуции, в магазинах мобильных приложений практически нет возможности обнаружить продукт случайно. Когда вы заходите в магазин приложений Apple или Google, вы ищете конкретный продукт. Редко кто скачивает приложения просто ради интереса. Как результат, преуспевшие инноваторы бизнес-модели (в частности, Instagram, WhatsApp, Snap) были вынуждены находить креативные способы обеспечения широкой дистрибуции своих продуктов без больших затрат. Эти методы дистрибуции делятся на две основные категории: выгодное использование существующих сетей и вирусность.

Использование существующих сетей

У недавно созданных компаний редко есть влияние или ресурсы для того, чтобы запросто вкладывать деньги в рекламу. Вместо этого они вынуждены находить нестандартные способы подключения к существующим сетям для распространения своей продукции.

Когда я работал в PayPal, одним из основных средств дистрибуции нашего платежного сервиса была оплата покупок на eBay. В то время eBay уже был одним из крупнейших игроков в сфере электронной коммерции и к началу 2000 года насчитывал 10 млн зарегистрированных пользователей. Мы завоевали эту клиентскую базу за счет создания программного обеспечения, которое позволило продавцам на eBay очень легко автоматически добавлять кнопку «Оплатить PayPal» ко всем своим товарам. Удивительно, что покупатели так и делали, хотя у eBay был свой сервис оплаты, Billpoint! Но Billpoint продавцы были вынуждены подключать вручную для каждого товара, а PayPal делал это за них.

Много лет спустя Airbnb удалось провернуть похожий трюк, используя сервис онлайн-объявлений Craigslist. Прислушавшись к предложению Майкла Сейбела из YCombinator, Airbnb создала систему, которая дала ее пользователям-арендодателям возможность автоматически размещать свои предложения и на более крупном сервисе Craigslist. Им сообщили: «Пересылка вашего предложения с Airbnb на Craigslist повышает ваш доход в месяц в среднем на $500» и предоставили возможность сделать это нажатием единственной кнопки. Потребовались серьезные технические навыки — в отличие от многих платформ, у Craigslist нет интерфейса прикладного программирования (API), который позволяет другой программе взаимодействовать с ним, — но это было технологической инновацией в целях обновления

дистрибуции, а не продукта. «Это был своего рода новаторский подход, — поделился своим мнением об этой интеграции основатель Airbnb Нейтан Блечарзик. — Ни у одного сайта не было такой отличной интеграции. Для нас она оказалась весьма успешной».

Использование существующей сети, безусловно, может иметь и свои недостатки. То, что существующая сеть дает (или невольно позволяет брать), она же может и забрать. Zynga, ведущая компания — разработчик онлайн-игр, достигла большого успеха, используя для дистрибуции Facebook, но была вынуждена радикально перестроить свою модель после того, как Facebook решил закрыть людям, играющим в игры Zynga, возможность постить информацию о своих игровых достижениях друзьям в Facebook. (Раскрытие информации: я член совета директоров Zynga.) Основатель Zynga Марк Пинкус был достаточно предусмотрителен, чтобы создать довольно сильную франшизу, способную пережить это изменение.

Напротив, так называемые контент-фермы вроде Demand Media, которые использовали поисковую платформу Google для генерации трафика и доходов от рекламы, не смогли реабилитироваться после того, как Google настроила свои алгоритмы так, чтобы лишить приоритета контент сайтов, которые она назвала «мусорными».

Несмотря на эти риски, использование существующих сетей может выступать важным компонентом модели бизнеса, особенно если эти сети послужат «ракетным ускорителем», который позднее дополнят вирусность или сетевой эффект.

Вирусность

«Вирусная» дистрибуция возникает, когда пользователи продукта привлекают новых пользователей, а эти пользователи

привлекают следующих и так далее — похоже на то, как инфекция распространяется от носителя к носителю. Вирусность может быть либо естественной, возникающей в процессе использования продукта, либо мотивированной некоторым вознаграждением.

После запуска LinkedIn мы с командой посвятили много времени и сил тому, чтобы придумать, как повысить естественную вирусность; то есть как для существующих пользователей упростить привлечение друзей к использованию этого сервиса. Один из способов, который помог нам этого добиться, заключался в совершенствовании того, что стало впоследствии стандартными механизмами вирусности, например инструментов, позволяющих копировать адресную книгу. Например, мы создали программу, которая позволила LinkedIn подключиться к контактам наших пользователей в Outlook, что упростило им привлечение их наиболее важных знакомых.

Но столь же важное значение имели неожиданные источники вирусности. Как оказалось, пользователям понравилось применять свои страницы на LinkedIn в качестве основной профессиональной идентификации в интернете. Наличие подобной страницы, на которую можно направлять других, — со всеми подробностями своей профессиональной деятельности в одном месте — стало очевидной ценностью не только для пользователя, но и для человека, просматривающего его страницу, что наталкивало его на мысль о необходимости собственного профиля в LinkedIn. В результате мы сделали открытые профили постоянным инструментом повышения ценности сервиса для участников и нашего вирусного темпа роста.

В PayPal мы объединили естественную вирусность и мотивированную. Платежный продукт был вирусным сам по себе;

если кто-то присылал вам деньги через PayPal, вы должны были открыть счет, чтобы получить их. Но мы усилили эту естественную вирусность за счет денежных стимулов. Если вы рекомендовали другу PayPal, вы и ваш друг получали по $10. Такая комбинация двух типов вирусности позволила PayPal расти на 7–10% в день. По мере того как росла сеть PayPal, мы уменьшили стимулы до $5 и $5, а затем, наконец, и вовсе их аннулировали.

Стимулы необязательно должны быть денежными; как и PayPal, Dropbox использовал для развития похожее сочетание естественной вирусности — когда пользователи делятся файлами с «непользователями» — и мотивированной (владельцы аккаунтов Basic получают 500 MB дополнительной памяти за каждого привлеченного ими пользователя; владельцы аккаунтов Pro получают 1 GB). Несмотря на то что Dropbox инвестировал в партнерские отношения с ведущими производителями компьютеров вроде Dell, Дрю Хьюстон связывает ускоренный рост компании именно с вирусностью, которая помогает ей удвоить сотню тысяч пользователей на этапе запуска до двух сотен тысяч уже через десять дней, а затем увеличить их число до миллиона через семь месяцев после этого.

Если ваша стратегия дистрибуции ориентирована на вирусность, вы также должны сосредоточиться на удерживании клиента. Приток новых пользователей через парадные двери не будет способствовать вашему росту, если они сразу же разворачиваются и уходят. По словам Хьюстона, Dropbox постиг это на своем опыте, когда коэффициент активации показал, что лишь 40% из тех, кто подписывался, на самом деле размещали свои файлы в своем Dropbox и привязывали их к своим компьютерам. В интервью для моего подкаста Masters of Scale Дрю описал эпизод,

напоминающий телевизионное шоу *Silicon Valley* (но с более счастливым концом):

> «Мы пошли на Craigslist и предложили $40 любому, кто зайдет на полчаса протестировать юзабилити. Мы такие: “Здравствуйте, присаживайтесь. Это приглашение на Dropbox в вашей электронной почте. Перейдите по ссылке, чтобы поделиться файлом с другим адресом электронной почты”. И это получилось у нуля из пяти человек. Нуль из пяти приблизились к цели. Просто невероятно! И мы такие: “О боже, это худший продукт, который когда-либо был создан”. Поэтому мы составили список из порядка восемнадцати позиций в электронной таблице Excel, затем просто поправили все недочеты, на которые указал этот опыт, и увидели, как поднимается наш коэффициент активации».

Для вирусности почти всегда требуется продукт либо бесплатный, либо «фримиум» (то есть бесплатный до какого-то момента, после которого пользователь должен заплатить, чтобы перейти на расширенную версию — Dropbox, например, предлагает 2 GB бесплатного хранилища). Не припоминаю ни одного примера компании, которая выросла до крупных масштабов, используя вирусность платных продуктов.

Одна из наиболее действенных инноваций дистрибуции — это сочетание обеих стратегий. Facebook удалось это сделать, используя естественную вирусность социальной сети (где пользователи предлагают другим пользователям к ним присоединиться) и задействовав существующие сети, сосредоточенные вокруг кампусов, за счет внедрения продукта в одном кампусе за другим. Мы обсудим стратегию развертывания Facebook более тщательно, когда рассмотрим сетевые эффекты.

ФАКТОР РОСТА №3: ВЫСОКАЯ ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ

Один из основных факторов роста, о котором часто забывают предприниматели, — это влияние высокой валовой прибыли. Валовая прибыль, которая представляет собой выручку от продаж за вычетом себестоимости проданных товаров, является, пожалуй, лучшим долгосрочным показателем экономики подразделения. Чем выше валовая прибыль, тем бóльшую цену для компании имеет каждый доллар с продаж, потому что это означает, что за каждый такой доллар компания получает больше денег, доступных для вложения в рост и расширения бизнеса. Многие предприятия в сфере высоких технологий автоматически получают высокую валовую прибыль, именно поэтому этот фактор часто упускается из виду. Разработчики и дистрибуторы программного обеспечения получают высокую валовую прибыль благодаря тому, что себестоимость копирования программы фактически равна нулю. Компании, предоставляющие программное обеспечение как услугу (SaaS), имеют несколько бóльшую стоимость проданных товаров, так как им необходимо обеспечивать обслуживание, но благодаря облачным провайдерам вроде Amazon эта стоимость постоянно снижается.

Напротив, компании «старой экономики» часто получают низкую валовую прибыль. Выращивание пшеницы — это низкорентабельный бизнес, равно как и продажа товаров в магазине или подача еды в ресторане. Одна из самых удивительных особенностей успеха Amazon заключается в том, что он смог создать крупный бизнес на основе розничной торговли, что вообще-то является низкорентабельным бизнесом. Но даже Amazon сейчас в значительной степени опирается на высокорентабельный бизнес, связанный с SaaS, — Amazon Web Services (AWS). В 2016 году доля AWS в текущих

поступлениях Amazon составила 150%, а это свидетельствует о том, что розничный бизнес фактически потерял деньги.

Большинство дорогостоящих компаний, на которых мы делаем акцент в этой книге, получают валовую маржу в размере более 60, 70 и 80%. В 2016 году Google получила валовую прибыль в $54,6 млрд от продаж на $89,7 млрд при валовой марже в 61%. Валовая прибыль Facebook составила $23,9 млрд от продаж на $27,6 млрд при валовой марже в 87%. В 2015 году валовая маржа LinkedIn составила 86%. Как мы уже говорили, Amazon — это особый случай: его валовая прибыль в 2016 году в размере $47,7 млрд от продаж на $136 млрд состоялась при валовой марже в 35%. Однако даже валовая прибыль Amazon больше, чем у «высокорентабельной» традиционной компании вроде General Electric, которая в 2016 году получила валовую прибыль в размере $32,2 млрд от продаж на $119,7 млрд при валовой марже в 27%.

Во-первых, высокая валовая прибыль — это мощный фактор роста, потому что, как отмечено ниже, не все доходы формируются одинаково. Ведь несмотря на то что валовая прибыль имеет большое значение для продавца, потребителю она безразлична. Как часто вы учитываете валовую прибыль, возникающую при совершении вами покупки? Отдадите ли вы когда-нибудь предпочтение Burger King, а не McDonald's из-за того, что у их гамбургеров наценка меньше, чем у бигмаков? Обычно вы сосредоточиваетесь исключительно на том, во сколько он вам обойдется, и на других выгодах от покупки. Это значит, что продать низкорентабельный продукт бывает ничуть не легче, чем высокорентабельный. Если есть возможность, компания должна создать бизнес-модель с высокой валовой прибылью.

Во-вторых, бизнес с высокой валовой прибылью привлекателен для инвесторов, которые готовы платить больше

за способность такого бизнеса обеспечивать поступления. Как писал выдающийся инвестор Билл Гарлей в 2011 году в своем блоге, в посте «Все доходы создаются по-разному» (All Revenue Is Not Created Equal), «инвесторам нравятся компании, в которых при прочих равных условиях бóльшие доходы обеспечивают более высокие показатели рентабельности. Продажа большего числа копий одного и того же программного обеспечения (с нулевыми дополнительными издержками) — это бизнес, который отлично масштабируется». Обращение к инвесторам упрощает привлечение большего объема финансов при более высоких оценках стоимости, когда дело касается частной компании (мы углубимся в детали того, почему это важно, позднее), и снижает стоимость капитала, когда акции компании продаются на бирже. Этот доступ к капиталу служит ключевым фактором для финансирования молниеносного роста.

Важно упомянуть о разнице между потенциальной и реализованной валовой прибылью. Многие блиц-скейлеры, такие как Amazon или китайские производители оборудования Huawei и Xiaomi, намеренно устанавливают цену на свои продукты так, чтобы максимизировать долю рынка, а не валовую прибыль. Как любит повторять Джефф Безос: «Ваша прибыль — это моя возможность». Xiaomi явно ориентирована на чистую рентабельность на уровне 1–3%, вдохновленная примером Costco. При прочих равных условиях инвесторы почти всегда устанавливают значительно бóльшую цену компаниям с потенциально высокой валовой прибылью, чем компаниям, которые уже реализовали и максимизировали свою валовую прибыль.

И наконец, большинство трудностей в работе компании связаны с доходами или объемом продаж, а не с валовой прибылью. Если у вас есть миллион потребителей, которые

обеспечивают продажи на $100 млн в год, расходы на обслуживание этих потребителей не меняются, будь ваша валовая маржа 10 или 80%; вам по-прежнему необходимо нанимать достаточно людей, чтобы реагировать на просьбы и обеспечивать поддержку. Но обеспечивать потребителям квалифицированную поддержку гораздо легче, когда вы располагаете $80 млн валовой прибыли вместо $10 млн.

И наоборот, гораздо легче предоставлять товары и услуги для 125 000 клиентов, которые обеспечивают продажи на $12,5 млн в год и $10 млн валовой прибыли, чем для миллиона потребителей, которые обеспечивают продажи на $100 млн, чтобы получать те же $10 млн валовой прибыли. Это в восемь раз больше потребителей и в восемь раз больше прибыли, что предполагает в восемь раз больше продавцов, сотрудников службы поддержки, бухгалтеров и т. д.

Создание бизнес-модели с высокой валовой прибылью увеличивает ваши шансы на успех и еще больше увеличивает выигрыши в случае успеха. Как мы рассмотрим в следующем разделе, высокая валовая прибыль помогла вырасти до размеров мировых гигантов даже нетехнологическим компаниям, таким как испанская розничная сеть по продаже одежды Zara.

ФАКТОР РОСТА №4: СЕТЕВЫЕ ЭФФЕКТЫ

Размер рынка, дистрибуция и валовая прибыль — важные факторы для роста компании, но не они играют ключевую роль в том, чтобы *поддерживать* этот рост достаточно долго для создания дорогостоящей и устойчивой франшизы. Несмотря на то что прошедшие двадцать лет поспособствовали развитию первых трех факторов роста, увеличение использования интернета по всему миру вывело

сетевые эффекты на уровни, ранее не наблюдавшиеся в экономике.

Растущая значимость сетевых эффектов — это одна из главных причин того, что технологии стали занимать более влиятельное положение в экономике.

В конце 1996 года пятью самыми дорогими компаниями в мире были General Electric, Royal Dutch Shell, Coca-Cola Company, NTT (Nippon Telegraph and Telephone) и ExxonMobil — традиционные промышленные и потребительские компании, которые опирались на значительный эффект масштаба и десятилетия формирования бренда для повышения их стоимости. Лишь двадцать один год спустя, в четвертом квартале 2017 года, этот список оказался совсем другим: Apple, Google, Microsoft, Amazon и Facebook. Это поразительное изменение. В самом деле, хотя Apple и Microsoft к концу 1996 года уже были известными компаниями, но Amazon еще был частным стартапом, Ларри Пейдж и Сергей Брин были только выпускниками Стэнфорда и от создания Google их отделяли два года, а Марк Цукерберг и вовсе еще с нетерпением ждал своей бар-мицвы.

Так что же произошло? А вот что — наступила Сетевая Эпоха.

То, как нас связывают сейчас технологии, было просто немыслимо для наших предков. Более 2 млрд людей сейчас используют смартфоны (многие из них созданы Apple или используют операционную систему Android от Google), которые обеспечивают им постоянную связь с глобальной сетью, где можно найти все на свете. В любое время эти люди могут найти практически любую информацию (Google), купить едва ли не любой продукт (Amazon/Alibaba) или пообщаться практически с кем угодно (Facebook/WhatsApp/Instagram/WeChat).

В таком тесно взаимосвязанном мире как никогда много компаний, использующих сетевые эффекты для обеспечения внушительных показателей роста и прибылей.

В этой книге мы воспользуемся простым обывательским определением сетевых эффектов:

> Продукт или услуга испытывает положительные сетевые эффекты, когда более активная работа с ним одного пользователя повышает ценность этого продукта или услуги для других пользователей.

Экономисты называют такие эффекты «экономия за счет масштабов спроса» или, в более общем виде, «положительные внешние эффекты».

Магия сетевых эффектов заключается в том, что они обеспечивают петлю положительной обратной связи, которая приводит к сверхлинейному росту и созданию стоимости. Этот сверхлинейный эффект значительно затрудняет переход любого узла сети с действующей позиции на альтернативную («привязка по клиенту»), так как новому участнику практически невозможно соответствовать стоимости подключения к действующей сети. (Узлами в сетях обычно являются конечные пользователи, как в каноническом примере с факсимильным аппаратом или в более свежем примере с Facebook, а также могут быть физические носители данных или другие основные активы, имеющие ценность в сфере бизнеса.)

В результате «увеличивающейся отдачи от масштаба» достигается предельное равновесие, при котором единственный продукт или компания занимает доминирующее положение на рынке и получает бóльшую часть прибыли в отрасли. Поэтому не удивительно, что сообразительные

предприниматели стремятся создать (а сообразительные инвесторы хотят финансировать) такие стартапы, которые используют сетевые эффекты.

Несколько поколений стартапов, от eBay до Facebook и Airbnb, воспользовались этими тенденциями для укрепления своих доминирующих позиций. Чтобы достичь подобных целей, важно сформировать точное понимание того, как работают сетевые эффекты. Мой коллега по Greylock Саймон Ротман является одним из ведущих мировых экспертов по сетевым эффектам, начиная еще с создания автомобильной торговой площадки для eBay стоимостью $14 млрд. Саймон предупреждает: «Многие пытаются выстрелить на сетевых эффектах за счет таких мер, как, например, добавление профилей. “У торговых площадок есть профили, — рассуждают они, — поэтому, если я добавлю профили, я добавлю и сетевые эффекты”. Но в действительности выстраивание сетевых эффектов немного сложнее. Вместо того чтобы просто копировать некоторые детали, лучшие блиц-скейлеры изучали различные виды сетевых эффектов и разрабатывали их в собственных бизнес-моделях».

Пять категорий сетевых эффектов

На своей странице в интернете, посвященной теории отраслевых рынков информационных технологий, профессор Нью-Йоркского университета (NYU) Арун Сундарараджан подразделяет сетевые эффекты на пять общих категорий.

- **Прямые сетевые эффекты:** увеличение использования ведет к увеличению стоимости. Например, Facebook, приложения для переписки вроде WeChat и WhatsApp.
- **Непрямые сетевые эффекты:** увеличение использования способствует потреблению взаимодополняющих

товаров, что увеличивает ценность исходного продукта. Например, внедрение операционной системы типа Microsoft Windows, iOS или Android побуждает сторонних разработчиков программного обеспечения создавать приложения, повышающие ценность самой платформы.

- **Двусторонние сетевые эффекты:** увеличение использования одной группой потребителей вызывает рост полезности для другой группы комплементарных потребителей, и наоборот. Например, торговые площадки вроде eBay, Uber и Airbnb.
- **Местные сетевые эффекты:** увеличение использования небольшой подгруппой потребителей повышает полезность для других, связанных с ними потребителей. Например, в то время, когда звонки были лимитированными, некоторые операторы мобильной связи давали абонентам возможность определить ограниченное число «избранных» номеров, чьи звонки не учитывались в ежемесячном лимите минут.
- **Совместимость и стандарты:** использование одного технологического продукта стимулирует использование совместимых продуктов. Например, доминирующее положение Word из программного пакета Microsoft Office означало, что этот формат файла документа стал стандартом; это позволило ему уничтожить конкурентов наподобие WordPerfect и дать отпор программным решениям с открытым исходным кодом вроде OpenDocument.

Из этого разнообразия сетевых эффектов любой может быть решающим; способность Microsoft задействовать несколько сетевых эффектов для Windows и Office во многом

поспособствовала становлению его небывало устойчивой франшизы. Даже сегодня Windows и Office сохраняют доминирующее положение на рынке персональных компьютеров, хотя другие платформы вроде мобильных уже обрели такое же или даже большее значение.

Сетевые эффекты и порождают агрессивный рост, и сами требуют его

Важная составляющая использования сетевых эффектов заключается в агрессивном достижении роста и внедрения сети. Так как влияние сетевых эффектов возрастает сверхлинейно, при меньших масштабах они способны оказать даже негативное воздействие на внедрение продукта в пользовательской среде. Как только все ваши друзья начинают регистрироваться в Facebook, вам тоже приходится там зарегистрироваться. Но, с другой стороны, зачем бы вы регистрировались в Facebook, если никто из ваших друзей там еще не зарегистрирован? То же самое относится и к первому пользователю торговых площадок вроде eBay и Airbnb.

В бизнесе, использующем сетевые эффекты, вы не можете начать с малого и надеяться, что будете потихоньку расти — пока ваш продукт не достиг широкого распространения на конкретном рынке, он не представляет большой ценности для потенциальных потребителей. Экономисты бы сказали, что компании необходимо пройти «критическую точку», где кривая спроса пересекается с кривой предложения. Компании вроде Uber подкупают своих потребителей, пытаясь повлиять на кривую спроса, чтобы быстрее достичь этой критической точки; ставка делается на то, что убытки в краткосрочной перспективе нужны для того, чтобы заработать деньги в долгосрочном периоде, как только вы пройдете критическую точку.

Трудность, которую создает этот подход, заключается в (возможной) необходимости отказаться от субсидий, чтобы заставить работать экономическое подразделение самостоятельно. Когда я работал в PayPal, одной из мер, которыми мы стимулировали внедрение продукта, было объявление о том, что сервис всегда будет бесплатным. Это предполагало оплату компанией транзакционных издержек по приему платежей с кредитных карт. Мне бы хотелось сказать, что у нас был грандиозный план. Мы надеялись, что сможем компенсировать субсидирование операционных сборов за транзакции по кредитным картам путем заработка на увеличении рыночной стоимости PayPal. Увы, этого оказалось недостаточно для того, чтобы покрыть субсидии, и компания терпела убытки. Поэтому мы изменили принцип PayPal с «всегда бесплатно» на «всегда бесплатно через ACH» и начали взимать плату за прием платежей по кредитным картам. К счастью, мы уже обрели преданных пользователей, и наши клиенты согласились с этим изменением.

Иногда бизнес не может изменить экономику продукта (бесплатные сервисы типа Facebook не могут снизить свои цены). Вместо этого он может влиять на ожидания потенциальных покупателей. Оценка, которую клиенты дают конкретному сервису, когда решают, начинать ли им пользоваться, зависит одновременно от существующей степени его распространения и их ожиданий относительно его использования в будущем. Если они полагают, что другие собираются присоединиться, воспринимаемая ценность сервиса возрастает и повышается вероятность того, что они начнут его использовать.

Этот метод нашел отражение в одной из наиболее влиятельных за всю историю книг о бизнесе «Преодоление

пропасти» Джеффри Мура*. Мур утверждает, что технологические компании часто сталкиваются с проблемами, когда они пытаются перейти от рынка первых клиентов к массовому рынку — пресловутая «пропасть». Он советует сосредоточиться на нишевых рынках-плацдармах, с которых компания может расширяться за счет стратегии «кегли», в соответствии с которой эти рынки способствуют открытию смежных рынков. Такая стратегия еще важнее для бизнеса, пользующегося сетевыми эффектами.

Компания может также изменить кривую спроса за счет создания продукта, имеющего ценность для индивидуального покупателя, независимо от того, как он воспринимается остальной сетью. Например, в LinkedIn мы выяснили, что открытые профили представляли некоторую ценность, не связанную с пользовательской сетью, так как они выступали в качестве профессиональной идентичности в интернете. Это мотивировало людей присоединиться к LinkedIn, даже если их друзья и коллеги пока этого не сделали.

Возможность подключения обеспечивает сетевые эффекты

Помимо того что высокая связность современного мира способствует сетевым эффектам, она облегчает достижение той критической точки, в которой эти сетевые эффекты начинают действовать, и способствует их поддержанию и лидерству на рынке, которое они обеспечивают.

Интернет позволил добиться небывало низких издержек на поиск продуктов и услуг. В отличие от прошлого, когда компании были вынуждены предлагать товары потребителям

---

* Мур Дж. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

в розничных магазинах или запускать эфирную рекламу, сегодняшние покупатели могут найти все, что ищут, на Amazon или других торговых площадках в интернете вроде Alibaba, в магазинах приложений, или просто загуглив, когда ничего не помогает. Так как продукты и услуги, которые уже стали популярными, почти всегда будут возникать в первой строке результатов поиска, компании с конкурентным преимуществом могут быстро развиться до стадии, на которой возрастающая отдача от сетевых эффектов порождает рынок, действующий на принципах «победитель получает бóльшую часть» или «победитель получает все». Это также объясняет то, почему дистрибуция как фактор роста имеет такое же или даже большее значение для успеха компании, чем сам продукт, — без дистрибуции сложно достичь критической точки.

После того как сетевые эффекты начали действовать, продуктивность, которую обеспечивает Сетевая Эпоха, упрощает поддержание стремительного темпа роста. В прошлом быстрый рост численности клиентов неизбежно вел к быстрому росту самой организации и резкому увеличению накладных расходов, которые требуются для координации большого числа работников и команд. Сегодняшние сети позволяют компаниям избежать действия этих традиционных факторов, ограничивающих рост, например, когда Apple использовал Foxconn, чтобы обойти потенциальное ограничение своей производственной инфраструктуры (подробнее об этом сказано в следующем разделе). Чем больше ограничений вы можете устранить, тем более влиятельным может вырасти бизнес, основанный на сетевых эффектах. Поэтому компании вроде Google, чьи годовые доходы превысили отметку в $100 млрд, продолжают расти более чем на 20% в год.

Наконец, поразительная рентабельность этих компаний обеспечивает им финансовые ресурсы для расширения деятельности на новые рынки и инвестирования в свое будущее. S-образная кривая инноваций демонстрирует, что темп распространения любой новинки в итоге замедляется по мере насыщения рынка. Однако компании вроде Apple освоили стратегию инвестирования в новые продукты, которая позволяет им вскакивать на новую S-образную кривую. Apple перескакивала с музыкальных плееров на смартфоны, затем на планшеты и в погоне за очередной S-кривой решительно тратит часть своей огромной прибыли. Бонусы, которые открытый рынок предоставляет таким компаниям, также помогают воспользоваться механизмом слияния и поглощения (M&A) для перескакивания с одной кривой на другую, наподобие того как Facebook обошелся с Instagram, WhatsApp и Oculus, а Google — с DeepMind.

Конечно, сетевые эффекты подходят не любой компании или рынку, что, к своему огорчению, выяснили многие игроки и их инвесторы в периоды краха доткомов, Великой рецессии и снижения финансирования в 2016 году. Поэтому лучшие предприниматели пытаются разрабатывать инновационные модели бизнеса, которые задействуют сетевые эффекты. Одна из причин, по которой Google — это Google, а Yahoo! теперь является частью AOL (которая, в свою очередь, принадлежит компании Revision), заключается в том, что Google сконцентрировалась на AdWords (торговая площадка с сильными сетевыми эффектами), тогда как Yahoo! пыталась стать медиакомпанией (традиционная модель, основанная на эффекте масштаба).

В значительной степени исторический успех Кремниевой долины в создании крупных компаний может быть сведен к заложенному в ее культуре акценту на инновации

бизнес-моделей, что и привело к появлению компаний, основанных на сетевых эффектах. Ирония же состоит в том, что многие люди в Кремниевой долине, если вы их спросите, не смогут объяснить вам, что такое сетевой эффект или чем он вызван. Однако просто потому, что так много предпринимателей пробуют так много различных моделей бизнеса, в итоге они могут случайно наткнуться на действенные сетевые эффекты. Крейг Ньюмарк просто начал отправлять своим друзьям электронные сообщения о мероприятиях в округе в 1995 году: почти двадцать два года спустя сетевые эффекты удержали Craigslist на позициях главного игрока в сфере онлайн-объявлений, несмотря на команду с минимально необходимым для работы составом и отсутствие заметных изменений в дизайне сайта на протяжении всего этого времени!

А вот где еще акцент на скорости играет существенную роль. Так как предприниматели в Кремниевой долине концентрируются на разработке моделей бизнеса, которые могут быстро разрастаться, они более склонны ориентироваться на сетевые эффекты. И поскольку жесткая местная конкуренция всегда вынуждает стартапы развиваться более агрессивно (то есть блиц-масштабироваться), то в Кремниевой долине они с большей вероятностью достигают критической точки сетевых эффектов, чем стартапы из менее агрессивных регионов.

Одним из стимулов к написанию этой книги служит желание помочь предпринимателям со всего мира превзойти эти успехи и обучить их тому, как последовательно составить план блиц-масштабирования компании. Когда вы разработаете свою бизнес-модель, предусматривая использование сетевых эффектов, вы сможете добиться успеха в чем угодно.

МАКСИМИЗАЦИЯ РОСТА: ДВА ОГРАНИЧИТЕЛЯ

Включение основных факторов роста в вашу инновационную модель бизнеса — это только полдела. Вырастить отличный бизнес чертовски сложно отчасти потому, что очень легко наткнуться на препятствия, которые *ограничивают* ваш рост. Ключевой элемент инновации бизнес-модели состоит в методах обхождения этих ограничителей роста.

ОГРАНИЧИТЕЛЬ РОСТА №1: ОТСУТСТВИЕ ПРОДУКТОВО-РЫНОЧНОГО СООТВЕТСТВИЯ

Продуктово-рыночное соответствие запускает ускоренный рост, тогда как его отсутствие делает рост затратным и трудным. Концепция продуктово-рыночного соответствия берет свое начало в эпохальном посте Марка Андриссена «Единственное, что имеет значение» (The only thing that matters) в его блоге. В нем Андриссен утверждает, что самым важным фактором успешности стартапов является сочетание рынка и продукта.

Нельзя придумать определение проще, чем то, что он дал сам: «Продуктово-рыночное соответствие означает пребывание на подходящем рынке с продуктом, который может удовлетворять запросам этого рынка».

Без продуктово-рыночного соответствия стартап невозможно вырастить в успешный бизнес. Андриссен отмечает следующее:

> «Вы можете наблюдать множество отличных стартапов, у которых проработаны все направления деятельности, имеется политика в области HR, прекрасная модель продаж, тщательно продуманный маркетинговый план, прекрасные процедуры проведения собеседования, великолепные обеды

в офис, 30-дюймовый монитор у каждого программиста, первоклассные венчурные инвесторы в правлении — и все-таки они направляются прямиком к обрыву из-за того, что даже не попытались обеспечить продуктово-рыночное соответствие».

К сожалению, гораздо легче дать определение продуктово-рыночному соответствию, чем его сформировать!

Когда вы запускаете компанию, основной вопрос, касающийся продуктово-рыночного соответствия, на который необходимо ответить, заключается в том, удалось ли вам обнаружить неявную рыночную возможность, в которой у вас есть уникальное преимущество или подход и о которой конкуренты не узнают, пока вы не займете устойчивое лидирующее положение. Обычно бывает сложно обнаружить такую возможность в «жаркой» обстановке; если возможность очевидна всем, вероятность того, что воспользуетесь ей именно вы, чрезвычайно низкая.

Большинство неявных возможностей возникают в результате изменений на рынке, под которые действующие игроки не хотят или не могут подстроиться. Во многих случаях это может быть подрывная технологическая инновация, но также это бывают изменения в правовом или финансовом регулировании, возникновение новой группы потребителей или другой серьезный сдвиг. Например, Чарльз Шваб смог создать свою эпонимическую финансовую империю, воспользовавшись снятием ограничений на брокерские комиссии для запуска дискаунтера брокерских услуг.

Зачастую вам не удастся всесторонне проверить продуктово-рыночное соответствие, пока вы не завершите создание своей компании. Но вы должны попытаться. Как авторы и предприниматели, мы являемся огромными поклонниками

Эрика Риса и его методологии «бережливого запуска». Это отличный прием, направленный на систематическую борьбу с рисками. Но дело в том, что большинство стартапов не используют его; вместо этого они проводят эксперимент в духе «Мы добиваемся успеха или остаемся без денег?».

Лучшим способом, который может применить небольшая, ограниченная в ресурсах команда для оценки потенциальных стратегий, является использование того, что в нашей предыдущей книге «Альянс» (The Alliance) мы прозвали «сетевым разумом». Даже у небольшой группы основателей скорее всего есть огромная совокупная сеть личных знакомств с толковыми людьми, которые обладают требуемыми знаниями или опытом. Начните разговор, призывая их оспорить вашу идею и подсказать, что еще вы должны учесть.

Конечно, даже лучший сетевой разум не даст гарантию, что вы действительно достигли продуктово-рыночного соответствия в ходе этого этапа разработки. Единственный способ доподлинно проверить продуктово-рыночное соответствие — дать продукт в руки реальному пользователю. Но предприниматели могут и должны проводить свои изыскания и пытаться разрабатывать свои бизнес-модели так, чтобы они максимизировали их шансы на достижение продуктово-рыночного соответствия в кратчайшие сроки.

ОГРАНИЧИТЕЛЬ РОСТА №2:
РАСШИРЕНИЕ МАСШТАБОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Разработки масштабируемой экономической модели недостаточно, если вы не можете расширить масштабы своей деятельности так, чтобы она удовлетворяла спрос. Зачастую предприниматели игнорируют проблемы расширения масштабов деятельности, говоря: «Управление скачкообразным

ростом — это проблема высшего уровня». Но и проблемы высшего уровня — это тоже проблемы; для вашего эго будет полезней бороться с проблемами роста, чем просто предотвращать невыплаты зарплат, при том что и то и другое может погубить вашу компанию. Вместо игнорирования этих вызовов самые мудрые инноваторы учитывают увеличение масштабов деятельности при разработке своей модели.

Влияние ограниченных человеческих возможностей на расширение масштабов деятельности

Значительное число проблем, связанных с деятельностью компании, возникает лишь из-за ограничений человеческих возможностей. Как бы нам ни хотелось, чтобы мы и наши коллеги могли работать неустанно и бесперебойно, вне зависимости от масштаба организации, факт заключается в том, что развитие заставляет нас спотыкаться о широкий круг вопросов.

Если вы руководите небольшой командой основателей из четырех человек, вам придется беспокоиться о ваших непосредственных отношениях с тремя другими сооснователями, плюс об их непосредственных отношениях друг с другом. Комбинаторика подсказывает, что вам придется контролировать отношения между шестью парами людей ([4×3]/2). Теперь представьте, что вы нанимаете двух сотрудников и общая численность команды становится равна шести. Вам необходимо контролировать отношения между пятнадцатью парами людей ([6×5]/2). Вы увеличили размер команды на 50%, но число отношений, которые надо контролировать, увеличилось на 150%. Далее расчеты становятся все более пугающими. И это касается только отношений отдельных пар членов команды, а еще есть отношения внутри трех-, четырех- (и так далее) сторонних групп.

Один из подходов заключается в том, чтобы разработать модель бизнеса, для которой требуется как можно меньшее число людей. Некоторые компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения, применяют бизнес-модели, которые позволяют им достигать больших успехов с минимальным количеством сотрудников. Основатели WhatsApp, Ян Кум и Брайан Эктон, разработали умную модель бизнеса, которая сконцентрировала усилия на некоторых основных факторах роста (чтобы развиваться быстрее, их сервис для переписки использовал одновременно классические сетевые эффекты и существующую сеть дистрибуции по телефонно-адресной книге), но при этом сумела обойти проблемы расширения масштабов деятельности. У WhatsApp была фримиум-модель бизнеса: сервис был бесплатным в течение года, после чего стоил $1 в год. Эта низкозатратная модель, по сути, устранила необходимость в людях, отвечающих за продажи, маркетинг и обслуживание клиентов, позволяя WhatsApp вырасти до 500 млн ежемесячно активных пользователей к тому моменту, когда он был приобретен Facebook, со штатом всего сорока трех сотрудников, с соотношением 10 млн активных пользователей на одного сотрудника!

Другой подход заключается в том, чтобы найти способы передать работу на аутсорсинг подрядчикам или поставщикам. Стратегия Airbnb в отношении фотографий комнат владельцев предлагает поучительный пример. На раннем этапе основатели Airbnb выяснили, что одним из ключевых факторов, которые повышали вероятность аренды жилья на Airbnb, было качество фотографий этого места. Так уж вышло, что многие из нас — непрофессиональные фотографы и наши плохо продуманные, плохо снятые на мобильный телефон фотографии далеки от того, чтобы передать великолепие мест, где мы живем. Поэтому основатели отправились в путь,

посещая хозяев жилья и делая фотографии за них. Понятно, что личные визиты к каждому хозяину едва ли были решением, которое можно практиковать в широких масштабах, поэтому эта задача в скором времени была переведена на аутсорсинг фотографам-фрилансерам. По мере роста Airbnb стратегия менялась, и эта задача перешла из-под контроля основателей, управляющих небольшим списком фотографов, к работникам, управляющим большой группой фотографов, а затем к автоматизированной системе, управляющей глобальной сетью фотографов. Основатель Брайан Чески кратко описывает свою стратегию так: «Делайте все вручную, пока это не станет требовать слишком больших усилий, затем автоматизируйте это».

В конце концов, даже с умной моделью бизнеса и автоматизацией почти каждой успешной в широких масштабах компании требуются тысячи или даже десятки тысяч сотрудников. Находчивость поможет отложить наступление часа расплаты, но не навсегда. Позднее мы обсудим некоторые инновации менеджмента, которые позволяют справляться с таким ростом и масштабом организации.

Инфраструктурные ограничения расширения масштабов деятельности

Другая серьезная проблема расширения масштабов деятельности исходит из наращивания инфраструктуры компании. Не имеет значения, насколько высок формируемый вами спрос, если ваша инфраструктура не может его удовлетворить. Инфраструктурные ограничения могут оказаться губительными для планов компании. Рассмотрим примеры социальных сетей Friendster и Twitter.

Хотя многие о нем уже позабыли, Friendster была первой (до Facebook) социальной онлайн-сетью, которая стала

мейнстримом (раскрытие информации: я был ранним инвестором Friendster). Основанная в марте 2003 года Friendster всего за несколько месяцев осуществила «вирусный» рост до миллионов пользователей. Еще до конца года Friendster-мания стала таким культурным феноменом, что ее основатель Джонатан Абрамс появился в ночной телевизионной программе Jimmy Kimmel Live!. Но масштабный рост Friendster принес масштабные проблемы, особенно в части инфраструктуры. Несмотря на команду талантливых специалистов в области технологий, серверы Friendster не могли справиться с ростом, и профили пользователей грузились по сорок секунд. К началу 2005 года более быстрый новый участник рынка, MySpace, обеспечивал более чем в десять раз больше просмотров страниц, чем Friendster, который так и не смог оправиться. MySpace в конечном счете проиграл Facebook войну социальных сетей за клиента, но это другая история, которую мы рассмотрим в книге позднее.

Twitter был близок к тому, чтобы точно так же «расплавиться», но сумел оправиться как раз вовремя и создать крупный бизнес. Когда Twitter начал расти в конце 2000-х годов, он обрел дурную репутацию за «Fail Whale»* — эксцентричное сообщение об ошибке, которое возникало всякий раз, когда его серверы не могли справиться с нагрузкой. К несчастью для Twitter, Fail Whale возникала довольно часто, особенно на всплесках информации, например когда умер Майкл Джексон в 2009 году (если быть честным, Twitter не был единственным ресурсом, который испытывал проблемы с нагрузкой из-за смерти короля поп-музыки) или когда шел чемпионат мира 2010 года. Twitter вкладывал значительные ресурсы одновременно и в переустройство своих

---

* *Fail Whale* (англ.) — Обломный Кит.

систем, и в технологические процессы, чтобы работать более эффективно. Но даже при таких усилиях на «укрощение» Fail Whale ушло несколько лет; произошло это, только когда Twitter, не расплавившись, пережил ночь после президентских выборов США 2012 года, так что бывший в то время креативным директором Дуг Боуман объявил, что «Большой синий кит убит».

Одна из главных причин значительного повышения темпов роста дорогостоящих веб-компаний, которое мы наблюдали в последние годы, заключается в облачном предложении Amazon — Amazon Web Services (AWS), которое помогло многим таким компаниям обойти инфраструктурные ограничения. Например, Dropbox сумел нарастить инфраструктуру хранилищ гораздо быстрее и легче за счет использования AWS-хранилища, избавляясь от необходимости создавать и поддерживать собственные массивы жестких дисков.

AWS отражает один из способов того, как Amazon обратил расширение масштабов своей деятельности в конкурентное преимущество. Веб-сервисы вроде AWS используют то, что действующий профессор Гарвардской школы бизнеса Кларисса Болдуин и бывший профессор Гарвардской школы бизнеса Ким Кларк называют «влиянием модульности». Как Болдуин и Кларк описывают в своей книге «Правила дизайна, Том 1: Сила модульности» (Design Rules, Vol 1: The Power of Modularity), этот принцип позволяет компании вроде Amazon и ее клиентам создавать сложные продукты из более простых стандартизированных подсистем. Но влияние модульности не ограничивается только разработкой и проектированием программного обеспечения. Создавая легко интегрируемые подсистемы вроде платежей и логистики, Amazon делает более гибким и быстро адаптирующимся весь свой бизнес.

Аналогом AWS по части оборудования выступает Китай. Стартапы в сфере оборудования способны справиться с инфраструктурными ограничениями и расширяться значительно быстрее за счет использования производственного потенциала Китая, будь то напрямую или путем сотрудничества с компаниями наподобие PCH, занимающейся промдизайном на заказ. У производителя «умного» термостата Nest, например, когда Google приобрела его за $3 млрд, было всего 130 сотрудников, в основном потому, что он перевел все свое производство на аутсорсинг в Китай.

Для сравнения: Telsa Motors тоже испытала сдерживание своего развития из-за инфраструктурных ограничений. В силу сложностей производственного процесса по темпам производства Tesla отстает от других производителей автомобилей, в результате чего ее удостоенные наград машины почти всегда распроданы, причем задержанные заказы растягиваются на месяцы или даже годы. Для Tesla формирование спроса не проблема; проблема в том, чтобы его удовлетворить.

ПРОВЕРЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Будь то намеренно или случайно, модели бизнеса быстро развивающихся компаний часто придерживаются проверенных образцов, которые задействуют факторы роста и обходят факторы, этот рост ограничивающие. Эти образцы будут описаны более подробно ниже, но здесь следует отметить, что эти примеры высокого уровня являются принципами, а не точными рецептами. Простой адаптации какого-нибудь из этих конкретных образцов будет недостаточно, чтобы создать инновационную модель бизнеса, но их осмысление дает предпринимателю ряд хороших примеров для подражания.

Стоит также отметить, что не все образцы одинаковы. Некоторые распространенные модели бизнеса придерживаются проверенных образцов, тем не менее они не способны создать компании стоимостью $100 млрд или даже $10 млрд. Возьмем для примера открытое программное обеспечение, которое добилось большого успеха, вроде Linux, в качестве образца. Имеющее открытый код, а значит, предоставляющее свободное, созданное совместными общественными усилиями программное обеспечение, в которое пользователи могут вносить изменения, обрело известность в эру доткомов и с тех пор стало неотъемлемой частью мирового технологического пакета.

История открытого программного обеспечения подходит под образец инновации бизнес-модели. Открытое программное обеспечение обслуживает большой рынок, обладает мощным механизмом дистрибуции через открытые репозитории исходного кода, извлекает выгоду от сетевых эффектов стандартов и совместимости и ловко избегает большого числа случаев влияния ограниченности человеческих возможностей на расширение масштабов деятельности компании, пользуясь услугами распределенного сообщества добровольных участников, а не создания большой организации работников.

Однако даже у самой успешной компании с открытым исходным кодом, Red Hat, рыночная капитализация составляет «лишь» около $15 млрд, и это после двадцати лет работы. Эмпирические данные показывают, что открытый источник — это образец, полезный для привлечения клиентов, но не для создания бизнеса, приносящего большую прибыль.

Чтобы образец прошел проверку, он должен продемонстрировать, что его придерживаются многие дорогостоящие компании. На основе этого критерия мы составили

следующий список проверенных образцов, способных вдохновить вас на обновление вашей модели бизнеса.

ПРОВЕРЕННЫЙ ОБРАЗЕЦ №1: БИТЫ, А НЕ АТОМЫ

Google и Facebook — это компании, преимущественно занимающиеся разработкой программного обеспечения, которые сосредотачивают основное внимание на электронных битах, а не на материальных атомах. Компаниям, основанным на битах, намного проще обслуживать мировой рынок, что, в свою очередь, упрощает достижение охвата больших объемов рынка. Кроме того, биты перемещать гораздо легче, чем атомы, поэтому компаниям, основанным на битах, легче воспользоваться техниками дистрибуции вроде вирусности, а их способность объединяться в развитую сеть дает больше возможностей использования сетевых эффектов. Компании, основанные на битах, обычно являются высокодоходными, так как имеют меньшие переменные издержки.

Биты к тому же позволяют легче обходить факторы, ограничивающие рост. Вы можете производить итерацию программных продуктов (многие интернет-компании ежедневно выпускают новые программы) в более сжатые сроки, чем продуктов физических, делая достижение продуктово-рыночного соответствия быстрее и дешевле. И компании, основанные на битах, как мы видели в случае с WhatsApp, могут обойтись намного меньшим числом сотрудников, чем большинство их «атомных» аналогов.

Еще в 1990 году футуролог Джордж Гилдер раскрыл свое предвидение, когда написал в книге «Микрокосм» (Microcosm): «Главное событие двадцатого столетия — это крах материи. В технологиях, экономике и политике государств богатство в форме физических ресурсов постепенно

снижается в стоимости и значимости. Возможности разума все больше преобладают над грубой силой вещей».

Чуть более двадцати лет спустя, в 2011 году, венчурный инвестор и сооснователь Netscape Марк Андриссен подтвердил тезис Гилдера в своей обзорной статье для *Wall Street Journal* «Почему программное обеспечение поглощает мир» (Why Software Is Eating the World). Андриссен отметил, что крупнейший в мире книжный магазин (Amazon), видеопровайдер (Netflix), рекрутер (LinkedIn) и музыкальные компании (Apple/Spotify/Pandora) были компаниями, специализирующимися на программном обеспечении, и даже стойкие приверженцы «старой экономики» вроде Walmart и FedEx использовали программное обеспечение (а не «вещи») для запуска своих компаний.

Вопреки — а быть может, благодаря — растущему доминированию битов, влияние программного обеспечения также упростило расширение масштабов и бизнеса, основанного на атомах. Розничная торговля Amazon в значительной степени основана на атомах — просто задумайтесь обо всех тех упаковочных коробках Amazon, сваленных в вашу мусорную корзину! Amazon изначально вывел логистику на аутсорсинг Ingram Book Company, но его крупные вложения в систему управления запасами и склады по мере своего роста превратили инфраструктурные ограничения из фактора, ограничивающего рост, в фактор, который его обеспечивает. С точки зрения розничной торговли торговцы платят Amazon за то, что он за них обеспечивает управление их запасами и логистикой, в то время как огромная компьютерная система, которую Amazon создал, чтобы управлять своим розничным бизнесом, дала ему возможности запустить компанию AWS (высокорентабельный бизнес на основе битов!).

ПРОВЕРЕННЫЙ ОБРАЗЕЦ №2: ПЛАТФОРМЫ

Платформенная экономика предшествует Сетевой Эпохе и даже Индустриальной Эпохе. Ориентированные на торговлю княжества вроде Венецианской республики предоставляли торговцам гостеприимную экосистему вместе с валютой и правопорядком, а также налогами в качестве платы за полезность платформы. Технологические платформы наподобие Microsoft Windows продемонстрировали влияние того, что значит быть избранной платформой, на базе которой компании создавались еще в ту пору, когда Всемирная сеть была лишь искоркой в глазах Тима Бернерса-Ли (сэр Тим Бернерс-Ли расписал свое предложение по глобальной гипертекстовой системе в 1989 году). И все-таки, несмотря на подтвержденную значимость платформ в доинтернетную эру, Сетевая Эпоха придала им куда больше влияния и значимости.

В отличие от Венецианской республики, ограниченной конкретной географической местностью, сегодняшние программные платформы могут почти мгновенно развивать дистрибуцию до мировых масштабов. И, так как сделки на современных платформах проводятся через интерфейсы прикладного программирования (APIs), а не через личные переговоры, они осуществляются быстро, бесперебойно и в невероятных объемах, причем практически без вмешательства человека.

Если платформа достигает большого охвата и становится фактически стандартом в своей индустрии, сетевые эффекты совместимости и стандартов (в сочетании со способностью быстро итерировать и оптимизировать работу платформы) обеспечивают значительное и прочное конкурентное преимущество, которое почти невозможно оспорить. Это

доминирующее положение позволяет лидеру рынка «облагать налогом» всех участников, которые намереваются использовать платформу, — напоминает пошлины, взимаемые в былой Венецианской республике. Например, магазин iTunes взимает 30% дохода, как только песня, фильм, книга или приложение продается на этой платформе. Эти доходы от платформы, как правило, обеспечивают высокую валовую прибыль, создающую приток денежных средств, которые можно реинвестировать в улучшение платформы. Торговая платформа Amazon, социальный граф Facebook и, конечно, экосистема iOS от Apple — отличные примеры возможностей платформ.

ПРОВЕРЕННЫЙ ОБРАЗЕЦ №3: БЕСПЛАТНЫЙ ИЛИ ФРИМИУМ

«Бесплатно» — это невероятная сила, какой не имеет никакая другая ценовая политика. Исследователь поведенческой экономики из Университета Дьюка Дэн Ариели писал о силе бесплатного в своей превосходной книге «Предсказуемая иррациональность»*, описывая эксперимент, в котором он предложил участникам выбор между двумя марками шоколадных конфет: трюфелями Lindt за 15 центов и Hershey's Kiss всего за цент. Почти три четверти участников выбрали трюфель высшего сорта, а не скромный Kiss. Но когда Ариели поменял цены так, что трюфель стал стоить 14 центов, а Kiss предлагался бесплатно — при той же разнице в цене, — более двух третей испытуемых выбрали худшие по качеству (но бесплатные) Kiss.

Невероятная сила бесплатного оказывается ценным инструментом для дистрибуции и вирусности. Она также

---

* Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

играет важную роль при запуске сетевых эффектов, помогая продукту получить критическую массу пользователей, необходимую для того, чтобы активировать эти эффекты. В LinkedIn мы понимали, что наши аккаунты статуса Basic должны были быть бесплатны, если мы хотели набрать миллион пользователей, который, по нашим рассуждениям, как раз и представлял критическую массу.

Нередко вы можете предлагать продукт бесплатно и все равно оставаться в плюсе; в бизнес-модели, завязанной на рекламе, довольно большая масса бесплатных пользователей может иметь ценность, даже если они не платят за ваш сервис. Facebook, например, не берет со своих пользователей ни копейки, а зарабатывает большие объемы высокой валовой прибыли за счет продажи целевой рекламы. Но иногда продукт не подходит для рекламной модели, как в случае со многими сервисами, используемыми студентами и преподавателями. Без внешних доходов проблема с бесплатным предложением вашего продукта пользователям заключается в том, что вы не можете компенсировать отсутствие продаж «за счет объема».

Вот здесь-то и появляется новый механизм — фримиум. Венчурный инвестор Фред Уилсон выдумал этот термин в 2006 году в своем блоге (если верить Джариду Лукину), но сама модель бизнеса появилась раньше термина, происходя из «бесплатной» модели для продаж программного обеспечения в 1980-е годы. Бесплатный продукт позволяет пользователям узнать его поближе и создает критическую массу пользователей, в то время как платная версия программного обеспечения дает бизнесу возможность извлекать выгоду от этих пользователей, как только полезность продукта становится очевидной. Dropbox является одним из первых примеров успешного фримиум-бизнеса. За счет предоставления

2 GB памяти Dropbox привлек большую базу пользователей, достаточный процент от которой согласился платить за выгоду и удобство дополнительного объема памяти.

ПРОВЕРЕННЫЙ ОБРАЗЕЦ №4: ТОРГОВЫЕ ПЛОЩАДКИ

Торговые площадки представляют один из наиболее успешных образцов бизнес-модели — Google и eBay со времен доткома и сегодняшние Alibaba и Airbnb выступают в качестве примеров влиятельных и дорогостоящих компаний, которые следуют этой схеме. Одна из причин, по которой торговые площадки оказываются столь влиятельными, состоит в том, что они часто используют двусторонний сетевой эффект. Хоть и сложно создать успешную торговую площадку с нуля, первая торговая площадка, которой все же удается достигнуть ликвидности — возможности для покупателей и продавцов быстро и эффективно находить контрагента для совершения сделки, — становится крайне привлекательной для обеих сторон рынка. По мере того как число продавцов и покупателей все прибывает, торговая площадка становится еще более привлекательной для обеих групп, запуская цикл позитивной обратной связи, из-за которой новым участникам рынка становится невероятно сложно отвоевать хоть какую-то его долю.

Торговые площадки обеспечивают и другие важные преимущества, помимо общеизвестных сетевых эффектов. За счет создания ликвидного рынка, где участвуют и покупатели, и продавцы, динамические силы предложения и спроса устанавливают цену их сделок лучше, чем это могло бы сделать любое человеческое решение. Чем эффективнее цены на торговой площадке, тем бóльшую стоимость она создает, так как фактически осуществляется больше сделок, которые и *могут*

создавать стоимость. Напротив, на неликвидных рынках продавцы часто устанавливают неверную цену на свои товары, что приводит к падению продаж и созданию стоимости ниже оптимальной.

Лучшим примером выгод от эффективного рыночного ценообразования служит рекламная площадка AdWords компании Google. AdWords позволяет любому выкупить ключевые слова в любом количестве, так что даже самые маленькие компании могут получить доступ к дистрибуции в мировом масштабе. Сравните это с традиционным рекламным рынком, на котором большие клиенты платят миллионы долларов рекламным агентствам за тридцатисекундные телевизионные рекламные ролики во время заветных программ вроде трансляции финала Национальной футбольной лиги. Система Google также оценивает качество рекламы; предпочтение отдается объявлениям, нацеленным на то, чтобы их аудитория обеспечивала переходы по ссылкам, которые больше всего оплачиваются. Конечный результат состоит в том, что потребителям предлагается наиболее эффективно настроенная целевая реклама без лишних расходов на посредников вроде Дона Дрейпера* и его ланч с тремя мартини. Google также повышает собственную валовую прибыль, так как в отличие от телевидения рекламное место, привязанное к поисковым результатам, фактически неограниченно и не стоит Google почти ничего.

Несмотря на то что торговые площадки, даже местного масштаба, всегда были влиятельными бизнес-моделями,

---

* Дон Дрейпер — герой культового телевизионного сериала Mad Man, действие которого разворачивается в 1960-х годах. Обильные возлияния в рабочее время были обусловлены налоговым законодательством США, которое вычитало деловые обеды из налогов как расходы на ведение бизнеса.

перемены, произошедшие в связи с наступлением Сетевой Эпохи, сделали их еще влиятельнее, чем когда-либо. Но в отличие от локального рынка с его ограничениями размера — вспомните старый добрый базар в центре густонаселенного города — торговые онлайн-площадки используют мировой рынок. Связывающим покупателей и продавцов вместо сохранения запасов или управления логистикой (и, таким образом, имеющим дело с битами, а не атомами) торговым онлайн-площадкам удается избежать влияния многих факторов, ограничивающих человеческую или инфраструктурную масштабируемость.

ПРОВЕРЕННЫЙ ОБРАЗЕЦ №5: ПОДПИСКИ

Когда Salesforce.com впервые выпустил свой продукт для управления взаимодействием с клиентами «по требованию», возникли логичные вопросы касательно этой новой модели «программное-обеспечение-как-услуга» (SaaS). Продажа программного обеспечения по подписке, предоставленной через интернет, выглядела как значительный отход от вендоров корпоративного ПО. Прежняя модель продажи постоянных лицензий на локальное ПО и взимания платы за обслуживание обеспечивала авансом наличных больше, чем ежемесячные или годовые подписки. Требования к персоналу, необходимому для поддержания работоспособности новой модели, также отличались: продажа и поддержка программного обеспечения по старой схеме нуждались в продавцах-консультантах и инженерах для пилотных установок ПО, тогда как новой модели SaaS был необходим дополнительный штат служащих, чтобы обеспечить круглосуточную работу центра обработки данных.

В результате SaaS стала основной моделью бизнеса для корпоративного программного обеспечения. Сокращение денежного потока и потребовавшиеся кадровые изменения вызывали серьезное беспокойство, но главным образом у существующих игроков рынка. Новые SaaS-компании вроде Salesforce.com и Workday были разработаны и созданы по новой модели, что давало им большое преимущество перед компаниями, пытающимися перейти от локального программного обеспечения к системе подписок.

Интернет-сервисы, функционирующие по подпискам, добились успеха благодаря тому, что эта модель продаж и предоставления услуг обеспечивает больший размер рынка и более эффективную дистрибуцию, чем традиционные пакеты программного обеспечения. С учетом издержек и накладных расходов на осуществление масштабных операций, необходимых для поддержки локального программного обеспечения, стоимость обычных лицензий на корпоративное ПО должна была находиться в шести- или семизначном диапазоне только для того, чтобы привести модель в действие. Это означало, что вендоры программного обеспечения сконцентрировались на нуждах лишь своих крупнейших потребителей.

В свою очередь, Salesforce.com и другие вендоры SaaS могут продавать лицензии на программное обеспечение в любом количестве не только компаниям из списка Fortune 500, но и «среднему» рынку, а также малому и среднему бизнесу, таким образом существенно расширяя свой потенциальный рынок. Распространение через интернет и самообслуживание делают возможными новые формы дистрибуции, которые невозможны в условиях пакетного программного обеспечения, как, например, «вирусный» стимул компании Dropbox в виде дополнительных бесплатных

объемов памяти в обмен на рекомендацию сервиса новым клиентам.

Также к числу образцов интернет-подписок не относятся те, что ограничены лишь предоставлением корпоративного программного обеспечения. Ведущие игроки как в музыкальной (Spotify, Pandora), так и в видеоиндустрии (Netflix, Hulu, Amazon) к тому же имеют более низкие накладные расходы и более эффективную дистрибуцию, применяя модель бизнеса, основанную на подписках.

Еще одна менее очевидная выгода от этой модели заключается в том, что, как только компания, действующая по подпискам, развивается до серьезных масштабов, возможность прогнозирования потока доходов позволяет ей быть более рискованной в распоряжении долгосрочными инвестициями, так как запаса денежных средств достаточно, чтобы преодолевать краткосрочные колебания в бизнесе. Эта финансовая сила может представлять собой важное конкурентное преимущество. Например, Netflix, который заявил о планах инвестировать в 2017 году $6 млрд в оригинальный контент для своего потокового сервиса, воспользовался моделью прямых подписок, чтобы опередить классические телекомпании — им приходится полагаться на менее устойчивые денежные потоки вроде платежей от провайдеров кабельного телевидения и продаж рекламы.

ПРОВЕРЕННЫЙ ОБРАЗЕЦ №6: ЦИФРОВЫЕ ТОВАРЫ

Один из развивающихся образцов, которые основаны на новых платформах и сервисах, — это бизнес по продаже цифровых товаров. Сочетая в себе концепцию «биты, а не атомы» и идею платформы, цифровые товары являются нематериальными продуктами, которые, вероятно, не имеют

действительной стоимости — но они по-прежнему могут формировать прибыльный и способный к расширению бизнес. Например, сервис для переписки LINE извлекает существенный доход за счет продажи стикеров — изображений, которые вставляются в текст сообщения. В 2014 году, в первый год своей работы, бизнес LINE по продаже стикеров заработал $75 млн прибыли. Это значение выросло до $270 млн в 2015 году, что составляло более четверти общего объема поступлений LINE. Неплохо для нематериального продукта, не имеющего действительной стоимости!

Цифровые товары к тому же стали основной бизнес-моделью в индустрии видеоигр с внутриигровыми покупками цифровых предметов, которые помогают игрокам продвигаться на новые уровни или публиковать свой статус. Прогнозировалось, что в 2017 году общерыночный доход от покупок внутри приложений превысит доход от скачиваний платных приложений: $37 млрд против $29 млрд.

Вдобавок к использованию преимуществ любой компании, основанной на битах, цифровые товары, как правило, получают около 100% валовой прибыли, поскольку они исключительно цифровые и не имеют привычки расширять инфраструктуру или накладные расходы.

ПРОВЕРЕННЫЙ ОБРАЗЕЦ №7: НОВОСТНЫЕ ЛЕНТЫ

Один из самых недооцененных и не получивших достаточного признания проверенных образцов — это новостная лента. Мощный сетевой эффект Facebook дает сайту возможность привлекать своих пользователей, но именно обновление ленты новостей сделало его бизнесом мирового уровня. Хотя Facebook едва ли является единственным успешным примером, ориентированным на новости. Компании вроде

Twitter, Instagram и Slack создали многомиллиардные рыночные стоимости по образцу новостной ленты.

Эффективность новостной ленты объясняется ее способностью к привлечению пользователей, что, в свою очередь, обеспечивает одновременно и доход от рекламы, и способность долго удерживать пользователя. Как доказал пример Facebook, новостная лента вместе со спонсорскими обновлениями являются самым успешным способом монетизации пресловутых просмотров. Доминирующее положение ленты новостей Facebook на рынке онлайн-рекламы смог превзойти лишь сервис AdWords от Google, который обладает таким важным преимуществом, как фиксированный запрос активного потребителя, а не просто его желание повеселиться. Сколько людей просматривают Facebook с намерением сделать покупки? Магия модели новостной ленты заключается в ее способности монетизировать болтовню скучающих людей о том, что делают их друзья.

Конечно, для эффективного использования модели новостной ленты требуется немало передовых технологий. Facebook не просто вставляет спонсорские обновления в случайном порядке. Эта компания получше вашего знает ваши интересы, учитывая все ваши клики, лайки или другие действия. Она может тщательно настраивать объявления, основываясь на ваших индивидуальных привычках и контексте того, что окружает их в вашей ленте. Эта возможность таргетирования объясняет, почему Facebook преуспел в монетизации своей модели, когда другие ориентированные на новости продукты вроде RSS-ридеров потерпели провал.

Этот образец настолько хорош, что Twitter, чей продукт сам по себе представляет одну большую новостную ленту, по-прежнему является влиятельной интернет-компанией, несмотря на то что практически не меняет свой продукт — вот

уже почти десятилетие (переход со 140 знаков на 280 не считается). Twitter — это бизнес, который разросся до внушительных масштабов благодаря влиянию инновации бизнес-модели, а не инновации продукта или технологий.

БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ИННОВАЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

В основе проверенных схем инновации бизнес-модели лежат более общие принципы, с помощью которых можно улучшить эти схемы или даже создать новые. Эти принципы сами по себе не являются бизнес-моделями, но зачастую они приводят в действие технологическую инновацию, которая делает возможной инновацию бизнес-модели.

БАЗОВЫЙ ПРИНЦИП №1: ЗАКОН МУРА

Закон Мура — главный из принципов, который добавляет того самого кремния в Кремниевую долину и подстегивает подъем технологической индустрии по всему миру. Закон Мура назван в честь своего открывателя Гордона Мура, сооснователя Intel, который и ввел этот термин в работе 1965 года, отмечая, что число транзисторов, умещающихся на поверхности кремниевого чипа, с каждым годом удваивается. И хотя Мур пересмотрел свой эпонимический закон в 1975 году, уточнив, что удвоение транзисторов происходит каждые двадцать четыре месяца, промышленность позднее пришла к общему согласию, остановившись на восемнадцати. Сегодня закон Мура уже не относится исключительно к мощности транзистора; скорее, он прогнозирует, что вычислительная мощность удваивается каждые восемнадцать месяцев. Последнее время это увеличение вычислительной

мощности было обусловлено переходом на многоядерные, многопоточные вычисления. Вероятно, в будущем действие закона Мура будет обеспечиваться за счет квантовых вычислений, оптических чипов, использования ДНК или чего-то такого, что еще труднее предугадать. Суть же в том, что истинным ограничением действия закона Мура выступает только мастерство человека в инженерном деле, а не физика твердого тела.

Закон Мура важен, так как неослабевающий рост вычислительной мощности, который он прогнозирует, служит неиссякаемым источником технологического обновления, которое, как мы убедились, может помочь в инновации бизнес-модели. На протяжении многих лет мощность центральных процессоров (CPUs) Intel оценивалась по «тактовой частоте» — числу операций в секунду, которые может производить CPU. Хотя тактовая частота больше не считается лучшей мерой вычислительной мощности, она по-прежнему служит хорошей метафорой того, как закон Мура управляет миром компьютерных технологий: каждый такт вводит в работу новые технологии, вызывая все более и более частые инновации.

Растущая вычислительная мощность позволила перейти с гигантских ЭВМ на меньшие по размеру мини-компьютеры, а затем и персональные компьютеры, вплоть до современных смартфонов и переносных электронных устройств. Мы уже наблюдали аналогичный рост, к примеру, сетевого трафика, что позволило Всемирной паутине перейти от текста к изображениям, затем к аудио и видео, а в будущем позволит и к 3D, и к виртуальной реальности (ВР). И все же наши современные смартфоны нельзя назвать просто уменьшенными версиями мейнфреймов IBM. Помните: технологическая инновация обеспечивает инновацию бизнес-модели.

Выдающиеся предприниматели не просто следуют закону Мура; они его предугадывают. Рассмотрим пример Рида Хастингса, сооснователя и генерального директора Netflix. Когда он запускал Netflix, его долгосрочной целью было обеспечение телевещания «по требованию» через интернет. Но тогда, в 1997 году, технологии просто не были готовы к его цели — помните, что это было в период коммутируемого доступа. Один час просмотра видео высокой четкости требовал передачи 40 GB сжатых данных (или 400 GB без сжатия). Стандартному в то время модему 28.8K потребовалось бы более четырех месяцев, чтобы передать одну серию «Очень странных дел». Однако произошла технологическая инновация, которая позволила Netflix частично приблизиться к конечной цели Хастингса. Этой инновацией стал DVD.

Хастингс осознал, что диски с DVD-фильмами, в то время стоившие около $20, компактны и доступны для длительного пользования. Поэтому они идеально подошли для ведения бизнеса по предоставлению фильмов напрокат по почте. Хастингс сказал, что эта идея возникла у него на уроке информатики, на котором одно из заданий состояло в том, чтобы посчитать пропускную способность фургона, груженного магнитной лентой для резервного копирования данных, который едет через всю страну! Это был самый настоящий пример того, как технологическая инновация способствует инновации бизнес-модели. Компания Blockbuster Video построила успешный бизнес, покупая VHS-кассеты за $100 и сдавая их в аренду в магазинах, но эти громоздкие, дорогие, хрупкие кассеты никогда не выдержали бы бизнес, предполагающий их аренду по почте.

(Как бы ни было это сложно представить некоторым читателям, но когда мы учились в колледже, то пятничными или субботними вечерами часто ездили в магазинчик Blockbuster

Video, платили несколько баксов, чтобы взять напрокат VHS-кассету с фильмом, и, прежде чем засунуть ее в видеомагнитофон, подключенный к двадцатипятидюймовому электронно-лучевому телевизору стандартной четкости, звонили со стационарного телефона в Domino's, чтобы заказать пиццу.)

Технологии DVD позволили Netflix создать абсолютно новую бизнес-модель. Вместо сдачи в аренду отдельных фильмов и взимания огромных штрафов, если кто-то не возвращал VHS-кассеты вовремя, клиенты Netflix платили $20 в месяц за подписку на «безлимитное число» фильмов — при условии что они сразу оплачивали стоимость хотя бы одного диска. Это позволило Netflix покончить с ненавистными многим штрафами компании Blockbuster за задержку кассет и перехватить мощный и надежный источник доходов, действуя по проверенной модели сервиса подписок. Netflix совершила неожиданный взлет в качестве сервиса по предоставлению DVD по почте и даже выпустила акции.

Но Хастингс никогда не спускал глаз со своей основной цели касательно Netflix — телевещания, обеспечиваемого по требованию через интернет. И пока закон Мура продолжал творить свою магию, делая компьютеры все более мощными, а пропускную способность интернета все больше и дешевле, Netflix ждала своего часа, пока потоковое видео станет возможным.

«Когда мы впервые начали получать деньги в 1997 году, мы думали, что через пять лет будем заниматься преимущественно потоковым видео, — сказал нам Хастингс, посетив наше занятие по блиц-масштабированию в Стэнфорде. — В 2002 году мы так к этому и не пришли. Потом мы решили, что к 2007 году потоковое видео станет составлять половину нашего бизнеса. В 2007 году мы так никуда

и не продвинулись. Затем мы сделали аналогичный прогноз. Но в этот раз мы ошиблись в другую сторону — в 2012 году потоковое видео стало составлять 60% нашего бизнеса». Это, возможно, и заняло больше времени, чем ожидал Хастингс, но закон Мура в конце концов дошел и до него.

Сегодня Netflix — это синоним телевидения, предоставляемого по требованию через интернет, и он породил совершенно новый тип «запойного» просмотра сериалов. По состоянию на 2017 год 53% взрослых американцев заявляют, что у них дома подключен доступ к Netflix, в остальном мире сервис также быстро растет. Netflix воспользовался финансовыми возможностями своей модели подписок, чтобы стать одним из главных поставщиков оригинального видеоконтента начиная с телевизионных шоу вроде «Очень странные дела» и заканчивая фильмами типа «Безродных зверей» и событиями наподобие возвращения стендап-комика Дейва Шапелла.

Традиционное телевидение делает заказы на большое число пилотных серий, большинство из которых никогда не войдут в сериалы, пытаясь создать нечто с оптимистичным названием «Must See TV», чтобы охватить широкую аудиторию, которая должна иметь стимул каждую неделю настраивать телевизор на их просмотр. В отличие от этого модель «по требованию» позволяет Netflix угождать множеству различных групп зрителей, вместо того чтобы составлять программы для нескольких тематических каналов, как это делает кабельное телевидение. Эфирное телевидение добилось успеха благодаря показу всем зрителям одного и того же — модель, в основе которой лежит технологическая инновация транслируемого контента через беспроводные сигналы, а позднее по коаксиальному кабелю. Netflix же достигла успеха, обеспечивая тщательно подобранный индивидуальный подход

к каждому своему зрителю, что дает ей огромное преимущество над своими конкурентами со стороны традиционного телевидения. Более того, Netflix показывает именно то, что желают видеть зрители, основываясь на их предпочтениях, сокращая траты на все эти пилотные выпуски, и теряет клиентов лишь тогда, когда они самостоятельно принимают решение отказаться от подписки. Чем больше человек пользуется услугами Netflix, тем совершеннее Netflix становится в предоставлении человеку того, что он хочет. И все чаще оказывается, что то, что хотят люди, это оригинальный контент, который обеспечивает исключительно Netflix. Легендарный сценарист Уильям Голдман отлично выразился о Голливуде: «Никто ничего не знает». На что Рид Хастингс отвечает: «Netflix знает». Ведь все это получилось благодаря тому, что Хастингс обладал проницательностью и настойчивостью ждать почти десятилетие, пока закон Мура превратит его долгосрочную цель из невероятной несбыточной мечты в одну из самых успешных медиакомпаний в истории.

Закон Мура еще не раз творил свою магию, запуская в работу новые технологии, от компьютерной анимации (Pixar) до хранения файлов онлайн (Dropbox) и смартфонов (Apple). Каждая из этих технологий прошла один и тот же путь от несбыточной мечты до покоряющей мир реальности благодаря догадке, сделанной Гордоном Муром в 1965 году.

БАЗОВЫЙ ПРИНЦИП №2: АВТОМАТИЗАЦИЯ

Компании, идущие по пути блиц-масштабирования, используют автоматизацию. Если они сами способны решать задачи (а это очень важно), то компьютеры почти во всех случаях быстрее, дешевле и более надежны, чем люди. Более того, компьютеры становятся еще быстрее и дешевле, их мощность

удваивается каждый восемнадцать месяцев, согласно закону Мура, в отличие от возможностей людей, которые эволюционируют на протяжении миллионов лет, согласно принципу естественного отбора, открытому Дарвином.

В 2014 году журналист Жан Вермелен сравнил оригинальный Apple II (представленный в 1977 году) с передовым на тот момент iPhone 5S. Он обнаружил, что за прошедшие тридцать семь лет продукция Apple стала в 2600 раз быстрее, если говорить о тактовой частоте (от одноядерного процессора частотой 1 МГц к двухъядерному процессору частотой в 1,3 ГГц), и обрела в 16384 раза больший объем оперативной памяти. Это на три-четыре порядка больше масштабов развития, которых достигает человечество за период жизни одного поколения. И эта огромная разница еще не учитывает того, что Apple II был стационарным компьютером с громоздким монитором на основе электронно-лучевой трубки, а iPhone 5S — портативный суперкомпьютер, который люди носят в кармане.

В том же году, когда был представлен Apple II, Джо Боттом поставил мировой рекорд, проплыв 50 метров свободным стилем за 23,74 секунды, со скоростью чуть меньше 7,6 км/ч. Если бы скорость, с которой плавает человек, росла так же быстро, как вычислительная скорость продукции Apple, мировой рекорд в 2014 году составил бы 19700 км/ч — маловато для первой космической скорости, но уже в двадцать пять раз выше скорости пассажирского реактивного лайнера. Действительный же человеческий рекорд на 50 метрах свободным стилем в 2014 году составил 20,91 секунды, с более скромным улучшением результата на 11%.

В этом сила автоматизации.

Ее влияние распространяется не только на клиентоориентированные продукты вроде iPhone, но также и на внутренние процессы и возможности. Подумайте о пользе, которую

автоматизация приносит, повышая производительность в работе складов Amazon или упрощая поддержание работы серверных ферм Google в режиме 24/7.

БАЗОВЫЙ ПРИНЦИП №3: АДАПТАЦИЯ, А НЕ ОПТИМИЗАЦИЯ

На более высоком уровне абстракции успешные скейлапы уделяют больше внимания адаптации, чем оптимизации. В отличие от автопроизводителей Детройта с их гигантскими сборочными конвейерами, которые берут свое начало со времен Model T Генри Форда, нынешнее поколение компаний Кремниевой долины занимается непрерывным совершенствованием — будь то акцент на скорости, постоянные эксперименты или A/B-тесты, которые используются при взломе роста. Этот акцент имеет значение в условиях, когда компаниям необходимо добиться продуктово-рыночного соответствия для нового и быстро меняющегося продукта или рынка. Подумайте о том, как Amazon выходил на новые рынки (AWS), вместо того чтобы просто оттачивать свое мастерство в розничной торговле, или как Facebook смог адаптироваться к переходу от текстовой социальной сети с доступом через веб-браузер на стационарном компьютере к социальной сети, поддерживающей изображения и видео, с доступом через смартфоны (и в скором времени, возможно, VR).

БАЗОВЫЙ ПРИНЦИП №4: ПРИНЦИП «БЕЛОЙ ВОРОНЫ»

Мой друг Питер Тиль в своей книге «От нуля к единице»* красноречиво написал о том, что значит быть белой вороной:

---

* Тиль П. От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

«Всякий раз, когда я провожу с кандидатом собеседование, мне нравится задавать следующий вопрос: “Есть ли такая истина, которую разделяют с вами лишь немногие?”

Этот вопрос только звучит просто, так как он однозначный. В действительности же на него довольно трудно ответить. Это сложно в интеллектуальном смысле, так как знания, которые каждому преподают в школе, по определению признаются всеми. И сложно психологически, так как любой, кто пытается ответить, должен сказать что-то непопулярное. Блестящие мысли звучат нечасто, а мужество проявляется еще реже, чем гениальность».

Быть белой вороной зачастую крайне важно в процессе создания дорогостоящей технологической компании. Как мы уже рассмотрели, ключевые факторы роста вроде дистрибуции и сетевых эффектов обычно обеспечивают несоразмерно большие выигрыши той компании, которая первой из своего окружения достигает значительных масштабов. Когда вы непохожи на других и поступаете правильно, это дает вам огромное преимущество, так как позволяет сделать рывок уже на старте масштабирования.

Если ваша компания обращается к возможности, в которой почти каждый видит выгоду, у вас, вероятнее всего, наступят сложные времена, пока вы будете обгонять армию своих соперников. Но если ваша компания использует возможность, которую общепринятая точка зрения не признает или презирает, скорее всего, у вас будет время доработать инновацию своей бизнес-модели до слаженного механизма. Amazon обратился к электронной коммерции, когда большинство людей и не думало, что потребителям будет удобно использовать кредитные карты в сети. Google запустил свою поисковую систему, когда большинство людей считало, что поиск достиг своей высшей точки развития. Facebook создал

социальную сеть, когда большинство людей были уверены либо в том, что общение в сети будет бесполезным, либо в том, что доминировать будет MySpace, либо в том и другом.

Как мы уже выяснили, большинство великих идей в самом начале выглядели глупо. Быть белой вороной не значит, что это глупцы несогласны с вами; это значит, что с вами несогласны умные люди! Помните, что случилось, когда Брайан Чески, Джо Джеббия и Нейтан Блечарзик пытались презентовать Airbnb? Инвесторы вроде Пола Грэма просто не могли себе представить, зачем людям вообще использовать этот сервис. Это происходит не потому, что инвесторы глупы; многие венчурные инвесторы, бизнес-ангелы и другие неглупые успешные люди, скорее всего, согласятся с тем, что инвестирование в проверенные идеи лучше, чем инвестирование в непроверенные.

Трудность заключается в том, что по своему определению инновация бизнес-модели предполагает попытку создать что-то новое, а значит, непроверенное!

В этой книге мы попытались изложить комплекс инструментов, принципов и схем, которые вы можете использовать, чтобы разрабатывать, финансировать или анализировать инновационные бизнес-модели. Многие венчурные инвесторы любят хвастать, что они мастера «сопоставления с образцом», — но здесь мы должны предупредить, что не всегда сопоставление с образцом полезно. Плохое сопоставление, то, что любят инвесторы B- и C-класса, — питч, построенный на одной идее, как голливудский фильм. Фильм «Скорость» был знаменит своим питчем, построенным на одной идее: «Крепкий Орешек в автобусе». Если вы первыми сделаете правильный вывод, то можете добиться успеха. «Скорость» действительно имела коммерческий успех, главным образом благодаря тому, что фильм соответствовал своему

описанию. Но успех «Скорости» вызвал появление множества производных и худших по качеству фильмов: «В осаде» Стивена Сигала («Крепкий Орешек на корабле»), «Приказано уничтожить» («Крепкий Орешек в самолете») и прочих подобных. Когда инвестор вкладывает деньги в «Uber для домашних животных», это плохое сопоставление с образцом.

Хороший пример сопоставления предполагает понимание того, что в медицине называется «механизмом действия». «Скорость» произвела эффект, потому что кульминационная сцена с автобусом, который не может снижать скорость, а иначе взлетит на воздух, вызывает соответствующее острое напряжение — особенно учитывая знаменитые пробки в Лос-Анджелесе. Airbnb эффективен потому, что у него есть большой рынок, потому, что путешественники, распространяющие информацию от города к городу, обеспечивают вирусность, и потому, что он следует проверенной схеме торговой онлайн-площадки.

Чтобы получить лучшее представление о применении принципов инновации бизнес-модели, давайте потренируемся на анализе некоторых современных крупных компаний и того, как они следуют этим принципам.

АНАЛИЗ НЕКОТОРЫХ МНОГОМИЛЛИАРДНЫХ МОДЕЛЕЙ БИЗНЕСА

КЕЙС №1: LINKEDIN

Когда мы запустили LinkedIn в 2002 году, недавний крах доткомов заставлял многих людей считать, что потребительская интернет-индустрия умерла. Последнее, что венчурные инвесторы собирались делать, так это вкладывать миллионы долларов в ее бурное развитие. Несмотря на это,

я полагал, что тут есть хорошая возможность и что я смогу руководить LinkedIn на начальной стадии развития, пока мы не накопим капитал для блиц-масштабирования.

Вот история того, как это произошло.

Размер рынка

Ключевым аспектом в истории LinkedIn было то, что интернет из анонимного киберпространства становился продолжением реального мира, то есть ваша личность в сети становилась продолжением вашей реальной личности. Читатели моего поколения могут помнить известную карикатуру в *New Yorker* с подписью: «В интернете никто не знает, что вы собака». Я не сомневался, что такая анонимность не подходит для профессионального контекста, а значит, есть необходимость в профессиональной онлайн-идентификации. И хотя в то время наш тезис был противоречивым, но в одном мы были абсолютно уверены — рынок «профессиональных белых воротничков» достаточно большой, чтобы открывать широкие возможности.

Дистрибуция

Чтобы накопить средства для масштабирования LinkedIn, мы нашли способ испытать нашу стратегию дистрибуции. К несчастью, инвесторы воспринимали нас как «Friendster для деловых отношений», это было плохим сопоставлением с образцом и значило для них то же, что для сегодняшних венчурных инвесторов значил бы «Tinder для деловых отношений». Вместо этого мы нашли способ использовать деньги и репутацию, которые я приобрел, участвуя в создании PayPal, чтобы привести LinkedIn в такое состояние, при котором люди начнут инвестировать.

Первым шагом было создание небольшой, но очень разнородной команды. Свой первый офис мы обрели, незаконно

заняв здание обанкротившегося стартапа одного моего друга. «Просто приберите за собой, чтобы мы могли вернуть депозит за аренду, и можете использовать его три месяца», — сказал он мне. Я воспользовался своей репутацией, чтобы добиться небольшой инвестиции, но я знал, что, прежде чем подняться на следующий уровень, нам требовалось показать значительный прогресс в дистрибуции. Так как у нас не было денег на традиционный маркетинг, мы применили ряд техник, похожих на то, что сегодня называют взломом роста, чтобы привлечь миллион пользователей. Это позволило нам получить деньги от Greylock.

Нашей основной стратегией дистрибуции была естественная вирусность, наподобие той, что была в PayPal. Наши пользователи привлекали свои деловые контакты по электронной почте, потому что это помогало им выстраивать сети и отслеживать своих важных клиентов. Но начального объема вирусности было просто недостаточно. Мы не могли предложить ничего наподобие финансовых стимулов PayPal, поэтому взамен разработали механизм импорта книги электронных адресов, благодаря чему смогли увеличить число приглашений и оповещать наших пользователей, когда их знакомые регистрировались на сервисе.

Валовая прибыль

Валовая прибыль имела большое значение, так как стало очевидно, что показатель роста числа пользователей у нас всегда будет ниже, чем у ведущих потребительских социальных сетей. В тот момент MySpace уже затмил Friendster, а Facebook быстро догонял MySpace — и пользователей у каждого из них было гораздо больше, чем у LinkedIn. Нашим аргументом было то, что профессиональные пользователи стоили гораздо больше, но, чтобы доказать этот аргумент,

нужно было продемонстрировать способность получать значительные доходы и высокую прибыль.

Первой схемой модели бизнеса, которую мы применили, был фримиум-сервис подписок. Бесплатный сервис LinkedIn.com ограничивал число запросов, которые пользователь мог послать друзьям своих друзей (In-Mails), а когда он превышал этот предел, ему предлагалась возможность перейти на премиум-подписку. Этого дохода с подписок было достаточно, чтобы обеспечить нам рентабельность денежных потоков, но его рост был недостаточно быстрым и смотрелся неубедительно.

Главный переломный момент наступил, когда мы обнаружили, что компании были готовы платить за просмотр анкет LinkedIn, чтобы находить лучших кандидатов на должности. Поэтому мы предложили компаниям корпоративные подписки, и как только нам удалось доказать, что эта новая модель является источником значительных доходов с высокой валовой прибылью, у нас появилась уверенность для начала блиц-масштабирования.

Сетевые эффекты

Всегда предполагалось, что долгосрочная ценность LinkedIn исходит из сетевых эффектов. Будучи социальной сетью для профессионалов, LinkedIn пользовалась одновременно прямыми и двусторонними сетевыми эффектами, а также становилась стандартным форматом подачи себя с профессиональной стороны. Прямой сетевой эффект выражается в том, что каждый новый пользователь LinkedIn делает сеть несколько более ценной для всех остальных пользователей LinkedIn. Двусторонние сетевые эффекты возникают из-за того, что больше пользователей привлекают больше корпоративных работодателей, в то время как возрастающее число

работодателей повышает ценность LinkedIn в качестве пассивного инструмента поиска работы. И наконец, став неотъемлемой частью профессиональной онлайн-идентичности для большинства людей, LinkedIn выполняет роль стандарта, который во многом заменил традиционное резюме. Уже одного из этих сетевых эффектов, вероятно, было бы достаточно для того, чтобы заручиться преимуществом первого масштабирующегося; но их тройное действие как бы обнесло LinkedIn мощным стратегическим рвом, который защитил бизнес от любых молодых конкурентов и даже от попыток потребительских сетей вроде Facebook отнять этот рынок профессионалов.

Продуктово-рыночное соответствие

Обнаружение продуктово-рыночного соответствия для нашего корпоративного продукта было главным переломным моментом в бизнесе. Как мы это сделали? Мы сосредоточили внимание на том, чтобы как можно быстрее получить обратную связь от рынка. Мы наняли коммивояжера, дали ему несколько экспериментальных моделей корпоративного продукта и отправили на встречи с потенциальными клиентами. Оказалось, что им всем захотелось его купить!

Расширение масштабов деятельности

Процесс блиц-масштабирования LinkedIn создал две большие проблемы для расширения масштабов ее деятельности, помимо уже очевидной, заключавшейся в обслуживании глобальной социальной сети с сотнями миллионов пользователей. Во-первых, чтобы поддержать бизнес, нам пришлось развивать, обслуживать и проводить обновление двух разных продуктов. Без потребительского продукта компании не видели бы смысла в нашем корпоративном продукте.

Без корпоративного продукта мы бы не могли заработать достаточных денег на создание крупного бизнеса. Необходимо было заниматься и тем и другим. Нелегко найти инженера, который бы посоветовал разделить ваш продукт на два, и собрать группу разработчиков для двух совершенно разных продуктов, но это именно то, что мы сделали несмотря на неэффективность и путаницу.

Во-вторых, нам было необходимо быстро расширить команду коммивояжеров, в то время как мы все еще занимались разработкой продукта, который они продавали. Это потребовало многих усилий со стороны генеральных директоров LinkedIn, Дэна Ная, а затем Джеффа Вейнера, и их команд. Но там, где было возможно, мы также применяли технологии, чтобы облегчить трудности масштабирования. Наш инструмент Merlin помог сделать работу наших менеджеров по продажам более продуктивной (и тем самым способной к масштабированию) за счет автоматизации значительной части их ручной работы. Merlin анализировал схемы использования и сообщал нашим коммивояжерам, с какими компаниями необходимо связаться, поскольку они уже используют LinkedIn, и даже создавал индивидуальную презентацию товара под каждого клиента!

КЕЙС №2: AMAZON

Размер рынка

Первоначальная цель, которую Джефф Безос установил для Amazon, заключалась в том, чтобы выгодно воспользоваться безграничной цифровой торговой площадью для запуска магазина, где покупатель мог бы приобрести буквально все что угодно. Amazon начал с книг, потому что они представляли довольно большой рынок и продукт, подходящий для

электронной коммерции (книги долго хранятся, имеют относительно стандартный размер, их легко получить через оптовых дистрибьюторов). С тех пор Amazon неуклонно расширяет свои направления и сегодня почти соответствует мечте Безоса об «универсальном магазине» (хотя вы все еще не можете купить автомобиль на Amazon... пока). Розничная торговля — это по-настоящему гигантский рынок, и Amazon захватил практически невообразимую его часть, да еще и существенно увеличил этот рынок за счет запуска Amazon Web Services. Теперь, в дополнение к тому, что он является «магазином, где есть все», Amazon также обеспечивает значительную часть вычислительной мощности интернета, трафик и хранение информации (в том числе для других влиятельных компаний вроде Netflix).

Дистрибуция

Amazon вошел в число первых компаний, которые осознали возможности интернета как платформы для дистрибуции, когда занимался созданием первой успешной партнерской программы Amazon Associates, которая мотивировала владельцев других сайтов и обычных пользователей привлекать клиентов для Amazon в обмен на долю получаемых доходов. Это позволило Amazon превращать чужие сайты и общение в сети в мощный канал дистрибуции. Даже сегодня, если вы замечаете название книги в интернете, в твите или в подписи к электронному сообщению, то, проследовав по ссылке, вы, скорее всего, окажетесь на сайте Amazon.

Валовая прибыль

На самом деле Amazon добивается довольно слабых успехов в отношении этого фактора роста, хотя во многом это обусловлено индустрией, а не особенностью Amazon. Розничная

торговля — это относительно низкорентабельный бизнес, и преданность Amazon политике предложения низких цен еще больше вредит прибылям. Даже сегодня розничный бизнес Amazon не приносит прибыль (хотя мог бы, если бы того потребовало состояние компании; например, основная деятельность Amazon в Северной Америке прибыльна, но эти прибыли поглощают убытки, связанные с деятельностью Amazon в Азии).

Хотя даже в рамках розничного бизнеса Amazon мы обнаруживаем признаки того, что эта низкая валовая прибыль в действительности является частью долгосрочной стратегии, которая может обеспечить высокую валовую прибыль даже на розничных продажах. Не секрет, что Amazon занимает ведущее положение в электронной коммерции; в 2017 году аналитические компании вроде Slice Intelligence объявили, что в 2016 году Amazon занимал долю в 44% продаж в электронной коммерции, и прогнозировали рост этого показателя в будущем. Но зачастую упускается из виду тот факт, что розничный бизнес Amazon состоит из двух очень разных частей. Первая — это традиционная розничная деятельность Amazon, в рамках которой Amazon закупает товары у поставщиков и продает их покупателям. Вторая, гораздо менее известная часть — это торговая площадка Amazon, которая позволяет сторонним продавцам продавать свои товары на Amazon. Сторонние продавцы хранят свои товары на складах Amazon и платят Amazon за доставку их продуктов покупателям. Если вы когда-нибудь совершали покупки на Amazon, вы, вероятно, приобретали товар от сторонних продавцов; Джефф Безос заявил, что на них приходится около 50% товаров, покупаемых на Amazon. Благодаря тому что этот бизнес с торговой площадкой не требует привязывать капитал Amazon

к товарам (вместо этого он привязывает капитал сторонних продавцов), его валовая прибыль скорее напоминает прибыли высокорентабельного eBay, чем низкорентабельного Walmart. Мэтт Колер из Benchmark замечает: «Иногда я задаюсь вопросом, не является ли бизнес Amazon, построенный на операциях с чужими товарами, оборонительным рвом, защищающим капиталоемкую часть от возможных рыночных потерь».

Где Amazon уже получает высокие прибыли, так это в бизнесе AWS. Помните, 150% его операционной прибыли в 2016 году пришлось на AWS, что составило $12,2 млрд при этом операционный доход превысил $3 млрд. Высокие валовые прибыли AWS позволяют Amazon вкладывать большие средства в поддержание своего превосходства над конкурентами. Более того, по оценкам, AWS принадлежат свыше 40% рынка инфраструктуры облачных вычислений — это больше, чем у трех его крупнейших конкурентов — Microsoft, Google и IBM, — вместе взятых!

Сетевые эффекты

Amazon относительно слаб в сетевых эффектах. Использование Amazon одним покупателем не делает сервис более ценным для другого покупателя, разве что в плане увеличения просмотров страницы товара. Какие бы прямые сетевые эффекты здесь ни действовали, они меркнут в сравнении с эффектами Facebook. Строго говоря, Amazon является торговой площадкой с двусторонними сетевыми эффектами благодаря своим внешним продавцам, но один момент часто упускается из виду: продавцов привлекает на Amazon его внушительная клиентская база, однако эти продавцы по большей части клиентской базе безразличны. Amazon выигрывает от эффектов масштаба и, очевидно,

пользуется концепцией «маховика», разработанной писателем и гуру стратегии Джимом Коллинзом. Бред Стоун кратко изложил этот подход в своей книге «Магазин, где есть все» (The Everything Store), которую тоже можно найти на Amazon:

> «Более низкие цены обеспечили сайту больше покупателей. Увеличение числа покупателей вызвало рост объема продаж и привлекло на сайт сторонних продавцов, обеспечивающих больше комиссионных выплат. Это позволило Amazon окупить издержки, связанные, например, с содержанием центров исполнения заказов и серверного оборудования, необходимого для работы сайта. Эта возросшая эффективность затем позволила еще больше снизить цены. Усильте любую часть маховика, рассуждали они, и это должно ускорить петлю обратной связи».

Однако, каким бы впечатляющим ни был маховик Amazon, если сравнить его с мощным суперлинейным эффектом компании, он оказывается просто линейным или сублинейным. К счастью, Amazon извлекает выгоду из сильных сетевых эффектов одной из частей своего бизнеса.

Большинство сетевых эффектов Amazon, как и большую часть его валовой прибыли, обеспечивает бизнес AWS. Платформа AWS получает выгоду одновременно и от непрямых сетевых эффектов, и от совместимости и стандартов. Из-за успеха AWS разработчики и програмное обеспечение для разработок (вроде Doker) используют именно его в качестве предпочтительной инфраструктуры, что способствует еще большему успеху AWS (тогда как становление AWS в качестве стандарта упрощает взаимодействие сервисов, разработанных на его платформе, через API).

Продуктово-рыночное соответствие

Amazon нечасто приходилось бороться за продуктово-рыночное соответствие в своем основном направлении бизнеса. Главным образом за счет подключения к существующему — и процветающему — рынку розничной торговли Amazon удалось почти мгновенно испытать гиперрост. Даже AWS был принят довольно быстро, чему способствовало находчивое решение Amazon начать со своего простейшего продукта, S3 (Simple Storage Service), прежде чем переходить на более сложные. Важно помнить, что Amazon испытал немало поражений за рамками своего основного бизнеса. Развитая основная деятельность Amazon в области розничной торговли не дала ему возможности завладеть торгами eBay и платежами PayPal, а его Fire Phone оказался затратной и безуспешной попыткой бросить вызов Apple и Android.

Расширение масштабов деятельности

Amazon настолько хорошо провел расширение своей деятельности, что, быть может, справился с этой задачей лучше всех в мире.

Что касается человеческого капитала, то Джефф Безос управляет Amazon сильной и твердой рукой, в то же время давая руководителям подразделений, например Энди Джасси, генеральному директору AWS, и Джеффу Вилке, главе потребительского бизнеса, возможность распоряжаться значительными долями компании. Это делегирование позволило штату компании вырасти до 541900 работников по состоянию на 2017 год, делая ее одним из десяти крупнейших работодателей в Соединенных Штатах.

Что касается инфраструктуры, стремление снизить расходы на нее, как это было в первые годы, когда логистику

в Amazon отдавали на аутсорсинг дистрибьюторам книг вроде Ingram, сменилось на противоположное и привело к появлению одной из крупнейших инфраструктурных компаний в мире. Amazon настолько развит в вопросе инфраструктуры, что суть наиболее быстрорастущего и прибыльного бизнеса компании (AWS) заключается в предоставлении другим компаниям возможности использовать ее вычислительную инфраструктуру. Компания также получает прибыль, предлагая программу Fulfillment by Amazon другим продавцам, питающим зависть к ее искусству логистики, которое должно вселять страх в сердца заклятых друзей вроде UPS и FedEx. Вдобавок к восьмидесяти шести гигантским центрам обработки заказов у Amazon есть по крайней мере пятьдесят восемь хабов Prime Now на основных рынках, что позволяет превосходить UPS и FedEx по эффективности работы за счет предоставления услуги доставки покупок в тот же день менее чем за два часа. Amazon также выстроил центры сортировки, с помощью которых он выигрывает у UPS и FedEx в вопросе цены за счет доставки небольших посылок через Почтовую службу США за $1, вместо того чтобы платить FedEx или UPS около $4,5.

КЕЙС №3: GOOGLE

Размер рынка

Размер рынка Google с самого начала был сильно недооценен. Когда Google появилась впервые, многие посчитали ее «очередной поисковой системой» на рынке, который уже находился под влиянием компаний вроде Yahoo! и Lycos. Даже при маловероятном раскладе, что Google сможет захватить существенную долю рынка поиска, она все же оставалась бы нишевым игроком в сравнении, скажем, с Yahoo!, которая

представляла собой портал с набором преимуществ вроде Yahoo! Mail и Yahoo! Finance.

Эксперты не поняли двух вещей. Во-первых, инновация бизнес-модели Google — ориентированной на соответствие запросу, максимизирующей прибыль и действующей по принципу самообслуживания рекламной системы AdWords — позволила компании зарабатывать в пересчете на одну операцию поиска гораздо больше своих предшественников. Во-вторых, значимость поиска росла быстрее, чем значимость интернета в целом. По мере того как развивался интернет и суперлинейными темпами увеличивался объем его контента, затруднялась фильтрация и поиск необходимой информации, что делало их все более значимыми. Объедините этот эффект с ускоренным развитием самого интернета, и в результате вы получите масштабный рынок.

С тех пор Google дальновидно расширял его, пользуясь возможностями своей модели бизнеса, чтобы превращать в деньги свои главные приобретения вроде Android, Google Maps и YouTube.

Дистрибуция

По большей части технологии Google обязаны своей хорошей репутацией успеху компании, и он действительно впечатляет. Однако это означает, что виртуозное владение Google таким фактором роста, как дистрибуция, часто упускается из виду.

Чтобы из «очередной поисковой системы» стать «единственной поисковой системой» (как мой давний друг Питер Тиль окрестил ее в стэнфордской лекции 2014 года «Соревнование — это для неудачников»), Google пришлось задействовать целый ряд существующих сетей и партнеров. К примеру, смелое соглашение Google по продвижению поисковых

результатов AOL позволило компании в разы увеличить свой поисковый бизнес. Позднее другие ставки во имя дистрибуции вроде сотрудничества с Firefox, приобретение Android и создание браузера Chrome окупились и помогли сохранить превосходство Google в этом вопросе.

Google также нашла способы задействовать и малых партнеров благодаря своей программе AdSense для веб-издателей, которая поставляет необработанный трафик в AdWords.

Валовая прибыль

Google — необычайно прибыльная компания, с завидной маржой в 61% за 2016 год. Но такая доходность не пришла по ошибке или счастливой случайности; это заслуга бизнес-модели AdWords. Как мы уже говорили в разделе, посвященном образцам моделей бизнеса, медиамодель, опирающаяся на рекламу, не сработала в случае с интернетом. Однако, когда появилась Google, эта модель бизнеса была основной, имея приверженцев в лице крупных игроков типа Yahoo! и Lycos. Google взяла у Overture модель рекламных торгов, действующих по принципу самообслуживания, дополнила ее системой сортировки объявлений исходя из их релевантности и качества, а также цен, которые готовы платить покупатели, и реализовала модель бизнеса, ориентированную на отслеживание намерений покупателей совершить покупку, а не просто на увеличение числа просмотров. Это намерение совершить покупку оказалось гораздо ценнее в расчете на единицу трафика, давая Google возможность получать солидные прибыли.

После этого Google использовала финансовые возможности своей валовой прибыли, чтобы сделать крупные ставки, на которые не решались другие компании, а именно вложила

деньги в Android и Chrome, два продукта, которые бросили вызов доминирующим конкурентам (iOS компании Apple в сфере мобильных операционных систем, Microsoft и Firefox в ряду браузеров). Google также воспользовалась своими прибылями для финансирования радикальных экспериментов вроде X (прежде Google X) и Waymo (беспилотные автомобили). Эти ставки могут окупиться или не окупиться, но даже в случае их провала прибыли Google дадут компании возможность быстро оправиться и двинуться дальше.

Сетевые эффекты

Google довольно часто прибегала к использованию сетевых эффектов в своих основных направлениях бизнеса, кроме, как это ни странно, ключевого поискового продукта!

Мобильное приложение для дорог Waze является классическим примером прямого сетевого эффекта. Waze использует локацию каждого пользователя, чтобы сформировать более точную модель ситуации на дорогах, при этом давая водителям возможность без труда сообщать о происходящем, а именно об авариях на дорогах, участках, где установлены радары, а также об автомобилях, остановленных по обочине дороги. Затем Waze открывает доступ к этим данным всем, кто пользуется приложением. Иными словами, чем больше пользователей Waze на дорогах, тем более точной становится информация о положении на дороге. Каждый новый пользователь повышает ценность сервиса для предыдущих.

Мобильная операционная система Android является классическим примером непрямого сетевого эффекта. Ее широкое распространение в среде конечных пользователей создает дополнительные стимулы для разработчиков к созданию версий Android, отвечающих их запросам. Возросшая

доступность полезных приложений побуждает все больше людей использовать устройства, поддерживающие эту платформу.

YouTube — классический пример двусторонних сетевых эффектов. YouTube объединяет создателей видео и потребителей — чем больше создается контента, тем больше появляется людей, готовых его потреблять. Чем больше появляется потребителей, тем выше стимул создавать контент.

И наконец, G Suite от Google — отличный пример влияния совместимости и стандартов (по иронии судьбы, то же можно сказать и о его сопернике, Microsoft Office), а также местных сетевых эффектов. Когда пользователи делятся Google Docs или Google Sheets с другими, они привязывают к сервису любого, кто хочет присоединиться к работе над этими документами. Это особенно распространено в отдельных сетях наподобие проектных команд или школ. Как только некоторые учителя школы начинают использовать Google Docs для домашних заданий, обстоятельства вынуждают всех учителей подстроиться под стандарт Google Docs, а вместе с тем и детей, и родителей. Крис знает об этом не понаслышке.

Продуктово-рыночное соответствие

Google чрезвычайно точно определила продуктово-рыночное соответствие для своих ключевых продуктов: поиска и AdWords. Уже с самого начала результаты поиска Google были существенно лучше, чем у ее конкурентов. Но многие не осознают, что в действительности Google потребовалось немало времени, чтобы найти подходящий продукт и подходящий рынок. Компания начала с того, что пыталась продавать корпоративные поисковые устройства, которые находятся в базе данных компании и индексируют информацию,

хранящуюся на ее серверах, а затем предлагают поисковое окно Google, чтобы находить отдельные документы в этом массиве. Далее Google обратилась к модели, действующей на основе рекламы, запустив объявления на DoubleClick; по иронии судьбы позже Google купила DoubleClick. К счастью, Google достигла продуктово-рыночного соответствия, доработав модель рекламного аукциона Overture. Продукт Google AdWords оказался настолько успешным в вопросе монетизации поиска за счет системы аукциона, действующей по принципам самообслуживания и соответствия запросу, что к тому моменту, когда конкуренты сумели наверстать упущенное, компания накопила финансовые ресурсы, достаточные для инвестирования во все, что было необходимо для удержания первенства своего продукта.

Google не всегда верно устанавливает продуктово-рыночное соответствие, и, если бы деньги у компании кончились раньше, чем она додумалась до AdWords, поисковый бизнес умер бы, так и не достигнув соответствия. Это отражает крайне интенциональную философию управления продуктом Google, которая основывается на инновации «снизу вверх» и высокой устойчивости к провалам. Когда Google действует, например, как в случае Gmail, который был восходящим проектом, запущенным Полом Бакхейтом, то может создавать сенсационные продукты. Но когда она терпит неудачу, это приводит к *провальному* продукту, о чем свидетельствуют проекты вроде Buzz, Wave и Glass. Чтобы преодолеть этот риск неудачи, Google полагается одновременно на свою финансовую мощь, которая, помимо всего прочего, исходит из высокой валовой прибыли, и готовность решительно сократить потери. К примеру, когда Google приобрела YouTube (который явно достиг продуктово-рыночного соответствия), она готова была избавиться от собственного

сервиса Google Video, даже несмотря на то что вложила в этот продукт значительные суммы.

Другие компании, добившиеся широкого успеха, руководствуются иным подходом. В отличие от Google, где новые идеи в пределах компании могут поступить от кого угодно и всегда одновременно ведется работа над множеством параллельных проектов, Apple действует согласно подходу «сверху вниз», который «требует больше древесины, но дает меньше стрел». Apple сохраняет узкую продуктовую линейку и старается сосредоточиться на одном основном продукте. Оба подхода имеют смысл; важно как можно быстрее обнаружить продуктово-рыночное соответствие, до того как это сделают ваши конкуренты.

Расширение масштабов деятельности

Для организаций, которые специализируются на проектных разработках, не удивительно, что Google превосходит других в расширении масштабов своей деятельности. Причина прежде всего в значительных капиталовложениях в собственный сервис и инфраструктуру, позволивших организации, ориентированной на разработки, совершенствовать их и увеличивать показатели производительности по мере роста компании.

Google по-новому подошла и к расширению состава работников. Наряду с тем что по большей части компания использует нетривиальные, но относительно простые методы управления персоналом — например, задействует меньшие по размеру команды для работы над новыми продуктами и более многочисленные для поддержания и развития существующих, — она вложила значительные средства в аналитику персонала и информацию, позволяющую разобраться в таких вопросах, как оптимальное число собеседований

на кандидата (не больше пяти), улучшение методов подбора персонала, оценка результатов деятельности, и других.

КЕЙС №4: FACEBOOK

Размер рынка

Размер рынка — одна из главных причин, по которой многие не смогли правильно оценить потенциальную стоимость Facebook на ранних этапах его развития. В то время Facebook можно было кратко определить как «социальную сеть для студентов колледжа». Это описание, которое сочетало новую и непроверенную категорию продукта с конкретной (и узкой) аудиторией, заставляло думать о Facebook как о нишевом продукте. Но к тому времени, когда я вложил деньги в Facebook, цель Марка Цукерберга была гораздо более масштабной и значимой. Марк хотел, чтобы Facebook стал тем способом, который люди автоматически использовали бы для связи со своими друзьями — а это было и остается обширным рынком. Конечно, даже когда Марк представил свою более масштабную цель инвесторам, многие, к своему последующему сожалению, не поверили ему.

Дистрибуция

Facebook преуспел в дистрибуции. Как отмечалось ранее, первоначальная ориентация Facebook на студентов колледжа, которая заставила кого-то отвергнуть его как нишевый продукт, была в действительности частью весьма успешной стратегии дистрибуции. Чтобы добиться невероятной вирусности, Facebook намеренно затягивал запуск в кампусе колледжа, пока об этом не попросило больше 50% студентов, с тем чтобы практически сразу набрать критическую массу на местном уровне.

Facebook также извлек выгоду из использования существующих сетей для расширения исходной базы пользователей в колледже. Как только пользователи осознали преимущества общения через Facebook, им, естественно, захотелось подключить своих друзей к этой сети.

Валовая прибыль

Как и Google, Facebook начал существование, не имея эффективной модели получения дохода. Но как только он определил стоимость спонсорских постов в новостной ленте, Facebook стал невероятно прибыльным. На сегодняшний день около 90% прибыли поступает от продаж рекламы и компания получает поразительную валовую маржу в 87%.

Эта валовая маржа дает Facebook возможность вкладывать значительные суммы в талантливых сотрудников и технологии. Также это позволило Марку Цукербергу совершить практичные (и дорогие) приобретения вроде Instagram и WhatsApp, чтобы стать главным игроком как в мобильных, так и в компьютерных социальных сетях; а также сделать ставки на долгосрочную перспективу, как, например, в случае с Oculus.

Сетевые эффекты

Мы уже обсудили, как Facebook использует классические прямые (чем больше пользователей присоединяются к платформе, тем больше ценность Facebook для любого другого пользователя) и местные сетевые эффекты (как только он становится главной социальной сетью в колледже, любому другому игроку на рынке становится невероятно сложно переманить к себе пользователей Facebook).

Кроме того, компания ощутила пользу от применения некоторых непрямых сетевых эффектов благодаря услугам

своей платформы, таким как Graph API (который позволяет разработчикам использовать социальный граф пользователей и их взаимосвязей в Facebook) и Facebook Connect (который позволяет пользователям входить в систему какого-либо интернет-сервиса, используя данные Facebook, вместо того чтобы создавать новый аккаунт для этого сервиса).

Продуктово-рыночное соответствие

Facebook почти сразу достиг продуктово-рыночного соответствия своему потребительскому ядру, отсюда и его скорый рост. Однако одна из причин того, что Facebook является грандиозной компанией, а Марк Цукерберг — выдающимся генеральным директором, состоит и в других продуктово-рыночных соответствиях, которых компания добивалась в менее заметных областях на других этапах истории компании.

Многие забывают, как Facebook сопротивлялся переходу с компьютера на мобильный телефон. Первоначальная мобильная версия Facebook оказалась неповоротливой, неудачным экспериментом, соответственно, таким же медленным было и ее распространение. К счастью, Марк Цукерберг понял, что рынок переходит на мобильный формат, и ввел мораторий на разработку новых функций для того, чтобы сконцентрировать всю команду на создании нового, более совершенного мобильного продукта. Параллельно он также стремительно и решительно начал приобретение Instagram и WhatsApp; когда об этом стало известно, оба приобретения оценивали как неоправданно дорогие, но если оглянуться назад, это явно были выгодные сделки. На сегодняшний день мобильной версией Facebook ежемесячно пользуется более 1,7 млрд активных пользователей, а мобильная реклама составляет 81% всей рекламной выручки компании. Более

56% пользователей Facebook пользуются сервисом исключительно в мобильной версии.

Способность Facebook достичь продуктово-рыночного соответствия имела такую же важность и для его рекламодателей. Когда Facebook начал работу, общепринятым было мнение, что контент, создаваемый пользователями, никогда не сможет привлечь рекламодателей, которые не захотят, чтобы их бренды мелькали рядом с низкокачественным или неподходящим контентом. В сфере онлайн-рекламы рабочей была поисковая модель Google. Facebook сумел перевернуть общепринятое мнение за счет разработки алгоритмов блокировки неуместного контента, а также за счет освоения модели Twitter по использованию спонсорских обновлений и включения объявлений в новостную ленту Facebook. Модель новостной ленты оказалась невероятно эффективным решением для монетизации мобильной версии. Так же как и во времена печатных изданий, объявления смешиваются с контентом, и по ходу того, как вы листаете журнал или прокручиваете ленту, вы воспринимаете объявления как часть новостей, в отличие от помех в виде всплывающих объявлений, заполняющих весь экран, или традиционного статичного рекламного баннера, который легко проигнорировать. Однако новостная лента Facebook оказывается для рекламодателей еще привлекательнее, чем журнал, потому что основные действия людей в соцсетях (тапать, лайкать, делиться) приучают пользователей взаимодействовать со всем, что возникает в новостной ленте, включая рекламу!

Расширение масштабов деятельности

Как Facebook удалось благополучно преодолеть такой ограничитель роста, как расширение масштабов деятельности? С технологической точки зрения один из принципов,

который помог Facebook стать успешным, звучит так: «Действуй быстро и круши все вокруг». Этот акцент на скорости, который исходил напрямую от Марка Цукерберга, позволил Facebook обеспечить ускоренное развитие продукта и его постоянное совершенствование. Даже сегодня каждого нового специалиста по разработке программного обеспечения, принятого в компанию, в первый же день работы просят внести изменения в программный код Facebook (потенциально касающиеся миллионов или даже миллиардов пользователей). Однако, по мере того как база пользователей и техническая команда Facebook увеличивались до внушительных размеров, Марку пришлось изменить этот принцип на другой: «Действуй быстро и круши устойчивые инфраструктуры».

Несмотря на то что этот новый девиз может казаться противоречивым, он направлен на цель более высокого уровня. «Цель в том, чтобы действовать быстро, — сказал мне Марк. — Когда мы были меньше, готовность крушить все вокруг позволила нам действовать быстрее. Но, пока мы росли, готовность крушить начала замедлять нас, так как возрастающая сложность делала процесс восстановления разрушенного все более трудным. Тратя больше времени на разрушение устойчивой инфраструктуры, мы уменьшаем последствия и время на восстановление разрушений, благодаря чему фактически можем действовать быстрее».

ЧТО СЛЕДУЕТ ЗА СИЛЬНОЙ, ПРОВЕРЕННОЙ МОДЕЛЬЮ БИЗНЕСА?

Если вы уверены, что теперь ваша бизнес-модель может способствовать масштабному росту и созданию стоимости, то следующий шаг заключается в выборе стратегии. Здесь в дело вступает инновация стратегии.

ЧАСТЬ III

Инновация стратегии

Блиц-масштабирование — главная тема этой книги и секретное оружие сотен крупнейших мировых компаний, добившихся ошеломляющего роста и доминирования на рынке, — также предполагает инновацию стратегии. По сути, это и есть *та самая* инновация, которая поддерживает собственную экосистему быстрого развития в ситуации риска и неопределенности. Проводить или не проводить блиц-масштабирование — стратегическое (и сложное) решение, в связи с чем мы хотим рассмотреть, когда и как основатели и генеральные директора приходят к нему и как оно сказывается на их компаниях и даже на их собственной роли в бизнесе.

КОГДА НЕОБХОДИМО НАЧИНАТЬ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ?

Это вопрос, который основатели стартапов задают нам чаще всего, когда мы говорим о блиц-масштабировании: «Когда необходимо начинать блиц-масштабирование моей компании?»

Одна из причин, по которой может быть непросто ухватить основную идею и следовать принципам блиц-масштабирования, особенно если вы опытный руководитель, заключается в том, что для этого требуется отказаться от многих привычных правил ведения бизнеса. В сущности, вам придется взять все свои знания, добытые усердным многолетним трудом, упорством на ранних стадиях стартапа или полученные в бизнес-школе... и вышвырнуть в окно. В конечном счете тщательное планирование, продуманное инвестирование, вежливое обслуживание и строгий контроль за скоростью «сжигания» капитала (ежемесячных расходов компании на выплату заработной платы, аренду и т. д.) могут оказаться никому не нужными и уступить место наскоро сделанным приблизительным расчетам, игнорированию недовольных клиентов и неэффективным финансовым расходам. Какая причина может заставить вас вообще когда-нибудь следовать таким рискованным и сложным курсом? Если одним словом — скорость.

Помните, что целью блиц-масштабирования является достижение «молниеносного» роста при сопутствующих рисках и издержках. Поэтому начинать блиц-масштабирование нужно только тогда, когда (будь то в целях нападения или защиты) вы определили, что быстрый вход на рынок — это ключевая стратегия по достижению существенных результатов.

Вам необязательно разбираться с моделью получения дохода, пока вы не решили проводить блиц-масштабирование. В сущности, зачастую ключевой элемент блиц-масштабирования — это готовность инвесторов вкладываться в развитие, пока модель получения дохода еще не испытана. В конце концов, довольно легко вкладываться в развитие *после того*, как эта модель уже отработана.

Slack потребовалось около пяти лет и $17 млн на развитие, прежде чем сервис был официально запущен в феврале 2014 года. Всего двумя месяцами позже, еще до конца апреля, он привлек еще $43 млн. Оба этих капиталовложения были сделаны до того, как Slack испытал свою модель выручки и начал обеспечивать значительные объемы продаж. Фримиум-бизнес-модель Slack (предлагающая бесплатный сервис и затем стимулирующая пользователей переходить на платное обслуживание) означала, что даже после двух месяцев быстрого роста численности аудитории компания не подтвердила свою способность зарабатывать деньги. К счастью для Slack и его инвесторов, эта настойчивость окупилась. Спустя шесть месяцев, по мере того как первоначальная волна бесплатных пользователей начала переходить на платную версию, Slack смог привлечь еще $120 млн для дальнейшего ускорения своего роста.

Каждый скейлап стоимостью $100 млрд проводил блиц-масштабирование, чтобы добиться такой стоимости, но это не значит, что каждый стартап может и должен проводить блиц-масштабирование. Если у вас неверно определено продуктово-рыночное соответствие, или ваша бизнес-модель пока не работает, или условия на рынке не подходят для гиперроста, то поспешное блиц-масштабирование может очень болезненно (и стремительно!) привести к «блиц-провалу».

Печально, что поспешное блиц-масштабирование порой может погубить зарождающийся рынок, так сильно «отравляя колодец», что инвесторы и предприниматели начинают обходить его стороной. К примеру, печально известная неудача Webvan больше десятилетия удерживала большинство игроков рынка от сферы доставки продуктов.

Вот несколько факторов, к которым следует присмотреться, если вас интересует вопрос, подходящее ли сейчас

время для проведения блиц-масштабирования вашей компании.

БОЛЬШАЯ НОВАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ

Чтобы добиться большого успеха, вам необходима большая новая возможность — такая, при которой размер рынка пересекается с валовой прибылью, формируя громадную потенциальную стоимость. При этом не предполагается наличия доминирующего лидера рынка или необходимости действовать в условиях олигополии. Большая новая возможность зачастую возникает в связи с тем, что технологическая инновация порождает новый рынок или пробирается на уже существующий. Шишир Мехротра, бывший генеральный менеджер YouTube, посетил наше занятие по блиц-масштабированию в Стэнфорде и объяснил, как технологические изменения обеспечили большую новую возможность для YouTube:

> «Почему настало время YouTube? Сети наконец-то стали достаточно развитыми для трансляции потокового видео. Камеры мобильного телефона дали каждому возможность записывать видео. И инвестиционная обстановка позволила сделать ставку, требующую крупных капиталовложений».

Если валовая маржа этой новой возможности низкая, то увеличить ее можно, увеличив размер рынка. Знайте, что окончательный приз того стоит.

Цена блиц-масштабирования, даже в случае успеха, как правило, довольно высока. Не стоит идти на риск и мучения ради проведения блиц-масштабирования только для того, чтобы воспользоваться незначительной возможностью. Хорошая новость состоит в том, что в Сетевую Эпоху сама

способность быстро распространять продукты или услуги на глобальном рынке указывает на возросшее число больших возможностей — сейчас их больше, чем когда бы то ни было.

Рассмотрим пример подъема компании Alibaba. Джек Ма осознал, что возможность для электронной торговли в Китае и на других азиатских рынках была даже большей долгосрочной возможностью, чем электронная торговля на американском рынке. Когда Джек основал Alibaba в 1999 году, рынок электронной торговли в Китае был ничтожно мал и нуждался в ключевых дополнительных ресурсах вроде аналогов FedEx, UPS, Visa, Mastercard и PayPal. Однако он был уверен, что конечный выигрыш будет чрезвычайно велик. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) сделала прогноз, что к 2030 году средний класс в Китае (к которому относятся домохозяйства с доходом $20 000–$160 000 в год) будет составлять 73% его населения, а это значит, что размер внутреннего рынка Китая почти в три раза превысит все население Соединенных Штатов. Такой выигрыш оправдывает крайне высокий объем инвестиций. Джек привлек $25 млн от South Bank, Goldman Sachs и Fidelity на развитие бизнеса и еще $75 млн в качестве капитала роста от General Atlantic в 2009 году. На сегодняшний день компании Alibaba принадлежит 80% рынка электронной торговли в Китае (в Соединенных Штатах Amazon контролирует 44%), а его IPO на Нью-Йоркской фондовой бирже в 2014 году стало крупнейшим в истории, обеспечив компании $25 млрд. В июле 2017 года Alibaba стала первой азиатской компанией, рыночная стоимость которой превысила $400 млрд.

Некоторые большие возможности настолько огромны, что они порождают дополнительные возможности для блицмасштабирования. К примеру, торговая площадка Taobao

компании Alibaba обеспечила поддержку бесчисленного множества продавцов, рост Facebook создал платформу для первоначального роста Zynga, операционная система iOS на устройствах Apple создала большую возможность для разработчиков игр вроде Rovio и Supercell.

ПРЕИМУЩЕСТВО ПЕРВОГО СКЕЙЛЕРА

Наиболее частой причиной наступательного характера для проведения блиц-масштабирования служит стремление достичь критической массы, которая обеспечит устойчивое конкурентное преимущество. Порой это сводится лишь к тому, чтобы добиться эффекта масштаба, как в случае с Amazon и Walmart, но чаще всего критическая масса приводит в действие сетевые эффекты, как в случае с Uber и Airbnb.

Блиц-масштабирование вряд ли окажется успешным, если другая компания уже добилась преимущества первого скейлера. В период эры доткомов и Amazon, и Yahoo! проводили лобовые атаки на аукционный бизнес eBay, но сетевые эффекты двусторонней торговой площадки с покупателями и продавцами свидетельствовали о том, что преимущество первого скейлера слишком сильно, чтобы его преодолеть. И наоборот, когда Amazon занялся бизнесом по продаже музыкальных CD-дисков — да, когда-то музыка продавалась на материальных носителях, — в котором отсутствовали сетевые эффекты, он быстро уничтожил действующего лидера рынка CDNow.

Преимущество первого скейлера может также касаться конкретного рынка или группы клиентов. Гигант электронной торговли в Латинской Америке MercadoLibre был основан в 1999 году, когда Amazon уже получал миллиардные

доходы, а eBay активно выходил на зарубежные рынки. Однако, даже не являясь первым скейлером глобальной электронной торговли, MercadoLibre смог создать жизнеспособный бизнес, став первым скейлером в Латинской Америке. В интервью для подкаста Рида Masters of Scale основатель и генеральный директор MercadoLibre Маркос Гальперин рассказал, как ему удалось достичь преимущества первого скейлера:

> «До того как я запустил MercadoLibre, я провел опрос среди двадцати студентов из Латинской Америки, которые были моими коллегами в Стэнфордской школе бизнеса, и они все заявили, что eBay никогда не сработает в Латинской Америке. В то время eBay достиг успеха и функционировал в основном на рынках США, Германии и Японии».

Врываясь на рынок, на котором боялись торговать даже латиноамериканские предприниматели, MercadoLibre смог всем дать фору уже на старте конкуренции и достичь преимущества первого скейлера.

Важно не путать критическую массу с преимуществом *первопроходца*. Быть первым, кто запустил бизнес на рынке, похвально и сулит лавры пророка, но если при этом вы не становитесь первым в масштабировании, то в конечном счете вы станете сноской в статье из «Википедии» о вашем конкуренте, который стал лидером.

Более того, иногда просто невозможно добиться преимущества первого скейлера. Если вам не удается обнаружить никаких сетевых эффектов или возможностей привязки клиента, масштабирование не сможет обеспечить достаточное преимущество, чтобы служить основанием для проведения блиц-масштабирования. Например, мы полагаем, что рынок доставки еды из действующих ресторанов — сугубо товарный

бизнес — вряд ли сможет обеспечить сколько-нибудь устойчивые конкурентные преимущества, которые смогут оправдать финансово затратную кампанию по блиц-масштабированию.

КРИВАЯ ОБУЧЕНИЯ

Еще один способ воспользоваться блиц-масштабированием для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества заключается в том, чтобы первым подняться по крутой параболе обучения. Для того чтобы воспользоваться некоторыми возможностями, например заняться беспилотными автомобилями, требуется решить трудные, запутанные проблемы. Чем быстрее вы расширяете свой бизнес, тем больше информации вам приходится обрабатывать (или заниматься машинным обучением), а это совершенствует ваш продукт, упрощая дальнейшее расширение на рынке, в то время как ваши конкуренты, которые лишь начали учиться, значительно отстают.

Компания Netflix — лидер развлекательного потокового видео, но достигнуть этого статуса ей помогла способность преодолевать одну за другой крутые параболы обучения. Вспомните ситуацию, с которой столкнулся Рид Хастингс, когда в 1997 году он запустил Netflix: dial-up-модемы, с помощью которых большинство клиентов подключалось к интернету, были чересчур медленными для передачи видеоконтента высокого качества. Поэтому Netflix решила составить конкуренцию видеосалонам вроде Blockbuster, предлагая абонентское обслуживание (без ненавистных штрафов за задержку кассет!) по почтовой доставке клиентам DVD-фильмов на дом. Это означало, что Netflix пришлось быстро научиться решать такие группы задач, присущих сфере DVD, как ведение переговоров со студиями

для получения доступа к DVD-фильмам и координирование логистики, необходимой для отправки дисков и возвращения их от клиентов, а также разработка новых функций вроде возможности рекомендовать фильмы клиенту, основываясь на его прежних предпочтениях. Ускоренно осваивать знания, связанные с этими двумя задачами, было тяжело и дорого, но это обеспечило Netflix конкурентное преимущество перед соперниками.

Позднее, по мере развития широкополосного интернета, Netflix пришлось опять приняться за ускоренное освоение знаний, когда она занялся расширением своей массивной инфраструктуры для потоковой передачи данных, при этом продолжая совершенствовать систему рекомендаций для пользователей. В тот момент Netflix столкнулась с главной стратегической проблемой. Контент Netflix (фильмы и ТВ-шоу) зависел от студий, а эти студии теперь воспринимали компании интернет-видео вроде YouTube и Netflix как угрозу. В ответ они начали повышать для Netflix цены за лицензии на их контент и блокировать доступ к своим «бриллиантам» (в частности, к очень популярным шоу вроде «В субботу вечером в прямом эфире») самостоятельно и при помощи телесети Hulu.

Логический вывод был ясным, но пугающим — Netflix необходимо было создать свой оригинальный контент. Теперь компании пришлось быстро учиться, пожалуй, самому сложному на тот момент, поскольку она перешла к конкуренции со студиями Голливуда, которые имели почти вековой опыт в своей области. Netflix наняла Теда Сарандоса на должность главы контент-отдела и с успехом освоила эти знания, равно как это происходило и прежде. На сегодняшний день Netflix вполне может считаться лидером оригинального видеоконтента, и даже традиционные значимые фигуры Голливуда, как,

например, суперпродюсер Шонда Раймс («Анатомия страсти», «Скандал», «Как избежать наказания за убийство») и комик Адам Сэндлер («Счастливчик Гилмор», «Одноклассники»), перешли из традиционных студий в Netflix. Более того, еще одна вещь, которой попутно в ускоренном режиме научилась Netflix, фактически помогла ей победить голливудские студии в их собственной игре. Система рекомендаций пользователям обеспечивает Netflix беспрецедентную возможность прогнозировать, какой контент хотят смотреть ее пользователи, что позволяет в сотрудничестве с авторами работать над созданием этого контента (как, например, в случае с популярной драмой «Очень странные дела»). И благодаря тому, что Netflix испытывает бóльшую уверенность в своих прогнозах, чем ее конкуренты в своих, она может превзойти их по контенту, пока они будут соперничать друг с другом.

КОНКУРЕНЦИЯ

Однако, несмотря на эти существенные причины для расширения бизнеса, наиболее распространенным двигателем блицмасштабирования является угроза конкуренции. Даже при отсутствии конкуренции вам бы не терпелось добиться преимущества первого скейлера и в короткие сроки освоить много новых знаний, но в этом случае вы бы предпочли менее рискованный метод масштабирования. Но спросите себя: «Может ли кто-то другой реализовать эту возможность раньше меня?» Если ответ «да», то более активные действия наверняка снизят риск конкуренции и не усилят риск провала. Чем напряженнее конкуренция, тем быстрее вы должны действовать.

Помните ситуацию, в которой оказался Брайан Чески и Airbnb весной 2011 года? Как только бизнес начал развиваться, компания столкнулась с ужасным конкурентом

в лице братьев Самверов из Германии и их быстрорастущего европейского клона Airbnb, Wimdu. Чески и другие соучредители были вынуждены принять сложное решение: вести дела так, как принято в Сан-Франциско, и смириться с риском, что Wimdu может их победить... или провести блиц-масштабирование и выиграть. Оглядываясь назад через несколько лет, Чески признал, что эта конкуренция буквально заставила его прийти к успеху.

История Airbnb/Wimdu все чаще происходит в Сетевую Эпоху. Раньше в мире было больше компаний, защищенных от конкуренции благодаря географическому дроблению, — как, например, региональные газеты и реальные книжные магазины — совсем как дарвиновские вьюрки на Галапагосских островах. Развитие одновременно и интернета, и Сетевой Эпохи связало эти «острова» в единый, гиперконкурентный рынок с жестким соперничеством за несколько лидерских позиций, имеющих непропорционально высокую ценность. Благодаря тому, что сегодня обмен информацией между людьми происходит столь быстро и беспрепятственно, наши сети взаимодействий ускорили процесс, за счет которого предпочтения на отдельных рынках приводят к появлению доминирующих поставщиков. На сегодняшний день мы покупаем наши книги на Amazon, а его основатель, Джефф Безос, владеет *Washington Post*.

Одна из причин, по которой компании склонны полагаться на блиц-масштабирование, состоит в том, что скорость — чуть ли не единственное преимущество, которым они обладают перед крупными корпорациями. Стартапы способны действовать быстро, чтобы извлекать выгоду из новых возможностей, порожденных техническим прогрессом. Если они медлят и действуют с той же скоростью, что и крупные компании, они сражаются на равных, а это значит, что

ресурсы крупной компании наверняка обеспечат ей значительное преимущество.

ХОРОШИЕ ВРЕМЕНА, ПЛОХИЕ ВРЕМЕНА

Хотя может казаться, что блиц-масштабирование — это стратегия, которая работает исключительно на «горячих» рынках, в действительности ее можно с успехом применять в любых рыночных условиях. Ключевой нюанс заключается в том, что скорость развития компании нужно оценивать по относительной, а не абсолютной шкале. На быстро развивающемся рынке компания, которая растет на 100% в год, может потерять свою долю; а в неспокойные времена компания, которая растет на 50% в год, может получить долю, достаточную, чтобы достигнуть доминирующего положения на рынке. Вы можете с успехом провести блиц-масштабирование как в хорошие, так и в дурные времена, однако условия рынка могут и должны влиять на вашу стратегию.

На горячем рынке легче привлекать капитал и талантливых сотрудников (особенно капитал), чтобы вкладываться в блиц-масштабирование. Uber — яркий пример того, как доступ к капиталу обеспечивает финансирование энергичного и малоэффективного роста, который призван принести устойчивые стратегические выгоды. Способность Uber привлекать миллиарды долларов позволила компании обеспечить субсидирование своего сервиса, чтобы привлекать теперь уже больше водителей и пассажиров, усиливая сетевые эффекты собственной двусторонней торговой площадки. Обилие капитала также дало возможность активно расширяться на другие рынки, пытаясь в критических масштабах превзойти своих конкурентов. Даже после скандального 2017 года Uber продолжает затмевать своего главного

соперника в США Lyft. В июле 2017 года Lyft объявил, что им достигнут показатель в миллион поездок в день — рубеж, которого Uber достиг еще в конце 2014 года.

В мрачные дни обвала доткомов Google следовала тактике блиц-масштабирования, используя сделку с AOL по дистрибуции, чтобы существенно расширить свой бизнес AdWords. Сделка, о которой впервые было объявлено в мае 2002 года, обеспечила AOL 85% прибыли, полученной от поисковых операций AOL при поддержке Google, при гарантированном минимуме в $150 млн в год. В то время на счете Google было менее десятой доли этой суммы. Это могло показаться рискованным, учитывая, что NASDAQ снизился примерно на 80% со своего максимума, достигнутого двумя годами ранее, но это именно тот осознанный риск, который, вероятно, и позволил Google обойти действующих провайдеров, акционерные компании Overture и Inktomi. Однако, несмотря на то что и доля выручки, и гарантии были весьма рискованными, усовершенствованные алгоритмы AdWords сделали эту сделку весьма выгодной для обеих сторон, и этот шаг позволил Google увеличить свои доходы с $19 млн до сделки с AOL в 2001 году до $347 млн после сделки с AOL в 2003 году, совершив почти двадцатикратный скачок.

Никто доподлинно не знает, будут ли рынки расти или переживать спад в каком-то конкретном году. Но, независимо от того, в каком направлении они движутся, блиц-масштабирование может служить главной стратегией извлечения выгоды из самых больших возможностей.

УСКОРЕНИЕ

Как только вы решаете проводить блиц-масштабирование, главный вопрос, который вы должны задать и дать на него

ответ, звучит так: «Каким образом мы можем действовать быстрее?» Речь идет не просто о том, чтобы работать усерднее или энергичнее при тех же ресурсах. Вопрос о том, чтобы начать делать то, что другие компании обычно не делают, и прекратить делать то, что они делают, потому что вы готовы смириться с большей неопределенностью и меньшей эффективностью.

К примеру, в 2015 году Паял Кадакия, основательница ClassPass (сервис подписки на спортивные занятия с помесячной оплатой), приняла решение, что всего за три месяца ей необходимо вдвое увеличить свой штат сотрудников, с тем чтобы ClassPass мог расширить свою деятельность на большее число городов. Чтобы достигнуть такой скорости, Кадакия со своей командой отказалась от традиционной процедуры найма и следовала двум простым правилам. Во-первых, они нанимали людей, используя личные связи, с акцентом на талантливых «брендованных» сотрудников. К примеру, если у работника был друг и этот друг работал в организации, предоставляющей консультации в области управления, Bain & Company, этого друга брали на работу, потому что ClassPass мог полагать, что этот человек умен и сможет находить общий язык с людьми. Во-вторых, какое-то время, сэкономленное на собеседованиях для проверки навыков, позволило команде проводить интервью, направленные на проверку соответствия миссии компании. Безумие? Возможно. Но ClassPass действовал в условиях переполненного развивающегося рынка, и способность нанимать сотрудников быстрее, чем конкуренты, помогла ему сохранить и усилить лидерство.

Блиц-масштабирование также требует обратить особое внимание на управление рисками. Хотя блиц-масштабирование предполагает необходимость идти на риск, оно не требует

идти на *излишний* риск. По сути, более высокий уровень риска, связанный с блиц-масштабированием, придает управлению рисками еще бóльшую ценность и важность. Как рассказал нам в интервью для подкаста Рида Masters of Scale сооснователь Yahoo! Джерри Янг: «Во всех смелых стратегиях есть риск. Если вы его не видите, значит, он вас уже ослепил».

Заключительное предостережение — вы не *должны* проводить блиц-масштабирование только потому, что вы *можете* это сделать. Отказ от правил ведения бизнеса не гарантирует успех больше, чем следование им.

В первое время после создания LinkedIn мы понимали, что привлечение критической массы пользователей станет испытанием. Нам пришлось многому учиться, чтобы профессионалы оценили наше предложение. Большинство из них не осознавало могущества сетей и того, как технологии могут помочь их укрепить, расширить и использовать более эффективно. Один подход, которого мне многие рекомендовали придерживаться, заключался в привлечении большого объема венчурного капитала и начале агрессивной рекламной кампании, чтобы ускорить рост численности пользователей. Это был бы классический пример блиц-масштабирования — жертвовать эффективностью ради роста на фоне неопределенности. Но мы отказались от этой стратегии; мы верили, что эта конкурентная борьба не была настолько необходимой, как многие думали, и снижение скорости «сжигания» капитала позволит нам дождаться, пока рынок окажется способен уловить нашу идею. Пока мы реализовывали эту «медленную, но верную» стратегию развития стартапа, те, кто рекомендовал инвестировать в малоэффективный рост, предупреждали, что конкуренты нас обойдут. Мы не беспокоились, поскольку наше понимание рынка указывало на то, что конкуренты вроде Plaxo на самом деле не осознавали

значимости социальной сети для профессионалов (вместо этого они относились к своему продукту как к адресной книге) и, соответственно, не боролись за тот же рынок. Эту гипотезу подтвердили последующие события.

Если дополнительные расходы и неопределенность на деле не обеспечивают преимущество, лучше следовать привычным правилам бизнеса (по крайней мере на данном этапе) с тем, чтобы, когда блиц-масштабирование действительно станет целесообразным, ваша организация могла быть эффективной, находиться в хорошем рабочем состоянии и в большей степени быть готовой к расширению. Когда LinkedIn наконец нашел возможность для развития крупного бизнеса по продаже корпоративного продукта менеджерам по персоналу, мы были более зрелой компанией, которая могла провести блиц-масштабирование, и были уверены в своей способности принимать такие решения.

КОГДА НЕОБХОДИМО *ЗАВЕРШАТЬ* БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ?

Несмотря на то что блиц-масштабирование является действенной стратегией, само его действие не бесконечно. Ни один бизнес не может расти вечно уже потому, что ни один рынок не безграничен. Вы проводите блиц-масштабирование, когда ваш рынок велик или быстро растет — а лучше все вместе. Если ваш рынок прекращает расти или достигает максимального предела, вам следует прекратить блиц-масштабирование.

Так как блиц-масштабирование по определению является неэффективным расходованием капитала, оно имеет смысл, только когда важны скорость и движущая сила. Блиц-масштабирование похоже на форсажные камеры реактивного

истребителя, которые позволяют вам лететь со скоростью, вдвое или втрое превышающей норму, но и топливо расходуют с поразительно высокой скоростью. Вы не можете просто включить форсажные камеры и никогда их не выключать.

Одна из главных проблем в блиц-масштабировании заключается в том, чтобы осознать, когда ваш бизнес уже перерастает вашу нынешнюю стратегию и когда необходимо сменить курс. Глупо ждать, пока вы прекратите расти, чтобы произвести этот переход. Вместо этого вы должны обращать внимание на некоторые опережающие индикаторы, которые могут служить сигналом раннего предупреждения о том, что вы переросли свою стратегию:

- снижение темпа роста (применительно к рынку и конкуренции);
- ухудшение экономических показателей подразделений;
- сокращение производительности в расчете на одного работника;
- увеличение расходов на управление.

Когда эти опережающие индикаторы начинают проявляться, это знак того, что ваша нынешняя стратегия дальше развиваться не будет и настало время заново начинать цикл. К примеру, Yahoo! смог целое десятилетие реализовывать свою ключевую стратегию по сохранению позиций лидирующей компании на рынке онлайн-медиа при быстрорастущих доходах — пусть и со спадом в период краха доткомов — вплоть до 2005 года. Однако в тот момент доходы Yahoo! перестали расти (и, более того, начали снижаться в 2007 году, еще до того, как грянула глобальная рецессия). В 2005 году Google как раз обогнала Yahoo! по годовому доходу ($6,2 млрд

у Google, $5,3 млрд у Yahoo!), и после этого судьбы компаний резко разошлись. В 2006 году доход Yahoo! практически не менялся, в то время как у Google он вновь вырос почти вдвое.

На самом деле блиц-масштабирование может быть опасным, когда вы достигаете пределов вашего рынка. Если вы исчерпали всю габаритную высоту рынка, все эти скорость и движущая сила сойдут на нет, как только вы врежетесь в рыночный потолок.

Обычным симптомом сокращения габаритной высоты, помимо внезапного замедления темпов роста, является внутренний конфликт. Менеджеры и инвесторы, которые привыкли к постоянному росту, начинают спрашивать: «Что пошло не так?» и «Кто в этом виноват?» Если компания не осознает коренную причину, наиболее распространенной (и бесполезной) реакцией служит требование сменить генерального директора или руководство высшего звена — в особенно уязвимом положении находится вице-президент по продажам, так как он или она часто берет на себя ответственность за это снижение темпов роста, — или всех вместе. Как часто смена генерального директора на самом деле позволяла заново вызвать масштабный рост? Единственный достойный пример, который мы можем припомнить, это то, что Стив Джобс сделал с Apple. Поэтому, если у вас есть Стив Джобс, ожидающий своего часа, действуйте и меняйте генеральных директоров. В противном случае это, скорее всего, не поможет.

Рассмотрим, что случилось с двумя блиц-скейлерами, которые исчерпали весь запас габаритной высоты: Groupon и Twitter. Groupon была одной из самых быстро развивающихся компаний в истории благодаря своей лидерской позиции на стремительно растущем рынке ежедневных сделок. К несчастью, рынок ежедневных сделок внезапно перестал

расти. В действительности проблема заключалась в нелепом отголоске плохого блиц-масштабирования — продавцы использовали ежедневные сделки на Groupon в качестве неэффективного способа обеспечить быстрый рост дохода, в результате обнаружив, что все эти акции не способствовали заключению повторных сделок или обеспечению какого-нибудь другого долгосрочного конкурентного преимущества или полезности.

Groupon начала страдать от внутреннего кризиса, и, конечно же, Эндрю Мэйсон был смещен с поста генерального директора. Но это не помогло.

Groupon следовало остановить блиц-масштабирование. Погоня за неэффективным ростом слишком быстро развивала рынок и делала его неустойчивым. Если бы Groupon уменьшила размеры скидок, которые она требовала от продавцов, рост бы спал, но бизнес, формируемый на основе этих меньших скидок, выиграл бы в устойчивости.

Twitter столкнулся с той же проблемой. В конце 2014 года его рост практически остановился. Это был сигнал для Twitter, чтобы поубавить пыл и сосредоточиться на эффективности. В период с 2011 по 2014 год Twitter больше чем в десять раз расширил свой штат сотрудников, рассчитывая на дальнейший рост. В 2015 году Twitter продолжил наем, увеличив штат примерно на триста работников, невзирая на отсутствие роста числа пользователей. Twitter, вероятно, «поддался ложному порыву» из-за того, что доход продолжил расти, когда окреп рекламный рынок. За 2015 год доходы увеличились более чем вдвое, а затем перестали расти.

Сегодня Twitter начинает сокращать свой штат сотрудников, но, вероятно, в этом вопросе ему следовало бы действовать еще решительнее, как только стало ясно, что период блиц-масштабирования завершен.

Не удивительно, что именно в этот период Twitter решил снова сменить генерального директора, когда с поста ушел Дик Костоло (сменивший основателя Эвана Уильямса) и полномочия временного генерального директора принял на себя Джек Дорси. И Костоло, и Дорси — оба невероятно талантливые руководители, но даже великий талант не может проводить блиц-масштабирование на рынке, который достиг своего потолка.

МОЖНО ЛИ ОБОЙТИСЬ БЕЗ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ?

Как мы обсудили ранее, блиц-масштабирование подходит не всем. К примеру, в 1994 году, тогда же, когда Джефф Безос основал Amazon, ресторатор Томас Келлер купил The French Laundry в Янтвилле, Калифорния, и превратил его в один из лучших ресторанов в мире, завоевав заветные три звезды от *Michelin Guide*. Сегодня на Amazon работает 541 900 сотрудников, он лидер на рынках онлайн-торговли, электронных книг, облачных вычислений и не только, в то время как The French Laundry, при штате сотрудников менее чем пятьдесят человек, расположенный в одном месте, обслуживающий за день лишь шестьдесят посетителей, остается одним из самых известных ресторанов в мире.

И Amazon, и The French Laundry — крупные компании, но они существуют в совершенно разных мирах. Бизнес Amazon опирается на большой масштаб и инфраструктуру стоимостью в миллиарды долларов; The French Laundry опирается на местные продукты высочайшего качества, приготовленные одними из самых искусных поваров в мире. Масштаб имеет решающее значение для электронной торговли и облачных вычислений; масштаб несовместим с изысканной

кухней мирового класса. Представить Amazon в виде маленького, самостоятельного книжного магазинчика так же невозможно, как представить The French Laundry в виде мировой сети ресторанов, соперничающей с McDonald's за первенство франшизы.

Но если сложились благоприятные условия для проведения блиц-масштабирования, конкуренты могут решиться пойти на риски, на которые не хотите идти вы, в обмен на возможность получить потенциальные выгоды. Это то, что понял Airbnb, когда на его рынок зашел Wimdu.

Для проведения блиц-масштабирования требуется капитал — будь то полученный от инвесторов или взятый из денежного потока, — чтобы финансировать относительно неэффективный рост. Если инвесторы готовы действовать быстро и вкладывать большие объемы капитала, риск того, что конкурент решит проводить блиц-масштабирование, повышается. Аналогично если бизнес-модель приносит много прибыли с высокой маржой, что позволяет вкладывать деньги в рост. Поэтому наиболее правильным будет отказаться от блиц-масштабирования, когда вы реализуете сравнительно низкодоходную бизнес-модель с относительно низким коэффициентом прибыльности, которую инвесторы не хотят финансировать в принципе, не хотят финансировать ее масштабирование или не хотят вкладываться разово — как, скажем, в ресторан высокой кухни.

Многие небольшие или «самобытные» компании вполне разумно предпочитают избегать блиц-масштабирования. Однако рынки могут быстро меняться. Давайте вернемся в 1994 году к моменту основания Amazon. Многие годы отдельные книжные магазины создавали себе рыночную нишу, старясь оградиться от конкуренции со стороны сетевых магазинов вроде Barnes & Noble и Borders. Появление

Amazon и его стремление к блиц-масштабированию существенным образом изменили конкурентную среду для этих книжных магазинов, вынуждая их реагировать. В 1994 году в Ассоциации американских книготорговцев состояло более 8000 человек; к 2009 году это число снизилось до 1651, сократившись примерно на 80%.

Как ни странно, с 2009 года их численность возросла, подскочив до 2321 человека в 2017 году. Дальше мы углубимся в вопрос о том, как отдельные книжные магазины сумели выжить в эпоху Amazon, когда будем рассматривать вопрос защиты бизнеса от конкурентов, проводящих блиц-масштабирование.

Даже если вы не встречаете такого конкурента, блиц-масштабирование тем не менее вызывает серьезные последствия, которые оказывают воздействие и на ваш бизнес. Здесь, в Кремниевой долине, блиц-масштабирование стало причиной повышения стоимости недвижимости, более высокого прожиточного минимума и рынка труда с низкой безработицей, что повлияло почти на каждый бизнес в пределах ее границ, вне зависимости от индустрии. Даже если вы не конкурируете с теми, кто проводит блиц-масштабирование, за клиентов, вы, вероятно, конкурируете с ними за офисные помещения или работников.

БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ ИТЕРАТИВНО

Успешное блиц-масштабирование сводится к последовательному решению нескольких задач. Каждая из пяти стадий требует различных подходов к решению одних и тех же основных проблем, связанных с людьми, продуктом, финансами и так далее. Всякий раз, как вам удается справиться с какой-то проблемой, вы не решаете ее навсегда, она оказывается

решена лишь на данный момент. По мере того как компания продолжает развиваться, вам приходится опять решать ту же проблему, но уже в новых, иногда совершенно других обстоятельствах.

В 2013 году Пол Грэм, сооснователь YCombinator, написал знаменитое эссе под названием «Делай то, что невозможно масштабировать» (Do Things That Don't Scale), в котором утверждает, что стартапы похожи на старинные автомобили, моторы которых заводили вручную. Чтобы запустить стартап, основатели должны заниматься совершенно посторонним трудоемким процессом, который невозможно было бы проводить при больших масштабах бизнеса, как, например, личное привлечение первых пользователей продукта. Это эссе уже стало классикой, но оно может заставить вас ошибочно полагать, что, как только «мотор» заведен, остается сосредоточиться на том, что поддается масштабированию.

Другими словами, традиционная (и ошибочная) мудрость гласит:

Шаг 1: Делай то, что невозможно масштабировать.

Шаг 2: Достигай масштаба.

Шаг 3: Делай то, что возможно масштабировать.

Но когда вы проводите блиц-масштабирование, то ваш опыт достижения нынешней стадии роста, скорее всего, не пригодится при переходе на следующую. Чтобы создать настоящий скейлап, почти все, что вы делаете, должно изменяться с каждой новой стадией. Блиц-масштабирование растягивает простой трехшаговый процесс, описанный в статье Пола Грэма, следующим образом:

Шаг 1: Делай то, что невозможно масштабировать.

Шаг 2: Достигай следующей стадии блиц-масштабирования.

Шаг 3: Выясни, как делать то, что можно масштабировать, но в то же время любым способом делай нечто совершенно иное, что не поддается масштабированию.

Шаг 4: Достигай следующей стадии блиц-масштабирования.

Шаг 5: Повторяй снова и снова, пока не достигнешь полного доминирования на рынке.

Это не значит, что вы не должны планировать на будущее. Вам часто придется заниматься тем, что не подлежит масштабированию, но, принимая решения, всегда ищите возможность (но не гарантию) масштабного роста. Например, если основная модель вашего бизнеса не обладает преимуществами, необходимыми для масштабирования, или сетевыми эффектами, а единственная возможная стратегия выхода на рынок заключается в продажах «от двери к двери», маловероятно, что вам когда-нибудь удастся построить значительный бизнес, вне зависимости от того, предпринимаете вы попытки блиц-масштабирования или нет.

КАК МЕНЯЕТСЯ СТРАТЕГИЯ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ НА КАЖДОЙ СТАДИИ

Мы могли убедиться, когда обсуждали блиц-масштабирование в различных экономических условиях, что скорость его всегда относительна. То, что представляется скоростным гиперростом на одной стадии, на другой может быть лишь среднестатистическим показателем развития. К примеру, практически каждый стартап пытается действовать быстрее. Но при

блиц-масштабировании, когда пройдены стадии Семьи или Племени (до сотни работников), может оказаться непросто справиться со скоростью, которая явно быстрее, чем у обычного стартапа. Для этого есть только три возможности.

Во-первых, вы можете быть единственным компетентным игроком на вашем рыночном пространстве. Это бывает крайне редко, так как любой перспективный рынок обычно привлекает умных, энергичных предпринимателей.

Во-вторых, вы можете быть первым игроком на вашем рынке, который смог придумать блестящую стратегию роста (замечательно, если вы можете ее реализовать, что бывает весьма редко). Например, PayPal был не единственным стартапом в сфере платежных услуг, который предпринимал попытки атаковать рынок, но он был первым, кто использовал вирусный маркетинг для того, чтобы обеспечить невероятно быстрое и низкозатратное привлечение пользователей.

В-третьих, вы можете выделиться из своей среды за счет более настойчивого проведения масштабирования. Стартапы, которые намереваются добиться успеха и в соответствии с этим намерением берут на себя обязательства перед инвесторами, могут опередить своих соперников — но при условии, что рынок поведет себя так, как они того ожидают. Такая уверенность проявляется в более активном фандрайзинге, найме работников и вложениях в инфраструктуру, то есть увеличении текущих расходов в надежде на то, что в будущем они позволят компании развиваться гораздо быстрее. На протяжении своего существования Amazon действовал агрессивнее своих конкурентов, и эта агрессивность окупилась сторицей. При очевидной силе стратегии не вызывает сомнения и то, что Джефф Безос и его команда являются профессионалами мирового класса в вопросах руководства.

Неудачное блиц-масштабирование может обойтись гораздо дороже, чем если бы вы действовали, тщательно все предусмотрев и проверив перед тем, как связывать себя обязательствами. Но эти дополнительные издержки могут быть уменьшены за счет потенциальных выгод от преимущества первого скейлера на прибыльном рынке, где «победитель получает больше всех» или «победитель получает все».

На стадиях Деревни (несколько сотен работников) и Города (несколько тысяч работников) скорости конкурирующих компаний будут варьироваться еще больше. Некоторые ограничатся оптимизацией эффективности (рост скейлапа), в то время как другие сконцентрируют внимание на скорости (быстрое масштабирование) или скорости в условиях неопределенности (блиц-масштабирование). На этой стадии блиц-масштабирование в меньшей степени связано с грубой агрессией и больше относится к реализации дифференцированной (но все-таки агрессивной) стратегии.

Например, одной из характерных стратегий блиц-масштабирования является быстрое одновременное развитие рынков. Когда Airbnb принял решение проводить блиц-масштабирование, стратегия, которую он избрал, заключалась в том, чтобы быстро разрастись от одного офиса в Соединенных Штатах до множества офисов в разных странах, особенно в Европе. Такой рост крайне малоэффективен — только подумайте, сколько знаний, инфраструктуры и персонала должна привлечь организация, чтобы успешно открыть офисы по всему миру, — но он может дать компании возможность выделиться из числа своих конкурентов. Для Airbnb было бы целесообразней развивать по одной стране и одному офису за раз, корректируя этот подход на основе уроков, извлекаемых из очередной кампании по внедрению продукта на рынок, но это позволило бы его конкуренту

Wimdu быть более быстрым. Другими словами, когда потребовалось вырасти из компании в сорок человек в глобальную компанию за один год, Airbnb не мог позволить себе осторожничать со своим капиталом и сосредотачиваться на эффективности. В дальнейшем мы рассмотрим эту схему одновременного развития рынков на примерах из различных отраслей.

На стадии Государства (десятки тысяч работников) стратегия снова меняется. Компании обретают внушительные масштабы за счет доминирования в отрасли, пока не достигнут зрелости и широкого распространения. Как описано в книге Джеффри Мура «Преодоление пропасти», компании, перешедшие на стадию Государства, преуспели в преодолении пропасти между статусом бедных родственников и положением «центровых ребят». Доминирование на рынке затрудняет рост рынка в целом, в то же время зрелость рынка сокращает число возможностей для естественного развития. В результате масштабирование на этой стадии состоит в инкубации и взращивании нового крупного бизнеса.

В 2007 году у Apple было более 20 000 сотрудников, доминирующее положение в музыкальном онлайн-бизнесе и одно из ведущих в бизнесе, связанном с персональными компьютерами. В то же время у Google было более 10 000 сотрудников и доминирующая позиция в сфере поисковых операций. У Nokia, крупнейшего создателя мобильных устройств, было более 70 000 сотрудников. Все эти компании, достигшие стадии Государства, начинали с приблизительно одинаковой доли на рынке новомодных смартфонов.

Тогда же, в 2007 году, Apple представил iPhone, а Google представил операционную систему Android. Три года спустя они занимали лидирующие позиции на рынке мобильных телефонов, в то время как в Nokia царил беспорядок, и в 2013 году она продала свой телефонный бизнес Microsoft.

Способность провести блиц-масштабирование нового бизнеса — вот что отличает Apple и Google от Nokia, вот что придало им силы, чтобы оказаться на первом и втором месте в числе самых дорогостоящих компаний в мире (по данным 2017 года).

КАК МЕНЯЕТСЯ РОЛЬ ОСНОВАТЕЛЯ КОМПАНИИ НА КАЖДОЙ СТАДИИ

Роль, которую основатель компании играет в процессе блиц-масштабирования, изменяется на каждой стадии (так же, вероятно, изменится и роль работника по отношению к основателю). Вместе с ростом компании изменяются и конкретные навыки, необходимые для управления ей.

Стадия 1. Семья: основатель самостоятельно тянет за рычаги и обеспечивает гипероост

В самом начале существования компании основатель должен отвечать за все, включая внедрение техник блиц-масштабирования. Например, если дистрибуция вашего бизнеса опирается на вирусный маркетинг, вам, вероятно, придется делать все — от написания копий приглашения для электронной рассылки до сортировки данных по коэффициентам открытия писем и конверсии.

Стадия 2. Племя: основатель управляет людьми, которые тянут за рычаги

По мере того как организация растет, основатель начинает руководить командой сотрудников. Даже если вы сохраняете за собой некоторые отдельные обязанности, ваш основной вклад в формирование стоимости состоит в том, чтобы работать с членами команды и помогать им быть более

продуктивными. Например, если теперь вы управляете техническим отделом, вы по-прежнему можете что-то предпринимать для поддержания в рабочем состоянии кода, написанного ранее, но основное ваше внимание должно быть сосредоточено на управлении другими разработчиками и том, как обеспечить им возможность создавать новые функции.

Стадия 3. Деревня: основатель создает организацию, которая тянет за рычаги

Развитие на стадии Деревни может представлять сложность для вас как для основателя компании в связи с тем, что именно на этом этапе становится сложнее отслеживать непосредственный результат вашей работы. Несмотря на то что вы можете быть лично знакомы и взаимодействовать с рядовыми сотрудниками, вы уже, скорее всего, не будете их непосредственным руководителем. Теперь вам необходимо смотреть шире и сосредоточить внимание на организационных вопросах. Основатели, которые не находят в этом ничего интересного и привлекательного, могут предпочесть остаться на позициях линейного персонала или командного менеджера. Кроме того, именно на этой стадии организации нанимают руководителей со стороны; этот момент мы обсудим в следующей части.

Стадия 4. Город: основатель принимает руководящие решения относительно целей и стратегий

Когда компания достигает стадии Города, роль ее основателя состоит в том, чтобы принимать важные стратегические решения. Эти решения вполне могут иметь тактические последствия, но теперь их реализация входит в обязанности кого-то другого. В Facebook одно из ключевых руководящих решений, которые принял Марк Цукерберг, заключалось в том, чтобы примерно на два года приостановить

разработку новых функций и направить основное внимание на мобильную версию Facebook. На момент принятия этого смелого решения в начале 2012 года Facebook глубоко увяз на стадии Города при более чем четырех тысячах сотрудниках. Лично Марк не нанимал конструкторов, которые присоединялись к мобильной группе или разработке нового мобильного приложения, но он принял это непростое решение, а затем возложил ответственность за его реализацию на тех, кто непосредственно тянул за рычаги.

Стадия 5. Государство: основатель выясняет, как остановить блиц-масштабирование организации и запустить блиц-масштабирование новых линий продукта и бизнес-подразделений

Несмотря на то что управление компанией на стадии Государства имеет кое-что общее с управлением обычным бизнесом, крайне важно продолжать проводить блиц-масштабирование даже тогда, когда вы прибегаете к использованию методов традиционного менеджмента. К примеру, когда Стив Джобс вернулся в Apple, он одновременно сосредоточился на традиционных мерах операционной эффективности и вложил деньги в создание новых, безумно крутых продуктов. С точки зрения традиционного менеджмента он сократил материально-производственные запасы и улучшил финансовый менеджмент Apple, но вместе с тем он запустил и новые крупные продукты, такие как iPod, iTunes, iPhone и iPad.

ОТ СТРАТЕГИИ К МЕНЕДЖМЕНТУ

Когда компания проводит блиц-масштабирование, ее постоянные двукратные или даже трехкратные увеличения затрудняет применение методов традиционного менеджмента,

предназначенных для тех условий, в которых 15% представляют быстрый темп годового прироста. В результате преуспевающие блиц-скейлеры вынуждены проводить инновации менеджмента, чтобы помочь своим бурно развивающимся организациям преодолеть болезни роста. В следующей части обсудим, как это сделать.

ЧАСТЬ IV

Инновации в сфере менеджмента

Одной из ключевых особенностей, отличающей мировых гигантов от тех компаний, которые глохнут или лопаются, так и не достигнув доминирования на рынке, является их способность совершенствовать и оптимизировать свои методы управления на каждой стадии роста. Проверенные методики, о которых мы расскажем в этой части книги, делятся на две основные категории: восемь ключевых переходов, которые помогают руководить компанией по ходу освоения ею каждого из этапов блиц-масштабирования, и девять парадоксальных правил, которые переворачивают с ног на голову привычные представления о менеджменте, чтобы справиться с бешеным темпом роста.

Стоите ли вы за штурвалом целой компании, управляете ли ее подразделением или возглавляете небольшую команду, каждая из нижеизложенных методик может послужить вам руководством к управлению ростом по мере того, как ваша организация развивается и из стартапа превращается в скейлап.

ВОСЕМЬ КЛЮЧЕВЫХ ПЕРЕХОДОВ

ПЕРЕХОД №1: ОТ МАЛЫХ КОЛЛЕКТИВОВ К БОЛЬШИМ

Первой и наиболее очевидной проблемой, связанной с менеджментом, которую приходится решать организациям, проводящим блиц-масштабирование, является переход от малочисленных коллективов к многочисленным. Даже если быстрорастущая компания пытается организоваться как совокупность небольших коллективов, ей все равно требуется совершенно иной подход к осуществлению своих корпоративных целей и инициатив. Да и рост не сводится к тому, чтобы просто «крутить ручной стартер». Каждый аспект управления людьми — и в рекрутинге, и в наставничестве, и в общении внутри коллектива — должен подстраиваться под соответствующую стадию блиц-масштабирования.

Небольшие коллективы сотрудников, которые при блиц-масштабировании наиболее характерны для стадии Семьи или Племени, благодаря личному общению и частым контактам между своими членами могут действовать спонтанно и с меньшим соблюдением формальностей. Такой гибкий подход позволяет этим коллективам чрезвычайно легко приспосабливаться и быстро менять направления развития, по мере того как компания обретает новые сведения и ей приходится корректировать свою стратегию и тактики.

Когда развитие PayPal находилось на стадиях Семьи и Племени, наличие небольшого шустрого коллектива позволило нам провести четыре напряженные смены курса развития в течение первого года существования компании. Когда Питер Тиль, Макс Левчин и Люк Носек основали PayPal в декабре 1998 года (тогда известный под названием Confinity), планировалось, что компания будет заниматься шифрованием мобильных телефонов с помощью высокоэффективной технологии

шифрования, разработанной Максом. После этого компания совершила первую смену направления развития, переключившись на платежи по мобильному телефону (смена курса №1), а затем на платежи через Palm Pilot, осуществляемые за счет инфракрасного излучения (смена курса №2). К сожалению, сеть пользователей Palm Pilot, которые хотели бы передавать друг другу деньги через телепорт, оказалась недостаточно устойчивой, поэтому мы вновь сменили курс и добавили платежи по e-mail (смена курса №3). К концу года мы заметили формирующийся рынок в сфере оплат сделок, совершаемых на eBay, и переключили нашу работу по развитию продукта на обслуживание этого рынка (смена курса №4).

Всего за двенадцать месяцев мы запустили компанию, создали продукт и четырежды сменили курс развития! Это оказалось возможным только потому, что в то время, когда происходила каждая смена курса, на компанию работало от восьми до сорока человек, что позволяло нам всякий раз без труда быстро менять стратегию и тактики бизнеса.

По мере того как развитие бизнеса достигает и перерастает стадию Деревни, его организация неизбежно начинает включать в себя гораздо бóльшие коллективы вроде отделов с десятками сотрудников, зачастую разбросанных по различным офисам. Эти большие коллективы не могут действовать спонтанно и неформально; с некоторыми членами коллектива отдельный сотрудник может увидеться всего несколько раз за год или вообще никогда. Для координации работы десятков или сотен человек — и обеспечения ее согласованности с целями всей организации — требуются планирование и формальные процедуры, что нередко вызывает досаду у идеалиста-основателя, которому интереснее заниматься долгосрочной концепцией развития, чем мелочами повседневного менеджмента.

Венди Копп, основательница Teach for America, убедилась в этом на собственном опыте. В интервью для подкаста Рида Masters of Scale она поделилась с нами:

«Я начала двадцать восемь лет назад, относясь к организационным вопросам с полным презрением. Я просто считала, что каждый, кто начинает этим заниматься, должен быть ориентирован на выполнение конкретной миссии, а мы не планировали выстраивать какую-либо иерархию и собирались выплачивать всем одинаковую зарплату. Спустя примерно пять лет я поняла, что, если бы тогда не погрузилась в решение самых примитивных вопросов о том, как эффективно организовать управление, мы бы никогда не достигли цели!»

Однако, помимо обычной организационной логистики, одна из главных проблем, которую вынуждены решать руководители организаций, проводящих блиц-масштабирование, заключается в психологическом эффекте, который этот переход оказывает на сотрудников, работающих с момента запуска компании, и даже на ее основателей.

На стадии Семьи часто бывает так, что каждый член коллектива участвует в принятии всех важных решений. На стадии Деревни и последующих стадиях это практически невозможно. Сотрудники загружены работой, пытаясь попросту не отставать от их непосредственного коллектива или сферы деятельности компании; то, чем занимаются другие отделы, во многом остается загадкой. Для новых сотрудников такое положение дел покажется обычным, но «ранних» сотрудников этот переход может привести в замешательство, оставляя их с ощущением, что раньше они были «своими», а теперь с ними обращаются как с «посторонними». Решение состоит не в том, чтобы привлекать этих сотрудников к принятию каждого решения — это было бы неуместно

и невозможно технически. Вместо этого создайте другие системы, чтобы помочь им ощутить связь с миссией компании. К примеру, в нашей книге «Альянс» в общих чертах изложено, как срок пребывания в должности обеспечивает вовлеченность сотрудников. За дополнительной информацией и ресурсами обратитесь на сайт alliedtalent.com.

Кроме того, ваш коллектив пополняется качественно новыми людьми. Для объяснения этих изменений приведу очередную аналогию с военной историей: морские пехотинцы захватывают берег, армия захватывает страну, а полиция страной управляет. Морские пехотинцы — это *стартаперы*, которые уже имели дело с хаосом и на месте могут придумывать решения. Солдаты армии — *скейлаперы*, которые знают, как быстро захватить и защитить территорию, когда ваши вооруженные силы покинут берег. Полицейские — это *стабилизаторы*, чья работа заключается в том, чтобы сохранять, а не разрушать. Морские пехотинцы и солдаты, как правило, могут работать вместе, равно как и армия с полицией, но у морских пехотинцев с полицией редко складывается успешное сотрудничество. По мере блиц-масштабирования вам, скорее, придется искать новые берега, чтобы ваши морские пехотинцы могли их захватывать, нежели привлекать их к охране уже имеющихся берегов.

Расширение организации может также вызвать проблемы, связанные с карьерными ожиданиями. Одна из тем, которую мы обсудим позже, касается необходимости менять местами ключевых управляющих по мере роста компании. Большинство людей имеют навыки и опыт, которые позволяют им максимально раскрыть свой потенциал на определенной стадии, но не каждый человек способен успешно развиваться наравне с компанией. Саймон Ротман убедился в этом на собственном опыте, когда помогал eBay проводить

блиц-масштабирование. «У людей есть “пределы упругости”, — рассказывал он нам. — Из первых ста человек всего несколько смогли “дорасти” до момента, когда штат организации составлял уже десять тысяч человек. Было сложно предсказать, кто именно сможет. Это не всегда удавалось даже тем, кто был сообразительнее меня».

Здесь, в Кремниевой долине, не редкость, когда один руководитель специализируется на том, чтобы развивать компании с нуля до $1 млн, а другой — с $1 млн до $10 млн. Это может вызвать разочарование у «ранних» сотрудников, особенно если они возглавляли определенное подразделение, а теперь сторонний руководитель получил более высокую должность, став их боссом. Поэтому важно заранее точно установить границы того, чего стоит ожидать. Дайте ясно понять, что у каждого сотрудника будет возможность расти и продвигаться по карьерной лестнице, но это не гарантирует, что если сейчас он руководит отделом инжиниринга, то станет вице-президентом этого отдела в будущем, когда у компании будет 10 000 сотрудников и она будет готовиться к выходу на IPO. Делайте акцент на обязанностях, а не на конкретном звании. Сотрудница, которая руководит работой «департамента» инжиниринга на стадии Семьи, когда она станет одним из нескольких начальников технического отдела на стадии Города или Государства, может расценить это как понижение в должности, но напомните ей, что на стадии Семьи она руководила командой из трех разработчиков, а теперь контролирует коллектив в сто человек. Призывайте сотрудников меньше заострять внимание на формулировках их должностей, а больше на том, как каждая операция, которую они выполняют, и опыт, который они обретают за время пребывания в должности, готовят их к тому, чтобы в будущем обрести более широкий круг обязанностей.

Справиться с этим аспектом перехода к более крупным коллективам сотрудников может оказаться труднее всего, но он имеет решающее значение для успеха блиц-масштабирования. Никому не нравится увольнять сотрудников, которые работают в компании с момента ее запуска, но подумайте вот о чем: если руководители вашего бизнеса не могут «расти», не сможет расти и ваш бизнес. Идеальным решением было бы сохранить таких сотрудников на новых должностях, которые обеспечивают им карьерный рост и приносят пользу компании, но если вам приходится выбирать между потерей дорогого сердцу сотрудника и тем, чтобы позволить ему барахтаться в должности, для которой он не подходит, лучше откровенно с ним побеседовать и расстаться друзьями, чем допустить, чтобы и сотрудник, а впоследствии и компания потерпели неудачу.

ПЕРЕХОД №2: ОТ УНИВЕРСАЛОВ К СПЕЦИАЛИСТАМ

Другой важной организационной траекторией является переход от универсалов к специалистам. На ранних стадиях блиц-масштабирования потребность в скорости и способности адаптироваться придает большое значение найму находчивых универсалов, которые способны выполнять множество разных операций в неопределенной и быстро меняющейся обстановке. Но по мере того как компания растет, у нее возникает необходимость переориентироваться на подбор специалистов, которых уже труднее заменить, но которые обладают экспертными знаниями в сфере, имеющей решающее значение для масштабирования организации.

Это не означает, что универсалам не место в организациях, которые проводят блиц-масштабирование. В действительности одно из главных преимуществ привлечения

к работе специалистов заключается в том, что это дает вам возможность перебросить талантливых универсалов в атаку на ваши самые насущные проблемы.

К примеру, когда LinkedIn все еще находился на стадии Племени, одним из «ранних» сотрудников был Мэтт Колер. Только что ушедший из McKinsey, Мэтт был блестящим молодым человеком, который хотел попасть в мир стартапов. Я специально нанял его в качестве универсала и, как только он оказался в команде, сделал из него «пожарного», который решал самые неотложные вопросы. В то время нашей главной проблемной областью был подбор кадров, поэтому первой обязанностью Мэтта стало руководство рекрутинговым отделом. Это не входило в круг того, к чему его готовил прежний образовательный или трудовой опыт, но я понимал, что он толковый и энергичный парень, и рассчитывал, что он сможет с этим разобраться. Мэтт превосходно справился с этой функцией, а затем перешел к тушению других «пожаров» как для меня, так впоследствии и для Марка Цукерберга в Facebook. (Сегодня Мэтт является генеральным партнером венчурной фирмы Benchmark.)

Google пошел еще дальше и подчеркнул ценность универсалов своей программой Associate Product Manager (APM), которую организовала инициативная Марисса Майер, так как была уверена, что за счет найма технических специалистов-универсалов прямиком из колледжа можно обеспечить компании базу гибких, легко приспосабливаемых сотрудников, которые смогут удовлетворить ряд ее запросов. Сегодня к числу выдающихся выпускников APM относятся основатель / генеральный директор Quip и бывший главный технический директор Facebook Брет Тейлор, сооснователь Asana Джастин Розенштайн и сооснователи Optimizely Дэн Сирокер и Пит Кумен.

Специалисты также играют важную роль. Рассмотрим пример Пэт Вейдорс, бывшего начальника отдела кадров в LinkedIn. Пэт начала работать у нас в 2013 году, когда развитие компании находилось на стадии Города, и помогла вывести нас на «Государственность» (она недавно покинула LinkedIn, перейдя в команду к моему другу Джону Донахо, бывшему генеральному директору eBay, в компанию Service Now — возвращение к стадии Города). Как и Мэтт, Пэт гениальна и талантлива, но, кроме того, она специалист, занимавшая должности HR в ведущих компаниях, таких как Viacom, Merck, Yahoo! и Plantronics. Для выполнения важнейших функций в компаниях, находящихся на стадиях Города или Государства, требуются глубокие экспертные знания, и это не входит в разряд того, с чем сообразительные универсалы могут просто разобраться за считаные недели.

Несмотря на то что прием на работу специалистов служит невероятно мощным средством роста, с ним опасно спешить. Специалисты являются теми, кем являются, — людьми, специализирующимися в какой-то определенной сфере. Пускай у них достаточно таланта, чтобы справиться и с тем, что выходит за рамки специализации, но переброска на решение других задач редко позволяет им приносить компании пользу, хоть немного сравнимую с той, какую они обеспечивают в рамках своей специализации. К примеру, у меня нет сомнений, что Пэт достаточно умна, чтобы освоить программирование JavaScript, но я бы не стал просить ее отказаться от своей должности ради прохождения учебных курсов по программированию и вхождения в состав инженерно-технической группы Service Now в качестве начинающего инженера-программиста. Это было бы преступной тратой таланта Пэт и, вероятнее всего, неудачным финансовым ходом для компании.

Кроме того, привлечение специалистов, контролирующих работу универсалов или вовсе их заменяющих, может пошатнуть боевой дух организации. «Спрос на узкопрофессиональные компетенции зачастую опережает способности “ранних” сотрудников удовлетворять его за счет постепенного обретения необходимых навыков, — писали Ренджей Гулати и Алисия Де Сантола из Гарвардской школы бизнеса в статье “Выносливые стартапы: Как масштабировать свой бизнес”, которая вышла в мартовском выпуске *Harvard Business Review* за 2016 год. — В результате чего на функциональные руководящие должности назначаются посторонние, а в среде действующего состава сотрудников может все больше нарастать недовольство. К тому же “ранние” сотрудники могут нервничать по поводу сужения круга их изменяющихся полномочий. Не каждый универсал может или даже хочет становиться специалистом. Зачастую люди отчаиваются и уходят, забирая с собой полезные знакомства и свое молчаливое согласие с миссией и культурой фирмы».

В большинстве случаев вам придется потрудиться, чтобы удержать своих универсалов как ради их культурных и институциональных познаний, так и ради их умения решать новые проблемы. Но если вы неспособны это сделать, а работающие с момента запуска универсалы решают покинуть организацию, вы должны попытаться сохранить доброжелательные отношения с ними как с членами вашей корпоративной сети бывших сотрудников. Вы можете ознакомиться с дополнительной информацией по этой теме в нашей предыдущей книге «Альянс».

На стадии Семьи следует принимать на работу исключительно универсалов. Вы, конечно, можете придерживаться традиционного подхода подбора кадров из престижных колледжей или нанимать бывших аналитиков McKinsey, но вы

должны также обратить внимание на людей, чей прежний опыт работы был связан с новообразованными стартапами и которые обладают широким кругом компетенций и достижений. Они могут не иметь богатого послужного списка, но их плюс — это прекрасные способности к освоению нового материала и безупречная репутация. К тому же недавно образованный бизнес оказывается слишком нестабильным, чтобы эффективно использовать «точно настроенные» способности настоящего специалиста. Даже на стадии Племени принимать на работу специалиста можно только в качестве большого исключения — например, если вам требуется инженер-конструктор в узкоспециализированной области знаний вроде науки о данных или машинного обучения. На стадии Деревни становится целесообразным нанимать специалистов уже не только в качестве управляющих, но и в качестве ключевых участников. На стадии Племени вам требуются сотрудники с набором навыков, достаточно гибким, чтобы менять курс развития вместе с компанией, но если у вас работают сотни сотрудников, то лучше сформулировать несколько качественно разработанных концепций относительно вашего бизнеса и того, к чему он движется! Практически любой управляющий, нанятый на стадии Города или Государства, будет специалистом. Но даже на этих крупнейших, завершающих стадиях вам все равно необходимо «разбавлять» коллектив несколькими универсалами.

Воспринимайте универсалов как «стволовые клетки» вашей организации. В организме есть небольшое число стволовых клеток, которые в случае необходимости способны превращаться в целый ряд других типов клеток. В крупной организации вам может понадобиться небольшое число людей, которые при необходимости могут выполнять различные функции, будь то исследования в поисках новых

продуктов и технологий или борьба с проблемами, для которых нет четкого решения.

ПЕРЕХОД №3: ОТ ПОМОЩНИКОВ К МЕНЕДЖЕРАМ, ОТ МЕНЕДЖЕРОВ К УПРАВЛЯЮЩИМ

Термины «менеджер» и «управляющий» часто используются как взаимозаменяемые. Мы же убеждены, что менеджеры и управляющие выполняют очень разные функции. Путаница, вероятно, главным образом происходит из того, что в новообразованном стартапе функции менеджера и управляющего выполняет один человек. Но даже в таком случае — это отдельные функции.

Менеджеры — это руководители, которые напрямую взаимодействуют с сотрудниками и заботятся об успехе повседневных тактик: они разрабатывают, внедряют и реализуют подробные планы, благодаря которым организации либо начинают заниматься чем-то новым, либо продолжают делать то же, что и прежде, но с большей эффективностью.

В свою очередь, задача управляющего заключается в руководстве работой менеджеров. В большинстве случаев управляющие не контролируют работу индивидуальных помощников. Вместо этого они сосредотачиваются на видении и стратегии. Тем не менее они все же связаны с сотрудниками, обслуживающими клиентов, так как ответственны также и за поддержание «боевого духа» своих организаций; они должны быть примерами для подражания, которые помогают людям справляться с неизбежными трудностями.

Для успешного блиц-масштабирования необходимы и управляющие, и менеджеры, но на разных стадиях они выполняют разные функции. Когда компания находится на стадии Семьи, ей могут быть не нужны никакие

формальные менеджеры. А даже если и нужны, эту функцию, как правило, выполняет основатель / генеральный директор. По мере того как компания достигает стадии Племени, ей будут требоваться менеджеры, чтобы руководить работой различных функциональных подразделений типа инжинирингового отдела и отдела продаж. Этими менеджерами могут быть основатели или кто-то со стороны. Их главная цель — добиться повседневной продуктивности в работе небольшой команды.

Когда компания достигает стадии Деревни, ей требуется управляющий. Просто невозможно координировать работу компании, в которой заняты сотни сотрудников, без привлечения управляющего для контроля и руководства работой многочисленных менеджеров. Давайте представим компанию, в которой есть шесть отделов: инжиниринга, продаж, маркетинга, производственный, поддержки и административный. Если бы глава каждого отдела непосредственно руководил работой десяти подчиненных, а сам подчинялся напрямую генеральному директору, максимальная численность сотрудников в этой системе, где отсутствует управляющий, составляла бы шестьдесят семь человек (по одиннадцать в каждом из шести отделов плюс основатель / генеральный директор). Этого еще недостаточно для внедрения управляющих, но если бы компания стала развиваться и дальше, возникла бы необходимость включить в ее структуру новый уровень, чтобы обеспечить бесперебойную работу.

На стадии Деревни у компании могут быть тысячи сотрудников. Одному только инжиниринговому отделу может требоваться несколько команд, каждая со своим руководителем, которые были бы подотчетны вице-президенту по вопросам инжиниринга, отвечающему за координацию этих команд и выстраивание общей организации работы отдела.

Одна из характерных проблем, которые мы рассматривали в параграфе, посвященном переходу от малых коллективов к большим, заключается в необходимости найма новых управляющих. Это отражает серьезное изменение в подходе к компании, которая до этого, должно быть, в качестве продвижения по службе назначала на эти должности кого-то из своего штата, поощряя «ранних» сотрудников, ставших неформальными лидерами. Однако в таких организациях переход от менеджера к управляющему, как правило, осуществить значительно сложнее, чем переход от помощника к менеджеру. Обычно каждому сотруднику удается побывать под началом у разных менеджеров, отличающихся стилями управления; а когда этих сотрудников повышают в должности и они впервые приступают к обязанностям менеджера, то могут обратиться к этому опыту в целях формирования собственного стиля руководства. Но когда у организации впервые возникает потребность в управляющем, сотрудники компании, получившие должность менеджера в результате повышения, не могут обратиться к такому опыту работы с управляющими компании — потому что их еще не было. Отсутствуют ролевые модели для подражания.

Мы называем такую ситуацию «Стандартным вакуумом руководства стартапом». В результате ее неопытные основатели все равно оказываются вынуждены нанимать и внедрять в структуру компании опытных управляющих со стороны. Ситуация усугубляется тем, что основатели тянут с приемом на работу новых сотрудников, в то время как нагрузка на организацию растет и становится невыносимой, а это значит, что как раз в тот момент, когда давление и неопределенность просто зашкаливают, все руководители в компании оказываются новичками. Ключом к тому, как справиться с этим переходом, служит «широта взглядов»: члены

компании должны быть открыты идеям, поступающим извне, от новых управляющих, в то время как присоединившиеся «чужаки» должны быть открыты для опыта, накопленного организацией до их прихода.

Никто не рождается управляющим, и очень немногим удается совершить переход от менеджера к управляющему, ни разу не оступившись. Прием на работу управляющих со стороны позволяет вам переложить это непростое и затратное занятие по их подготовке на их же прежних работодателей. Однако организация, находящаяся в процессе блиц-масштабирования, не может просто взять и нанять любого, у кого есть опыт работы управляющим в другой компании, аналогичной или побольше. Ведь и в более крупном бизнесе управляющий мог никогда не сталкиваться с блиц-масштабированием и даже со стартапами. Руководство отделом в сто человек в компании с вековой историей, растущей на 5% в год, никак не готовит вас к тому, чтобы справиться с отделом в те же сто человек, но в компании, которая с каждым годом троекратно увеличивается в размерах! Вместе с тем вам не нужно нанимать кого-то, кто имел дело с блиц-масштабированием в компании, гораздо больше вашей. Как мы обсудим несколько позже, вместо того чтобы нанимать кого-то ради навыков, которые кажутся в перспективе полезными, следует принимать на работу тех, кто обладает навыками, необходимыми вам прямо сейчас.

Идеальным вариантом, конечно, было бы нанять управляющего, который прежде имел опыт работы в стартапе, проводил блиц-масштабирование и уже сталкивался с теми вызовами, которые теперь стоят перед вашей компанией. Именно в этом причина того, что инвесторы больше доверяют серийным предпринимателям. Одно из главных преимуществ, которым пользуются компании в Кремниевой долине,

заключается в поколениях быстрорастущих компаний, которые обеспечили богатое предложение на рынке управляющих с опытом в блиц-масштабировании. Тем не менее, даже если вам не удастся отхватить идеального кандидата, вторым по предпочтительности вариантом будет прием на работу менеджера, который прежде сотрудничал с преуспевшим управляющим в очень быстро развивающейся компании, или управляющего, который занимал руководящий пост в более крупном или более традиционном бизнесе, но притом на каком-то этапе своей карьеры работал и в стартапе, проводившем блиц-масштабирование.

Рассмотрим пример Facebook. Марк Цукерберг принял на работу Шерил Сэндберг отчасти потому, что она имела опыт проведения блиц-масштабирования: в должности управляющей она помогла своему коллективу в Google из небольшой группы разрастись до 4000 сотрудников. В числе главных заслуг Шерил в масштабировании Facebook до стадий Деревни, Города и Государства было решение назначить на важнейшие руководящие посты управляющих, также имеющих опыт в вопросах масштабирования, как, например, Майка Шрепфера («Шрепа») на должность вице-президента инжинирингового отдела и Дэвида Эберсмана на пост генерального директора. Шреп освоил масштабирование инжиниринговых организаций в Mozilla, где он был свидетелем масштабного роста компании, а также еще до этого основал собственный стартап, Center Run. Дэвид прежде работал финансовым директором ведущей компании в сфере биотехнологий, Genentech, и сам был причастен к скорому расширению бизнеса, обусловленного популярностью таких препаратов, как «Герцептин» и «Авастин».

Мартин Лау сыграл аналогичную роль для Пони Ма (Ма Хуатен) и остальной команды основателей Tencent.

Ма и его сооснователи были толковыми технологами, но у них отсутствовал опыт в бизнесе, особенно за пределами Китая. Благодаря работе в Goldman Sachs Лау имел опыт ведения международного бизнеса, но, что особенно важно, у него была хорошая подготовка в сфере инжиниринга, и он легко сходился с коллективом. Лау смог привнести в Tencent необходимые передовые организационные методы, такие как целевой доход и долгосрочное планирование. «Это был порядок, который срочно требовался молодой компании, растущей чрезвычайно быстрыми темпами», — сказал Ганс Тунг, партнер венчурной компании GGV Capital, который вместе с Tencent вложил деньги в Didi Chuxing.

Еще одним полезным принципом при приеме на работу управляющего со стороны служит выработка стратегии сочетания этих «посторонних» управляющих с теми, кто занял руководящий пост в результате повышения. Мариам Нафиси, создавшая торговую онлайн-площадку в сфере искусства и графического дизайна Minted, осознала, что она может объединить сильные стороны и тех и других, чтобы создать более эффективную команду руководителей. «Выращивание кандидатов в своей среде занимает многие годы, — заявила она на нашем занятии по блиц-масштабированию в Стэнфорде. — Мы понимаем, в каких областях мы не сильны, например в финансах и HR, и нанимаем для них специалистов извне. Для того, где дело касается секрета нашего успеха, вроде краудсорсинга, мы “выращиваем” людей в своем коллективе. Наш арт-директор сформировался в среде компании, тогда как наш вице-президент по вопросам финансов и директор по персоналу наняты извне».

Даже если у нанятого со стороны управляющего есть необходимый опыт в блиц-масштабировании, он или она, все равно, могут потерпеть неудачу из-за недостаточного

культурного соответствия — «отторжения трансплантата». При приеме на работу управляющего из другой компании есть несколько моментов, которые вы можете и должны учитывать, чтобы гарантировать «приживаемость трансплантата» в корпоративной культуре своего «хозяина».

Специалистом по таким технологиям является Джон Лилли, венчурный инвестор из Greylock Partners и бывший генеральный директор Mozilla. Занимая этот пост, Джон был свидетелем невероятно быстрого роста компании — за первые шесть месяцев его работы в организации численность сотрудников возросла втрое. Принимая во внимание небольшой первоначальный размер Mozilla, этот рост вызвал необходимость в найме управляющих со стороны («трансплантата»), что было особенно сложно ввиду устойчивой технологически ориентированной культуры компании («хозяина»), которая с самого начала была скептически настроена по отношению к посторонним. Джону же удалось успешно решить эту задачу благодаря соблюдению той же трехступенчатой процедуры, которую использовали при приеме на работу его самого.

- *Нанимайте того, с кем уже хорошо знаком хотя бы один член коллектива*. Джона приняла на работу Митчелл Бейкер, его предшественница на посту генерального директора Mozilla. Они познакомились, когда входили в число членов правления компании, и личное одобрение кандидатуры Джона со стороны Митчелл имело вес в команде Mozilla. Кроме того, еще со Стэнфорда Джон знал Шрепа и работал вместе с ним в своем стартапе Reactivity до того, как нанял его в Mozilla.
- *Сначала нанимайте нового управляющего на более низкие по уровню должности и позвольте ему или ей проявить себя*. Приходя в компании, Джон вначале

занимал место директора по развитию бизнеса и оперативной деятельности и переходил на более солидные должности лишь после того, как доказывал командам, в которых работал, свою компетентность и значимость. Тот же прием он применил, когда принимал на работу Шрепа, привлекая его в команду в качестве директора инжинирингового отдела. Как только у Шрепа возникла возможность проявить себя, то, по словам Джона, «всем довольно быстро стало ясно, что Шреп невероятно уверен в себе и улучшает все, к чему прикасается». Благодаря этому явному успеху его повышение до вице-президента технологического отдела стало очевидным и бесспорным.

- *Как только управляющему удалось завоевать доверие и уважение коллектива, подумайте о возможности повысить его или ее в должности.* Еще один управляющий, которого нанял Джон, Дэн Портильо, был привлечен в команду для того, чтобы руководить подбором кадров, но он смог так хорошо себя зарекомендовать, что был назначен вице-президентом отдела персонала, а также получил предложение возглавить отдел HR. На сегодняшний день Дэн занимает ту же должность в Greylock.

По мере того как компания продвигается от стадии Деревни к стадии Города или даже Государства, вам по-прежнему нужно будет нанимать управляющих не только потому, что увеличение масштабов потребует добавления в структуру компании нескольких уровней над менеджерами, напрямую взаимодействующими с рядовыми сотрудниками, но и потому, что ваши управляющие не всегда будут обладать необходимыми навыками, чтобы проводить масштабирование до следующей

стадии. Но как только в вашей организации появится эффективный управляющий, который может выступать в качестве наставника и примера для подражания, вы сможете приступить к продвижению по карьерной лестнице собственных подающих надежды менеджеров, имеющих теперь личный опыт работы с эффективным управляющим. Когда Facebook развивался, крайне важное значение имело привлечение в команду опытного управляющего вроде Шерил Сэндберг, но практически все сегодняшние руководители ключевых продуктов Facebook были «взращены» внутри компании.

Несмотря на то что предприниматели часто выступают против создания иерархии путем подразделения своих сотрудников на управляющих, менеджеров и помощников, такой тип формальной структуры крайне важен для роста, как утверждают Рейнджей Гулати и Алисия Де Сантола, которые в 2016 году писали в *Harvard Business Review*:

«Запуская стартап, многие основатели избегают создания иерархии в связи со своими эгалитарными идеалами. Но с увеличением масштаба их компаний растущая численность сотрудников оказывается подчинена небольшой группе руководителей. Основатели могут думать, что это дает им возможность продолжать поддерживать связь с коллективом, так как все решения идут через них. Но по иронии судьбы их организация выходит из-под контроля, так как централизованная власть становится препятствием, которое затрудняет обмен информацией, принятие решений и их реализацию. Парочка людей наверху не могут эффективно контролировать все более специализированную повседневную деятельность каждого сотрудника; в такой системе пропадает ответственность за достижение целей организации».

Гулати и Де Сантола приводят в качестве примера Cloudflare, чьи основатели официально объявили о создании

полностью плоской организации без какой-либо иерархии или должностей. Несмотря на то что это решение было принято из благородных побуждений (генеральный директор Мэттью Принц считал, что отказ от должностей позволит избежать проблемного восприятия «ранними» сотрудниками новых управляющих), результаты его попали в кейс учебного курса Гарвардской школы бизнеса, проводимого Томом Эйзенманном и Алексой Годден, как неутешительные: «Спустя три месяца, к июлю 2012 года, пятеро из тридцати пяти сотрудников компании уволились и некоторые из них ссылались на отсутствие внятной структуры отчетности среднего звена и признаков работы HR-отдела. Они рассказывали о ситуациях, когда не знали, к кому обратиться (немного донимая основателей), если считали, что некоторые действия, связанные с программным обеспечением и стандартами кодирования, требуют изменений».

Компаниям, проводящим блиц-масштабирование, необходима организация, и не только для того, чтобы координировать свои многочисленные ресурсы и направления деятельности, но и для максимизации скорости. От темпов освоения новых знаний коллективом — особенно руководителями — зависит его способность предугадывать будущие тренды, в то время как от прочности его внутренней структуры — особенно в том, что касается работы с клиентами, — зависит его способность оперативно реагировать на новые ключевые идеи и пользоваться этим конкурентным преимуществом.

ПЕРЕХОД №4: ОТ ДИАЛОГОВ К ШИРОКОМУ ВЕЩАНИЮ

Сферой, которая испытывает наибольшие изменения в процессе блиц-масштабирования, является процесс внутренних коммуникаций. По мере роста компании вы переходите

от неформальных, личных, частных бесед к формальному, электронному широкому вещанию и адресным онлайн-ресурсам. Вам также следует отказаться от автоматического доступа ко всей информации и научиться принимать решения, что нужно сохранить в секрете, а чем можно поделиться. Если вам не удается разработать эффективную стратегию внутренних коммуникаций, ваша организация потеряет связность и начнет разрушаться.

На стадии Семьи вся организация, как правило, находится под одной крышей, порой даже работая в одном помещении. В результате этого информация распространяется сама собой, без какого-либо дополнительного вмешательства (возможно, даже больше информации, чем хотелось бы). Когда вас беспокоит какой-то вопрос или нужно узнать чье-то мнение, вы можете просто вскочить со своего кресла, фитбол-стула или беговой дорожки и крикнуть: «Эй! А кто-нибудь знает ...?»

Такое простое общение в стиле «суслика» — быстро и эффективно. Все работают над одним проектом, поэтому голосовую помеху, вероятно, можно считать уместной и/или полезной (или ее можно легко проигнорировать, при необходимости надев наушники). Самая большая проблема, какая может возникнуть у вас на этой стадии, состоит в том, чтобы держать в курсе происходящего тех редких сотрудников, которые работают удаленно. Поскольку общению остальных между собой ничего не препятствует, вам придется приложить усилия для поддержания постоянной связи с удаленными сотрудниками, чтобы они оставались на одной волне с коллективом. Средства коммуникации вроде Slack не только создают условия, в которых все члены коллектива общаются на равных, но и делают возможной асинхронную коммуникацию, которая позволяет преодолеть разницу между часовыми поясами. Еще один способ, который используют

некоторые компании, заключается в проведении видеоконференций в режиме 24/7 с помощью таких программ, как Skype или Google Hangouts, чтобы имитировать нахождение в одном помещении.

Эти неформальные связи остаются существенной частью процесса общения, даже когда ваша компания вырастает до размеров мирового гиганта. Люди — социальные животные, и для поддержания связи между коллегами или партнерами необходим постоянный диалог.

Тем не менее уже на стадии Племени вы будете вынуждены начать внедрение некоторых процессов в дополнение к диалогу один на один. К примеру, почти каждый стартап масштаба Племени проводит еженедельные совещания, пусть и с разной степенью эффективности. Наибольшего эффекта от таких собраний можно ожидать в том случае, если они позволяют собрать вместе всю компанию и предоставляют руководителям возможность донести ключевые идеи до сотрудников, с которыми они не пересекаются напрямую.

Собрание «Племени» должно быть организованным, иметь программу и другие материалы, подготовленные заранее, с тем чтобы участники могли включаться в интерактивное обсуждение, а не просто слушать речь высших руководителей или — что еще хуже — страдать от переполненных текстом презентаций в PowerPoint. Такие собрания не должны проходить с целью принятия решения (если только оно не касается вопросов общего участия, например где проводить корпоратив); вместо этого их цель должна заключаться в том, чтобы извлечь максимальную пользу от участия толковых сотрудников и дать каждому почувствовать себя услышанным. Будучи руководителем, вы должны учитывать мнения сотрудников по важным вопросам, но при

принятии сложных решений вы не можете снимать с себя ответственность и полагаться лишь на групповой консенсус.

Лучшие собрания в масштабах Племени включают в себя ритуалы, которые выходят за рамки бизнеса компании и позволяют сотрудникам лучше узнать друг друга с человеческой стороны. Например, один быстрорастущий стартап, с которым был связан Крис, выделял на каждом собрании время под самопрезентацию одного из сотрудников. Это давало возможность каждому познакомиться с «новым парнем на районе» лучше, чем это позволило бы сделать привычное приветственное письмо на e-mail. Разумеется, такое возможно только на стадии Племени — в Семье в этом нет необходимости, а у более крупной компании не хватит времени, чтобы так представлять каждого сотрудника.

Когда компания достигает стадии Деревни, обычная логистика может затруднить проведение общего собрания. Даже если компания еще не доросла до того момента, когда она занимает несколько офисов, может быть нелегко найти пространство, где могут собраться сотни сотрудников. Арендовать посторонний зал ради недельного собрания компании не только дорого, но и непрактично. Разумнее всего сократить частоту проведения таких собраний, например, до одного раза в месяц или в квартал, а также задействовать технологии вроде видеоконференций, чтобы собрать вместе разные отделения.

Интересен подход, согласно которому *все* сотрудники должны использовать формат телеконференции, вместо того чтобы участвовать лично. Например, в компании по управлению активами BlackRock некоторые собрания проходят в формате телеконференций, даже для тех сотрудников, которые могли бы собраться в конференц-зале, так что все работники оказываются в равном положении.

Благодаря технологиям можно существенно расширить общие собрания компании; организация может использовать вещание, даже когда ее размеры достигнут стадий Города и Государства. Вы могли бы проследить за ростом LinkedIn, наблюдая за нашими общими собраниями. По мере того как бизнес расширялся, эти собрания переместились из кафетерия компании в конференц-зал, а сегодня они предполагают проведение прямых глобальных видеотрансляций. На общих собраниях нужно отводить время под формальные вопросы, чтобы сотрудники могли запросить необходимую информацию и почувствовать себя частью процесса принятия решений. В LinkedIn у нас есть модераторы, которые по всем офисам собирают вопросы для руководства.

Кроме того, на этой стадии основателю / генеральному директору необходимо сделать сознательное усилие по обеспечению развития каналов вещания, чтобы устанавливать контакт с удаленными сотрудниками, у которых нет иных возможностей лично связаться с руководством компании. На стадии Деревни компания, как правило, уже превышает границы числа Данбара (число лиц, с которыми человек может поддерживать устойчивые отношения), а у ее основателя просто не хватит времени, чтобы проводить более-менее регулярные личные встречи с каждым сотрудником. К примеру, даже если бы вы нашли время в своем расписании, чтобы ежедневно проводить по две встречи с сотрудниками в формате «один на один» и посещать каждый офис компании численностью в пятьсот человек, вам удавалось бы выходить на контакт с каждым из работников лишь раз в восемь месяцев — явно маловато для построения крепких отношений.

При переключении на формат общения «один на всех» основатели и генеральные директора не всегда чувствуют себя комфортно. Патрик Коллисон, основатель и генеральный

директор быстро развивающейся компании по предоставлению платежных услуг Stripe, рассказал на занятии по блиц-масштабированию в Стэнфорде, как он преодолел этот дискомфорт:

> «Серьезным изменением становится потребность в формальном, прямом, широкоформатном общении. Это кажется противоестественным, а для меня — по некоторым причинам — особенно. Частично это объясняется тем, что ускоренный рост стартапа не является чем-то нормальным. И оптимальное здесь не всегда естественно. Социальные группы, к которым вы принадлежите, как правило, не растут на 100% в год. Новые сотрудники не принимали участие во всех прежних мучительных дискуссиях. Может, это и хорошо, но они не понимают контекста, а без него их положение шаткое».

Брайан Чески решает этот вопрос в Airbnb при помощи рассылки длинных электронных сообщений каждому сотруднику каждый воскресный вечер. Его сообщения не сводятся к простой выборке данных по ключевым показателям эффективности, с которыми и без того можно легко ознакомиться в отчетах; вместо этого Чески делится своими размышлениями на тему, которую считает важной для компании. Длина, специфика и подлинность этого «широковещательного» общения позволяют донести до каждого сотрудника, кто такой Чески и что для него важно.

Регулярная рассылка электронных сообщений всем сотрудникам — распространенная передовая практика. Мастера блиц-масштабирования Патрик Коллисон и Шишир Мехротра из YouTube также использовали этот прием для управления своими быстрорастущими организациями. «Я был большим сторонником таких еженедельных электронных сообщений, — рассказывал Шишир студентам нашего

курса по блиц-масштабированию в Стэнфорде. — Руководители, которые пишут и объясняют, меньше сталкиваются с проблемами в сфере коммуникаций. Вы должны уметь по-разному показать ход своих мыслей. Если на собрании вы просто скажете: “Мы уже все за вас решили”, то люди просто будут играть в игры на смартфоне ».

Если вам непривычен буквенный формат, можете записывать и рассылать регулярные голосовые сообщения или короткие видео. Эти трансляции можно дополнить небольшими встречами в формате «один на всех» вроде заседаний Q&A, когда генеральный директор посещает местное отделение или ежемесячно проводит завтрак с недавно принятыми на работу сотрудниками. К примеру, Марк Пинкус из Zynga каждый понедельник проводит утренние беседы за чашечкой кофе со всеми новыми сотрудниками, которые приступают к работе на предстоящей неделе. Электронное общение прекрасно подходит для поддержания постоянного контакта, но взаимодействие лицом к лицу по-прежнему важно для выстраивания более глубоких взаимоотношений, завязанных на эмоциональном восприятии. Рид Хастингс справляется с этой необходимостью, даже не имея своего кабинета — он все время бродит по коридорам и конференц-залам Netflix.

По мере того как ваша компания растет и начинает играть все более значительную роль в индустрии, вы, вероятнее всего, начнете испытывать необходимость сделать секретной бóльшую часть конфиденциальной информации. Вы наверняка не будете рассказывать всем сотрудникам о состоянии банковского счета или посвящать их во все перипетии, связанные с недавними усилиями по мобилизации капитала. Компания с более закрытой корпоративной культурой может совершить этот переход еще на стадиях Племени или Деревни, но даже самой открытой в этом плане компании

придется предпринять шаги в сторону конфиденциальности, приближаясь к моменту выпуска своих акций на рынок.

ПЕРЕХОД №5: ОТ ВДОХНОВЛЯЮЩЕЙ ИДЕИ К ДАННЫМ

«Какую роль играют данные в масштабировании вашей компании?» В интервью с Ридом Джефф Безос из Amazon объяснял, как он делает данные важнейшей частью своего процесса управления. «Если речь идет о решении, основанном на мнении, тогда выигрывает мое мнение, — сказал Джефф. — Однако данные сильнее мнения. Поэтому привлекайте данные». Джефф неуклонно следует этим курсом. Как-то раз он заявил, что потребители Amazon никогда не будут отвечать на вопросы о продукте компании. Ему казалось, что ответы будут слишком противоречивые. Команда разработчиков продукта не пыталась переубедить Джеффа ни уговорами, ни аргументами; вместо этого они разослали по электронной почте вопросы о продукте тысяче клиентов, что недавно его приобрели, и отследили ответы. Факты, которые предоставил их несложный эксперимент, изменили мнение Джеффа, и в результате раздел «Вопросы и ответы пользователей» увеличил объем продаж на миллиарды долларов за счет повышения коэффициента конверсии.

Факты — это основа принятия решений в любой компании, но особенное значение они имеют, если от них зависит разработка вашего продукта или если привлечение клиентов является вашей основной стратегией дистрибуции. К примеру, когда мой коллега по Greylock Джош Элман работал в Twitter, перед ним стояла задача узнать, что необходимо, чтобы пользователи Twitter продолжали активно его использовать. Путем анализа данных он смог установить, что «основные пользователи», о которых с вероятностью в 90%

можно было сказать, что они будут ежемесячно активны, использовали Twitter по меньшей мере семь дней в месяц. Дальнейший анализ показал, что этих пользователей от менее активных отличает подписка на тридцать и более аккаунтов других пользователей Twitter. Как только Элман разобрался в этих данных, Twitter смог мотивировать новых пользователей подписываться на другие аккаунты, и спустя шестьдесят дней показатель отношения ежедневно активных пользователей к числу ежемесячно активных превысил целевое значение в 50%.

Аналитический арсенал большинства компаний на стадиях Семьи и Племени незначителен (вероятно, они могли бы оценить размер рынка, имея больший объем данных о своих реальных клиентах). На этой стадии вы занимаетесь внедрением нового продукта, а не доработкой уже налаженного процесса. Вам не нужны аналитические отчеты для того, чтобы знать, используют ли люди ваш продукт или нет. А если клиенты его не используют, отчет не расскажет вам, как изменить курс. Другими словами, если у вас нет клиентов, лучшее из того, что вы можете, это послушать свою интуицию.

Но, как отметили в статье «Выносливые стартапы» Рейнджей Гулати и Алисия Де Сантола из Гарвардской школы бизнеса, этот подход не масштабируется: «Импровизация, — пишут они, — является неотъемлемой частью молодых предприятий; это их способ делать открытия. Однако с ростом компаний у них появляется потребность структурировать планы и цели, которые бы направляли их деятельность. Таким образом, они могут продолжать пробовать что-то новое и реагировать на динамично развивающиеся рынки, но с прицелом на более крупные цели и укрепление бизнеса. В противном случае импровизация фактически становится бесцельной забавой».

Вы уже имеете дело с изрядной долей неизвестных, поскольку ваша компания растет с бешеной скоростью, поэтому имеет смысл искать определенность везде, где только можно. Чтобы легче было совершать этот переход от вдохновляющих идей (или импровизации) к данным, лучше начать с основ. Отслеживайте несколько ключевых статистических показателей, например численность пользователей (число зарегистрированных пользователей, загрузок приложения, розничных покупателей и т. д.), коэффициенты текучести клиентской базы и первичной вовлеченности. Когда Селина Тобакковала начала работать в SurveyMonkey в 2009 году, ей пришлось в ускоренном режиме создавать инфраструктуру данных компании. «До 2009 года у них в принципе не было аналитики, — поделилась Селина на нашем занятии по блиц-масштабированию в Стэнфорде. — У них был только ежедневный отчет по кассе и все. Я твердо убеждена, что касательно компании в целом вам не удастся подсчитать больше трех–пяти параметров. К числу ключевых, которые мы отобрали, относились численность бесплатных пользователей, численность бесплатных пользователей, которые перешли на платную подписку, а также параметр вовлеченности пользователей — число опросов и доля повторных обращений к сервису».

Порой даже единственный параметр может о многом поведать. Работая в YouTube, Шишир Мехротра решил, что их единственным уточняющим параметром будет время просмотра. «Нашей целью было достичь показателя времени просмотра в миллиард часов в день, — сообщил он. — В то время у нас было лишь 100 миллионов часов в день. У Facebook этот показатель был примерно вдвое больше. На все телевидение в целом приходилось 5,5 миллиарда часов в день… Выбрать единственный уточняющий параметр очень непросто, но он

вносит ясность в принятие решений и в то, что считать успехом».

Какой(-ие) бы параметр(-ы) вы ни выбрали, эта информация должна быть легко доступна и давать четкое понимание о происходящем. Когда компания еще невелика и ограничена малым штатом сотрудников, особенно важны инвестиции в инфраструктуру, необходимую для поддержания быстрого, основанного на данных процесса принятия решений. Текстовый логфайл формально может предоставить вам все необходимые данные, но любой, кому всякий раз придется вручную его обрабатывать и представлять в виде удобного для использования графика, быстро откажется от использования этих данных при принятии решений. Важно не то, какие данные вы собираете, а то, что именно вы представляете лицам, принимающим решения.

Выбор ключевых статистических показателей будет меняться с ростом вашей компании. Когда дело касается данных, вы не можете просто «выбрать и забыть». Параметры, играющие важнейшую роль в долгосрочном прогнозировании бизнеса, могут существенно разниться по мере увеличения масштабов компании, особенно если быстро меняются внешние условия. Собственно говоря, и само ваше понимание «долгосрочности» претерпит серьезные изменения. На стадии Семьи следующий месяц нередко уже может считаться «долгосрочной перспективой», в то время как на стадии Государства компания может строить многолетние планы. В LinkedIn мы начинали с того, что пристально следили за числом регистраций пользователей, которое служило нам в качестве ключевого статистического показателя, но на сегодняшний день для нас важнее долгосрочная приверженность пользователей сервису и множество других статистических показателей.

Это не означает, что вы должны отбросить все свои прежние параметры; они могут иметь большое значение для поддержания целостности. К примеру, Мариам Нафиси из Minted говорила мне: «Смысл в том, чтобы последовательно задавать вопросы и не менять их со временем, так как это единственный способ сравнить параметры на длительном временно́м отрезке. Мы пользовались Индексом потребительской лояльности (Net Promoter Score, NPS) [показатель лояльности клиентов, который измеряет вероятность того, что клиенты порекомендуют продукт или сервис кому-то другому] с самого начала».

Остерегайтесь того, что Эрик Рис назвал «тщеславными параметрами», — значений, которые показывают радужную картину бизнеса, но на деле не отражают ключевых факторов роста. Надо отметить, что тщеславный параметр одной компании может быть фактором роста другой. Например, количество просмотров страницы представляет собой тщеславный параметр для большинства стартапов, но является фактором роста для медиакомпаний. В интервью для подкаста Рида Masters of Scale Эван Уильямс, основатель Blogger, Twitter и Medium, сообщил, что на раннем этапе существования Twitter его команда попалась на особенно вредный тщеславный параметр. Пресса расхваливала Twitter за стимулирование разработчиков к созданию продуктов на базе его интерфейса прикладного программирования (API), и команда Эвана воспевала стремительный рост числа вызовов API, которые ежедневно обрабатывал Twitter. К сожалению, они обнаружили, что число вызовов API на самом деле не было связано с успехом бизнеса. На самом деле все было ровно наоборот; большое число вызовов API перегружало инфраструктуру Twitter и вызывало проблемы в вопросах масштабирования и производительности. «Мы обнаружили, что многие

разработчики, создававшие свои продукты на основе нашего API, очень неэффективны, — вспоминал он. — Была одна мексиканская радиостанция, у которой был такой плохой JavaScript на веб-странице, что одна только эта веб-страница вгоняла нас в тоску!» Twitter следовало ужесточить правила доступа к своему API, чтобы сократить этот объем вызовов.

Какой бы параметр вы ни выбрали, данные в малочисленной организации, как правило, распространяются между отдельными сотрудниками по принципу осмоса, к которому можно добавить регулярный обзор информации во время еженедельных совещаний. Вам даже не нужны ни затейливые инструменты для бизнес-анализа (business intelligence, BI), ни спецотдел.

Тем не менее, как только ваша организация достигнет стадии Деревни, осмос перестанет работать. Ваши сотрудники теперь осваивают множество направлений, организация (которая уже превысила число Данбара) стала слишком велика, чтобы все были знакомы друг с другом. Использование общей панели мониторинга позволит вам не только видеть, как переплетаются нити, но и координировать работу различных групп. Через такую панель каждая группа может показать другим: «Вот над чем мы работаем; вот как мы это делаем; а вот как мы работаем вместе со всеми вами».

Почти все разновидности бизнеса, достигшего масштабов Деревни, будут использовать панель мониторинга для оценки ежедневного самочувствия своих компаний. Параметры на панели покажут то, что вы хотите отследить, и гарантируют вашу осведомленность в случае внезапных изменений, а это необходимо для оперативного анализа и поручений ответственному лицу или группе.

На стадиях Города и Государства вам наверняка потребуется специализированная команда бизнес-аналитиков

(BI), чтобы гарантировать поступление всей необходимой информации людям, которые принимают ключевые решения. Ставки настолько высоки, а цена за ошибочное решение так велика, что значимость такой команды не поддается сравнению.

Марк Пинкус сделал крупные вложения в свою команду BI в Zynga, что позволило компании отслеживать каждый клик в своих играх, а не полагаться на Google Analytics, как это делали многие конкуренты. «Люди говорили, что нам не нужны пятьдесят аналитиков, ведь в других компаниях их не более десяти, — вспоминал Марк во время интервью для подкаста Рида Masters of Scale. — Но Zynga сделала все по-своему. На самом деле сбор этих данных позволяет нам быстрее делать и оценивать ставки».

Вдобавок к тому, чтобы просто доводить до сведения бизнес-подразделений данные и собирать соображения по разным вопросам, многие наиболее эффективные компании создают специальную команду роста, которая сочетает в себе работу над маркетингом, продуктом и проектированием, для того чтобы реагировать на эти соображения конкретными действиями. Большинство компаний, даже в условиях высокой конкуренции потребительского интернета, продолжают думать, что достаточно просто постоянно проводить A/B-тесты и в соответствии с ними продолжать делать то же самое. Это эффективная тактика, но плохая стратегия, так как частные случаи оптимизации не всегда ведут к оптимальному результату в целом. Специальная команда роста может посмотреть на общую картину и увидеть, как взаимодействие продуктовых и маркетинговых решений обеспечивает (или не обеспечивает) достижение желаемого результата. По мнению Джоша Элмана из Greylock: «Лучшие команды роста выявляют основные

идеи, которые способны перевести случайных пользователей в статус активных регулярных и так настроить каждую функцию и программу в продукте — в том числе функции, не связанные с программным обеспечением, — чтобы пользователи могли быстрее преодолевать этот барьер».

Кроме того, команда роста помогает сделать рост приоритетом, а не вопросом второстепенной или третьестепенной важности. Элман любит сравнивать традиционную команду специалистов по маркетингу с диккенсовской сироткой, которая выпрашивает ресурсы у специалистов по продукту и инжинирингу: «Пожалуйста, сэр, можно мне еще один лэндинг?» Любые изменения в продукте или инжиниринговая инфраструктура, необходимые для обеспечения роста, независимо от того, насколько они потенциально значимы, в итоге отходят на второй план после дорожных карт самих команд разработчиков. В свою очередь, разработчики из команды роста могут действовать гораздо быстрее, потому что построение масштабируемой и расширяемой инфраструктуры тестирования является частью их работы.

Одна из проблем, с которой вы сталкиваетесь по мере роста возможностей обработки данных, заключается в том, что ваша стратегия может просто затеряться за всеми этими цифрами. Цифры не могут измерить реальное состояние вашего бизнеса или обнаружить по-настоящему серьезные угрозы, встающие перед ним. К примеру, если бы LinkedIn каждую неделю рассылала своим пользователям электронные напоминания, что нужно обновить анкеты, это бы привело к резкому краткосрочному увеличению числа обновлений анкет. Но вместе с тем это была бы кошмарная стратегия, так как она раздражает пользователей и снижает удобство пользования сервисом.

Джонатан Розенберг из Google рассказал историю, как управление по слепому ориентированию на цифры завело в тупик Excite@Home. Excite@Home измерял число кликов на каждый элемент своей домашней страницы. Если элемент не выполнял свою цель по кликам, Excite@Home делал этот элемент визуально более заметным. Другими словами, пытаясь достичь своих целей в числовом выражении, команда, занимавшаяся ведением домашней страницы, акцентировала внимание на менее привлекательных элементах, пытаясь переключить его с более привлекательных!

Вот почему вам может понадобиться смесь количественного и качественного анализа. Наш друг Джон Лилли любит повторять, в чем заключается разница между разработкой продукта «на основе таланта» (например, Apple) и разработкой «на основе данных» (например, Google). У обоих подходов есть свои сильные и слабые стороны. Разработка на основе данных отлично подходит для оптимизации продуктов при постепенных изменениях, однако с ее помощью вы сможете взобраться лишь на вершину местного холма, а не самой высокой горы. Разработка на основе таланта может быть единственным способом создать революционный продукт, но зачастую его дорабатывают на основе данных.

ПЕРЕХОД №6: ОТ КОНЦЕНТРАЦИИ НА ОДНОЙ ЦЕЛИ К МНОГОПОТОЧНОСТИ

По мере роста компании ориентация продукта также претерпевает серьезные изменения, от однопоточного подхода к многопоточному. Под этим мы имеем в виду, что стартапы на ранних стадиях блиц-масштабирования в основном являются компаниями, которые выпускают лишь один

продукт, сосредотачиваясь на том, чтобы делать что-то одно, но очень хорошо. Однако для того, чтобы компания продолжала расти на последующих стадиях, скейлапам необходимо вести несколько продуктовых линеек или даже структурных подразделений.

Мы не знаем ни одного добившегося успеха стартапа, который начинал бы не как однопоточная компания. Такой подход служит ключом к победе над более крупными конкурентами на ранних стадиях существования компании. На протяжении многих лет Дрю Хьюстону из Dropbox твердили, что Google уничтожит его компанию своим секретным Project Platypus (который в итоге был запущен под названием Google Drive). Хьюстона эти заявления больше раздражали, чем пугали, так как он осознавал мощь подхода, состоящего в концентрации на одной цели. В интервью для подкаста Рида Masters of Scale он объяснил:

> «Из-за компаний вроде Google, которая занимается сотней различных вещей, выстраивается длинная очередь "голодающих", желающих нанять очередного хорошего разработчика. И если ваш проект 35-й в очереди, то есть примерно на том месте, где изначально в списке размещался Google Drive, то пройдет много времени, прежде чем команда, занимающаяся его разработкой, "насытится" хоть сколько-нибудь выдающимися сотрудниками. Когда вы решаете, каких одиннадцать игроков выставить на поле против вашего соперника из крупной компании, у вас, на самом деле, может быть значительное преимущество в таланте. И не потому, что у Google нет искусных разработчиков — у них разработчики, пожалуй, будут получше, чем у вас. Но от них руководителем проекта выступает менеджер среднего звена по вопросам продукта, для которого это просто следующая ступень карьерной лестницы. А вы как основатель намного больше преданы своему делу, равно как и ваш коллектив».

Сегодня, спустя несколько лет после запуска Google Drive, Dropbox продолжает расти как по числу пользователей, так и по числу клиентов, оформивших платную подписку, — вот вам и «убийца Dropbox».

Даже компаниям, которые по нескольку раз меняют направление своего развития, как это делал PayPal в первый год существования, необходимо оставаться сосредоточенными, особенно когда они переключают внимание и усилия с одной инициативы на другую. Мой коллега по Greylock Джозеф Ансанелли, соучредитель и генеральный директор стартапа Gladly, предоставляющего программное обеспечение для обслуживания клиентов, говорит предпринимателям: «Не старайтесь использовать второй канал, пока у вас есть рабочий основной. Наиболее успешные компании занимают господствующее положение на одном канале».

Этот переход к многопоточности обычно возникает, когда блиц-масштабирование проходит на стадии Города. Как только у компании оказывается больше тысячи сотрудников, организация становится достаточно большой, чтобы обеспечить создание нескольких отделов или структурных подразделений. Несмотря на то что переход к децентрализации затрудняет координацию работы различных отделов и подразделений, главным стимулом для такого изменения выступает то, что оно позволяет каждой группе сосредотачивать внимание на конкретном треде. Вашим командам необходимо иметь возможность — а также достаточно персонала — неотступно преследовать одну цель; требовать от них распределять свое время между двумя направлениями бизнеса, скорее всего, приведет к провалу в обоих.

Это особенно актуально, когда основным тредом выступает уже зрелое направление бизнеса. В статье «Организация-амбидекстр» для *Harvard Business Review* Чарльз А. О'Рейли III

и Майкл Л. Ташман подчеркивают различие между «использованием» и «исследованием». Зрелые направления бизнеса сосредотачиваются на постепенных инновациях, которые позволяют им использовать хорошо знакомый рынок, в то время как новые треды акцентируют внимание на радикальных инновациях и изучении новых рыночных возможностей. Авторы исследовали тридцать пять попыток раскрутить новые треды в девяти различных отраслях. В результате им удалось обнаружить, что эти усилия с наибольшей долей вероятности могут увенчаться успехом в «организациях-амбидекстрах», где новые треды организованы в качестве структурно независимых подразделений, но входят в существующую структуру управления. Иными словами, руководители новых тредов должны обладать не только свободой для инноваций, но и возможностью взаимодействия с высшим руководством для использования существующих ресурсов и опыта более зрелых направлений.

Выделение нескольких тредов организации позволяет вам решать проблемы, которые могут быть неразрешимы при однопоточном подходе. К примеру, в LinkedIn мы понимали, что нам необходимо решить задачу, связанную с вовлечением пользователей. LinkedIn представляет исключительную ценность в качестве базы данных резюме, но еще бóльшую ценность он имеет в качестве ведущего сообщества профессионалов. Задача состояла в том, чтобы выяснить, как создать условия для повседневного использования, которое бы помогало пользователям LinkedIn в их профессиональной жизни и стимулировало к постоянному использованию сервиса, а не только когда требуется сменить работу или нанять нового сотрудника.

Мы предприняли несколько однопоточных попыток решения этой задачи. Одну за другой мы внедряли такие функции,

как механизм рекомендаций людей, с которыми наши пользователи должны быть знакомы, а также профессиональный сервис Q&A. Ни одна из них не решила эту проблему. Тогда мы пришли к выводу, что для ее решения может потребоваться подход швейцарского армейского ножа: с несколькими вариантами использования для разных групп пользователей. Ведь некоторым людям может быть нужна новостная лента, некоторым — отслеживание своего карьерного роста, а еще кто-то может быть заинтересован в продолжении обучения. К счастью, LinkedIn достиг того момента, когда у организации появляется возможность обеспечивать существование нескольких тредов. Мы реорганизовали команду, занимающуюся разработкой продукта, таким образом, чтобы каждый директор по продукту мог сосредоточиться на отдельном подходе к решению проблемы вовлечения. И хотя ни одно из этих усилий в одиночку не стало серебряной пулей, общее сочетание этих усилий существенно улучшило вовлеченность пользователей.

Многопоточность имеет свою конкретную цену. Некоторые стремятся как можно быстрее перейти к многопоточности, потому что считают, что это повышает их конкурентную мощность. На самом деле, принимая такое решение, вам следует быть внимательными и осторожными. Компании вроде Google предоставляют отдельным подразделениям большую свободу, и в результате разные продукты и сервисы не всегда полностью сочетаются друг с другом. Многие из сервисов Google достаточно сильны, чтобы самостоятельно добиться успеха, но это означает, что они добиваются успеха вопреки, а не благодаря многопоточности.

В противоположность крайне централизованный подход Apple позволяет выпускать высокоинтегрированные и безупречные продукты, но вследствие этого она сама

ограничивает себя меньшей линейкой продуктов. Безусловно, это делается намеренно; Стиву Джобсу всегда хотелось работать в режиме, максимально приближенном к однопоточному, чтобы сохранить единство цели Apple. В числе того, что Стив первым делом предпринял, когда вернулся в Apple в качестве генерального директора в 1997 году, было сокращение продуктовой линейки компании с нескольких десятков продуктов до простой матрицы «два на два»: бытовой стационарный компьютер, профессиональный стационарный компьютер, бытовой ноутбук и профессиональный ноутбук. «Решить, чего не стоит делать, так же важно, как и решить, что делать стоит», — говорил он своему биографу Уолтеру Айзексону. Еще одна известная история про Стива связана с неформальным собранием по вопросу стратегии Apple, где сотня лучших сотрудников Apple целый день работала над тем, чтобы сократить стратегию до десяти пунктов, после чего Стив перечеркнул семь пунктов снизу и сказал: «Мы можем выполнить только три».

В большинстве случаев вам следует начинать добавлять треды, когда это стратегически необходимо и с реалистичной оценкой негативного влияния, которое многопоточность окажет на организационную направленность, ресурсную эффективность и так далее.

В LinkedIn мы приняли конкретное стратегическое решение о переводе нашей модели получения прибыли на многопоточный режим, хотя в Кремниевой долине и принято придерживаться однонаправленной модели. Нас критиковали за «мешанину» в потоках дохода: pro-подписки, платежи за просмотр объявлений о вакансиях, выдача предприятиям лицензий на наш продукт по подбору персонала. За эту стратегию действительно пришлось поплатиться, если говорить о концентрации, но я был уверен, что у нас недостаточно

информации, чтобы выбрать единственный поток получения прибыли и что его будет достаточно для строительства бизнеса в том масштабе, на который мы рассчитывали. Переход на многопоточную стратегию для содержания нескольких статей доходов снизил стратегический риск и к тому же помог нам достичь ожидаемого масштаба.

Один важный способ принятия верного решения состоит в том, чтобы учитывать не только масштабы возможности, но и ее способность приносить прибыль. Если у вас есть возможность на миллиард долларов, имеет смысл вложить больше средств и добыть прибыль в 5% ($50 млн), чем в 10 раз увеличивать зарождающуюся возможность на миллион долларов ($10 млн). Вот почему эффективнее держать десять лучших сотрудников в самом важном проекте вместе, чем разделять их, чтобы приняться за две разные возможности. К примеру, AdWords служит Google таким большим драйвером дохода, что даже незначительные процентные увеличения создают огромную разницу в прибыли.

И наоборот, когда потенциальная выгода основной возможности снижается, многопоточность зачастую дает ответ, где найти подходящие возможности роста. Компанию eBay можно рассматривать как совокупность рынков. Хоть eBay и начинал с рынка предметов коллекционирования, важнейшую роль в достижении им его нынешних масштабов сыграло создание нескольких тредов, позволившее выйти на разные рынки, такие как рынки автомобилей и одежды. К числу недавних примеров перехода к многопоточности относится создание сервиса WeChat компанией Tencent.

Предположим, вы принимаете решение о переводе вашей организации на многопоточность. В этом случае с точки зрения управления оптимальнее всего будет воспринимать каждый тред как отдельную компанию. Для каждого

направления вам потребуется определить коллектив руководителей («сооснователей») и создать систему стимулов, которая позволит им работать с большей долей самостоятельности и добиваться успеха, и чтобы при этом зависть ваших нынешних менеджеров не разорвала на части всю вашу организацию. Это всегда непросто!

Осложняет дело то, что сотрудникам, имеющим предпринимательскую жилку, которая требуется для успешной работы при многопоточности, обычно хочется создать собственные компании или применить свои способности к работе на основном треде компании. Поддержать мотивацию у этих сотрудников может создание различных тредов под отдельные проекты — аналог «приложения», работающего на «платформе» основного треда. Это позволяет легко ответить на вопрос «Почему бы мне просто не запустить собственную компанию?», указав на преимущества создания продуктов на основе платформы. Такая структура к тому же упрощает руководство несколькими тредами, поскольку у отдельных подразделений меньше шансов вступить в конфликт.

Стимулы к переходу на многопоточность должны учитывать выгоды всех направлений бизнеса и при этом обеспечивать, чтобы руководители каждого направления продолжали вкладываться в успех остальных. В отсутствие этого равновесия треды могут впасть в междоусобную войну за ресурсы, а отдельные группы руководителей — отдать предпочтение развитию второстепенного треда перед поддержанием благополучия всей компании. Вам необходимо задать руководителям такой настрой, чтобы они обеспечивали эффективную работу своего треда, но не в ущерб остальным; иными словами, необходимо, чтобы «хозяин» каждого направления рассуждал как хозяин всей компании. При плохо проработанных

стимулах тред почти невозможно закрыть, даже при низкой эффективности, так как его руководство, скорее всего, будет изо всех сил бороться за его существование.

У вас может возникнуть соблазн воспринимать каждый тред просто как отдельную компанию в рамках всего холдинга. В конце концов, разве не так это работает в Berkshire Hathaway Уоррена Баффетта? Различие заключается в том, что компании Berkshire Hathaway — это отдельные, не конкурирующие друг с другом, прибыльные виды бизнеса, у которых есть давний опыт самостоятельного функционирования и команды искусных менеджеров. В отличие от этого, когда компания, проводящая блиц-масштабирование, приступает к формированию нескольких тредов, они остаются связанными друг с другом, могут конкурировать между собой, с большой долей вероятности расходуют один и тот же бюджет и к тому же не имеют никакого опыта самостоятельного функционирования.

Дип Нишар, бывший руководитель по продуктам в LinkedIn, а теперь и в SoftBank, — один из немногих людей, знакомых мне лично, имеющих особый талант к решению таких проблем. Основательная настройка различных продуктовых тредов LinkedIn и умелое управление лидерами отдельных продуктов сформировали в них сильное чувство сопричастности через сеть согласований. Каждый руководитель продукта не только был хозяином своего основного треда, но и нес частичную ответственность (и получал вознаграждение) за поддержку своего коллеги — руководителя другого продукта — в качестве дополнительного треда. Это создавало новый уровень согласования, усиливая общую согласованность всех частей холдинга LinkedIn.

ПЕРЕХОД №7: ИЗ ПИРАТОВ В МОРЯКИ

Этот важный переход состоит в смене игры от нападения на игру от нападения *и* от обороны одновременно. Если выразиться более поэтично, то это отказ от пиратства и вступление в ряды военно-морских сил. Для этого требуется обновление не только стратегии, но и культуры компании.

На протяжении многих десятилетий предприниматели, работающие в технологических отраслях, больше походили на пиратов. Связь между стартапами и пиратами, как и многие другие классические метафоры из мира стартапов, была зафиксирована покойным Стивом Джобсом. Энди Херцфельд, легендарный серийный предприниматель, который работал в Apple и помогал в разработке первого Macintosh, поделился следующей историей на своем сайте http://www.folklore.org. Когда сразу после выпуска компьютера Lisa Джобс собрал команду разработчиков на неформальную встречу, он лихо начал заседание, изложив три «Изречения председателя Джобса» в качестве руководящих принципов проекта:

- Мы команда настоящих художников.
- Лучше быть пиратом, чем служить во флоте.
- Даешь Macbook к 1986 году.

Вдохновленная словами Стива, команда разработки Macintosh соорудила самодельный пиратский флаг с классическим черепом и скрещенными костями, а также радужной наклейкой с логотипом Apple в качестве повязки на глаз. Ассоциация стартапа с этим образом получила такое широкое распространение, что, когда в 1999 году сеть кабельного телевидения TNT выпустила фильм о жарком соперничестве Стива Джобса/Apple с Биллом Гейтсом/Microsoft, назывался он «Пираты Кремниевой долины» (Pirates of Silicon Valley).

Реальность такова, что многие стартапы *действительно* похожи на пиратов: у них нет формальных процедур, и они готовы ставить под сомнение и даже нарушать правила. Подобная свобода действий имеет решающее значение на ранних стадиях построения крупной/великой компании. Пираты не созывают комитеты, чтобы решить, что делать, когда к ним приближается вражеский корабль, — они действуют быстро и решительно, а также готовы идти на риск, так как осознают, что исходом по умолчанию будет смерть.

Стартапы на ранней стадии развития так же, как и пираты, вовсю идут в наступление, ведя партизанскую войну против более крупных и авторитетных конкурентов. Они привыкли наносить быстрые удары, используя неожиданность в качестве оружия и идя на риск, на который не могут или не хотят идти авторитетные компании. На ранних стадиях блиц-масштабирования — Семьи или Племени — идти на риск легче, потому что вам особо нечего терять. Как писал Крис Кристофферсон и пела (в числе прочих) Дженис Джоплин: «Свобода — это просто красивое слово, означающее, что терять больше нечего».

Но если вы добьетесь успеха, будучи пиратом, в итоге вы накопите достаточно богатств и территорий, чтобы блиц-масштабироваться до стадий Деревни, Города и Государства. И тут даже самым отъявленным пиратам придется променять своего Веселого Роджера на флаг легального, дисциплинированного военно-морского флота. В противном случае их организации поглотит хаос.

В конце концов капитан Джек Воробей должен повзрослеть и начать вести себя как трезвый и ответственный капитан Пикар из «Стартрека».

Переход этот может быть нелегким. Основатели и «ранние» сотрудники зачастую не желают менять свой подход,

ведь разве не он позволил им добиться первоначального успеха? Кроме того, предпринимателям присущ бунтарский дух; те, кто с рождения привык следовать правилам, не всегда способны добиться успеха в хаотичной среде стартапов, где нужно «действовать быстро и крушить все вокруг». Но неспособность совершить этот переход от пирата к моряку военно-морского флота может привести к катастрофе.

Заметка о пиратской этике

Прежде чем мы продолжим, необходимо дать пояснения некоторым коннотациям, связанным со словом «пират». В печати и на экране пираты изображаются в одном из двух вариантов: обаятельные негодяи или преступные социопаты. Главная отличительная черта обаятельного негодяя, кроме той, что он оказывается самым заметным на киноафише, состоит в том, что, даже подвергая сомнению и нарушая законы приличного общества, он строго придерживается личного этического кодекса и старается не навредить другим. Обаятельный негодяй готов нарушать правила, но остается порядочным. Он нравственный, или «хороший», пират. В свою очередь, преступник-социопат, как следует из названия, ведет себя исключительно эгоистично, нарушая правила и бездумно причиняя вред другим ради извлечения материальных выгод.

При том что стартапы и их основатели могут извлекать выгоду, действуя как хорошие пираты, им никогда не следует вести себя как преступники-социопаты. Помимо того что такой подход аморален, на практике вы просто не сможете построить компанию, способную изменить мир, если она будет объявлена вне закона, к тому же довольно непросто совершить переход из девиантной среды к обычному обществу. И это особенно верно в мире, где социальные сети моментально освещают безнравственные действия, которые

способны навсегда запятнать репутацию компании. А если вы пойдете наперекор закону, то клиенты вам этого никогда не простят и не забудут.

Один из ключевых способов определить, являетесь вы нравственным пиратом или социопатом, заключается в том, чтобы задаться вопросом: «Стремлюсь ли я изменить правила ради всех или просто ищу личной выгоды?» В PayPal мы нарушали правила, но делали это ради установления более совершенного свода правил для всех. Мы были убеждены, что действуем в рамках морали. Технически мы могли нарушать букву некоторых банковских законов (мы постоянно заявляли, что не являемся банком, но никто не хотел с этим соглашаться!), однако при этом предполагали, что в долгосрочной перспективе сможем действовать в соответствии с законом, когда нам удастся убедить мир изменить правила, в результате чего он станет лучше. История показывает, что мы были правы. Разные стороны, которые расстраивал наш так называемый пиратский менталитет, — eBay, банки, контролирующие органы — на сегодняшний день полностью признают ценность PayPal. Изменяя правила ради всех, мы помогли проложить путь для других платежных сервисов вроде Square и Stripe, которые еще больше улучшили сферу мобильных платежей.

Правила не являются Священным Писанием — они существуют, чтобы делать мир лучше, а потому, если у вас есть возможность улучшить сами правила, вы должны это сделать. С другой стороны, правила обычно создаются с какой-то целью. Нарушая правила, вы должны осознавать, что можете не видеть всех последствий. Нарушение правил не всегда предполагает обман, но оно всегда связано с высокой «радиоактивностью», поэтому требует крайней осторожности и деликатности.

Современным примером сферы, в которой действуют как нравственные, так и безнравственные пираты, выступают криптовалюты типа биткоина и первичное размещение монет (ICOs) в качестве финансового инструмента. Стартапы, которые создают валюты и являются держателями ICOs, действуют в рамках серой правовой зоны и, скорее всего, нарушают правила. Часть из этих стартапов — нравственные пираты, которые работают ради изменения правил для всех. Остальные — преступники-социопаты, которые, пользуясь моментом, пока открыто окно возможностей, пытаются заполучить как можно больше денег, руководствуясь принципом «Каждый за себя!». В краткосрочной перспективе у обоих типов пиратов есть вероятность заработать деньги, если рынок достаточно «горячий», но лишь нравственные пираты смогут построить устойчивый бизнес, и только они окажут положительное воздействие на мир.

Вступление в ряды моряков

Когда ваша компания достигает стадии Деревни, наступает время меньше думать как пират, а больше — как моряк.

Что это значит? Что вам пора начать соблюдать правила, и, возможно, вы захотите рассмотреть вариант игры от обороны. До сих пор вы были полностью сконцентрированы на нападении. К чему было беспокоиться об удержании клиентов, когда их не было? А теперь вы уже задаетесь вопросом: «Как мы можем блокировать конкурентов?» Зачастую ответом служит дальнейшее блиц-масштабирование. Быть первым скейлером — значит получать клиентов, удерживать инвесторов, привлекать лучших специалистов.

Мне нравится вырабатывать свежие, новаторские схемы обороны, спрашивая свою команду: «Если бы мы

конкурировали сами с собой, что бы мы делали? Что если бы мы были стартапом? Что, если бы мы были Google? Facebook? Microsoft?» Кроме того, вы можете использовать внешнего наблюдателя, собрав мнения независимых членов правления либо подключив сетевой интеллект.

На стадии Города оборона становится главной задачей. Сформировать новое конкурентное преимущество, как правило, бывает крайне сложно. Вместо этого вы должны сосредоточиться на укреплении имеющейся позиции на рынке. Для этого можно воспользоваться некоторыми передовыми практиками.

Во-первых, попытайтесь установить стандарт. Один из классических сценариев Кремниевой долины заключается в переходе от приложения к платформе с тем, чтобы вы могли привлекать людей к созданию разработок на основе вашей платформы и для нее (таким образом задействовав сетевой эффект совместимости). Экосистема Force.com от компании Salesforce.com — прекрасный тому пример. Предлагая возможность разрабатывать приложения третьим сторонам на основе своей платформы, система Salesforce извлекает выгоду из «коэффициента силы». На Salesforce App Exchange функционирует более 2800 приложений, а исследование International Data Corporation (IDC) продемонстрировало, что прибыль экосистемы Salesforce в 2,8 раза превосходила прибыль самой платформы Salesforce.com. То есть прибыль Salesforce.com составляет «всего» $8,4 млрд, а ее платформа оказывает экономический эффект в размере $32 млрд.

Во-вторых, предложите более полное решение и пытайтесь обойти конкурентов. Я люблю приводить такое сравнение: два игрока держат по стакану воды, и каждый пытается опрокинуть стакан другого. Иными словами, если ваш конкурент неожиданно начал бесплатно предлагать свой

основной продукт, сможете ли вы и дальше зарабатывать на *своем* основном продукте?

Интересно отметить, что этот приоритет обороны на стадии Города различается в Китае и Кремниевой долине. В Китае компании будут браться за все, лишь бы там были шансы на успех; в Кремниевой долине специалист настолько бесценен и такая плотная агрессивная конкуренция, что компании просто не могут себе позволить полагаться на стратегию подражания. Таким образом, Китай в некотором смысле является даже более конкурентным, чем Кремниевая долина, хотя, полагаю, что в будущем Китай станет более на нее похож в этом отношении.

На стадии Государства трансформация из пирата в моряка будет завершена. (Если это не так, тогда либо у вас нет Государства, либо вам не удалось переключиться и ваше Государство пребывает в хаосе — подобно Uber в 2017 году.)

Как правило, на этой стадии при реализации оборонительной стратегии важную, если не важнейшую, роль играют приобретения. Вы можете приобрести инновационные технологии или коллектив, а затем вкладывать в них огромные ресурсы по мере роста их масштабов. Именно так Google провел блиц-масштабирование Android. Google приобрел Android в 2005 году, когда тот был еще совсем маленьким, 22-месячным стартапом по разработке новой операционной системы для мобильных телефонов. Google предоставил основателю Android Энди Рубину возможность набрать штат новых разработчиков, чтобы завершить создание продукта, и в то же время использовал свою рыночную силу и репутацию для учреждения Open Handset Alliance, консорциума по продвижению Android, в который вошли производители оборудования Samsung, HTC и Motorola, операторы Sprint и T-Mobile, а также разработчики чипов Qualcomm

и Texas Instruments. При такой поддержке Android быстро вырос после своего запуска осенью 2008 года. В 2010 году Android уже превзошел iPhone по числу устройств, поставленных на рынок; на сегодняшний день его доля составляет около 80% всех производимых смартфонов, а это более миллиарда в год.

Приобретения являются самыми значимыми наступательными и оборонительными стратегиями для вашего Государства. Подумайте над тем, как некоторые ключевые приобретения помогали своим покупателям завоевать их главные рынки. Приобретения YouTube, Instagram, WhatsApp носили не только оборонительный, но и наступательный характер. Покупка YouTube позволила Google восстановиться после неудачной попытки запустить Google Video, а также уберегла YouTube от рук конкурентов вроде Microsoft. Приобретение Instagram и WhatsApp помогло Facebook не только защититься от мобильного «наступления», но и стать лидером этой индустрии.

Финансовая стратегия также может стать конкурентной стратегией. К примеру, денежный запас Apple позволяет компании действовать мобильно и оплачивать наличными любые приобретения — два ключевых преимущества в конкурсных торгах.

И, наконец, вы можете отдать своим военно-морским группам приказ начать диверсионные атаки, которые не приносят тактического преимущества, но способствуют улучшению стратегического положения в целом. Например, Microsoft необходимо выставить свою поисковую систему, чтобы составить конкуренцию Google — не в погоне за большой долей рынка, а потому что Google выставляет против Microsoft свои приложения для повышения эффективности. На этой стадии вы должны постараться заставить конкурентов заняться

защитой каждого кусочка своей территории, ведь если вам это удастся, у них появится столько забот, что станет некогда отбивать атаки, которые для вас действительно важны.

Только не забудьте оставить несколько кораблей, чтобы самим отбивать атаки этих мерзких пиратов!

От капитана до адмирала

На момент написания этой книги Uber — компания, предоставляющая услуги совместных поездок, — была самым дорогим стартапом в Кремниевой долине (и вторым в мире после своего заклятого друга Didi Chuxing из Китая), несмотря на то что бóльшую часть 2017 года ее окружало множество слухов о серьезных проблемах и скандалах.

Часть этих тем была вызвана откровенно неэтичным поведением, включая внутренние проблемы, такие как сексуальное домогательство, о котором сообщила работавшая в Uber инженером Сьюзан Фаулер, и внешние попытки компании подорвать свободную конкуренцию, нормативное регулирование и оказать давление. Были созданы фейковые аккаунты для переманивания водителей у своего конкурента Lyft (согласно сообщениям *The Verge*), разработано секретное приложение Greyball, блокирующее доступ к сервису для государственных чиновников из стран, где деятельность компании запрещена, а также стало известно о предложении операционного директора Uber Эмиля Майкла нанять специалистов по поиску компромата с целью запугивания журналистов.

Такое поведение неприемлемо, независимо от размеров и стадии развития компании, за что она справедливо и получила широкое осуждение.

Тем не менее, даже если Uber никогда не совершал неэтичных поступков, которые описаны выше, он бы все равно

столкнулся с реальными проблемами из-за нежелания отказаться от пиратских стратегий (на раннем этапе они были более безобидны), несмотря на то что уже значительно расширил размеры и охват деятельности.

В сентябре 2017 года советом Uber на должность нового генерального директора компании был выбран Дара Хосровшахи, чему в немалой степени способствовала безупречная репутация Дары (иначе говоря, классический «морской офицер»). Не менее важен был и его прежний опыт в компании Expedia, успешно развивающейся крупной организации с прибылью в $20 млрд и штатом в 20 000 сотрудников, которая завоевала признание в качестве одной из компаний с наиболее эффективным управлением, а также как место, где отлично можно сочетать работу и личную жизнь.

Теперь Дару придется заниматься в Uber множеством вопиющих, получивших огласку проблем, однако его главной заботой — и отличной возможностью — станет помощь компании в том, чтобы справиться с трудным, но крайне необходимым переходом от «пирата» к «моряку». Чтобы создать более дружелюбную атмосферу и остановить массовое бегство лучших специалистов, вновь завоевать лояльность водителей и пассажиров, а также положить конец судебным тяжбам, которые навалились на компанию, новому главе Uber необходимо начать вести себя в большей степени как адмирал и в меньшей — как пиратский капитан. Все стартапы признают достоинства маленьких компаний: новаторство, подвижность, сфокусированность, высокая результативность процессов. В этом смысле все успешные предприниматели хотели бы, чтобы их бизнес оставался небольшим. Но самыми успешными становятся те скейлапы, которым удается сохранить преимущества небольшой компании и при этом получать выгоды от своего масштаба.

Дара пытался найти этот баланс, когда в ноябре 2017 года заново ввел в Uber культурные нормы. Об этих изменениях он объявил в посте в LinkedIn:

> «По мере того как мы переходим от роста любой ценой к росту более ответственному, наша корпоративная культура тоже должна развиваться. Можно было бы закопать все и начать с нуля, но я решил сохранить то, что работает, и трансформировать то, что нет.
>
> Именно такой подход мы применили к нашим новым культурным ценностям, о которых сегодня объявили сотрудникам. Наши ценности определяют то, кем мы являемся и как мы работаем, но от многих сотрудников я слышал, что некоторые прежние ценности просто-напросто не соответствовали образу компании, к которому мы стремимся».

Твердо уверенный в том, что культура должна строиться по принципу «снизу вверх», Дара не выдумывал новую систему ценностей в одиночку, за закрытой дверью конференц-зала. Напротив, он обратился к сотрудникам с просьбой предложить идеи, как повысить уровень культуры Uber. Более тысячи двухсот человек прислали материалы, по которым двадцать два раза проводилось голосование.

Отличие подхода Дары при составлении новых культурных норм отражается даже в простоте языка, каким они написаны. Вместо того чтобы выдвигать девизы «волка-одиночки» вроде «Всегда действуй быстро», новая культура делает акцент на группе, начиная каждую норму со слова «мы»:

Мы уважаем различия.

Мы соблюдаем правила.

Мы действуем как собственники.

Мы смело играем по-крупному.

Дара заслуживает уважения за свою усердную работу над тем, чтобы привить «флотские» ценности вроде ответственности и соблюдения правил смелым и агрессивным «нравственным пиратам».

Но одних культурных изменений недостаточно, чтобы превратить пиратскую шайку в настоящий флот. Когда генеральный директор крупной организации наподобие Uber совершает переход от капитана корабля к адмиралу, который с помощью военно-морской дисциплины руководит целой флотилией, он может воспользоваться некоторыми хорошо зарекомендовавшими себя приемами, чтобы сделать этот переход плавным и эффективным. Например, если вы создаете глобальный бизнес, вам понадобятся три ключевых элемента.

- Группа менеджеров, отвечающих за свои индивидуальные рынки по всему миру и осуществляющих в отношении них строгий административный контроль.
- Понимание особенностей каждого из рынков и влияния этой информации на планы развития.
- Единая руководящая команда, которая координирует глобальные процессы, в том числе деятельность отдельных менеджеров, управляющих работой в каждой стране.

Первые два элемента касаются децентрализованной командной структуры, которая позволяет отдельным «капитанам» кораблей в составе флотилии действовать предприимчиво и решительно. Третий касается централизованного персонала, который может помогать «адмиралу» в координации действий флотилии, чтобы обеспечить максимальное воздействие.

Uber отлично справлялся с первыми двумя элементами. Его директора были похожи на капитанов своих кораблей, а их возможность действовать самостоятельно помогала компании развивать инновации вроде всплеска цен (независимого эксперимента, который был проведен на Бостонском рынке). Но вот что Uber никак не удавалось, так это воплотить в жизнь третий элемент — единую руководящую команду. Когда у вас есть сильные капитаны, но при этом адмирал, который не может или не хочет формировать личный аппарат для управления флотилией, в итоге у вас остается толпа пиратов.

Неспособность сформировать единую руководящую команду, к сожалению, не редкость. Некоторым предпринимателям сложно смириться с разросшейся структурой и сократившейся самостоятельностью персонала; многие из них создавали компании именно затем, чтобы не чувствовать себя гайкой в механизме большой организации. В своей книге «Дикая езда» (Wild Ride) журналист Адам Лашински рассказывает о том, как Трэвис Каланик из Uber видел свою роль за штурвалом гигантской компании:

> «Моя манера руководства позволяет сотрудникам избавиться от ощущения работы в большой организации, — утверждает [Каланик], обращаясь к любимому сравнению: новый день — это просто новый ряд проблем, которые необходимо решить… — Я бы сказал, что у каждой компании есть постоянное желание чувствовать себя небольшой, — говорит он. — Вам необходимо создавать такие механизмы и культурные ценности, которые дают это ощущение. Они помогают оставаться передовыми и быстрыми. Но то, как именно вы будете это обеспечивать, различается в зависимости от размеров компании. То есть пока вы маленький стартап, то действуете быстро, руководствуясь одной лишь мудростью племени.

> Но если бы вы пользовались той же мудростью, став огромными, компанию охватил бы хаос и скорости всех процессов резко бы упали. Поэтому вам приходится постоянно находить этот баланс между порядком и хаосом».

Слова Каланика позволяют обнаружить, что заставляет пирата ощущать дискомфорт, связанный с управлением крупной организацией. «Он явно считает, что наряду с должностью генерального директора занимает еще и пост главного специалиста по решению проблем», — пишет Лашински. Но даже при том, что решение проблем хорошо сочетается с его личностными характеристиками, углубление в детали на стадиях Города и Государства, пожалуй, будет нерациональным использованием времени генерального директора.

Иными словами, Каланик занимался тем, что нравилось ему, а не тем, что требовалось организации.

Цель найма команды менеджеров — научиться решать проблемы организации при условии увеличения ее масштабов. Генеральный директор должен служить ступицей, а коллектив руководителей — спицами, которые соединяют генерального директора с менеджерами клиентских отделов и другими сотрудниками, работающими там, где резина образуемого таким образом колеса касается «дороги». Каланик пытался быть и ступицей, и спицами, вместо того чтобы помочь организации развить способность добиваться результата без его личного контроля. Еще одним признаком этой дисфункции была привычка Каланика отменять совещания совета управляющих. Когда у команды менеджеров нет возможности собраться и провести вместе время, им сложно создать групповую культуру или координировать многочисленные инициативы организации. Сильный коллектив управляющих регулярно проводит встречи, где сосредотачивается

на самых значимых инициативах и спорных вопросах, включая активное планирование на будущее. Согласно опубликованной в 2018 году в *Forbes* статье «Вдохновленная примером Гарвардского университета, Uber пытается привести в порядок свою культуру», старший вице-президент Uber по лидерству и стратегии Френсис Фрай назвал отсутствие сплоченности в команде менеджеров самой большой проблемой, стоящей перед компанией. В статье говорится, что «высшие руководители Uber не работали как команда, а лишь один на один общались с Калаником, который и контролировал работу каждого из них».

Каланик совершенно прав, когда утверждает, что, оставаясь маленькими, организации сохраняют свою инновационность и мобильность, но не всегда есть возможность сохранить сам небольшой масштаб организации. Лучше выстроить организационную структуру, которую вы сможете многократно воспроизводить, чем стараться как можно дольше избегать масштабирования организации, а потом, «когда-нибудь», совершить переход одним гигантским прыжком.

Другими словами, вы должны создать стратегии управления, которые могут расширяться в масштабе. Даже такой умный человек, как Ларри Пейдж, узнал об этом уже только в Google; он пытался организовать работу технического отдела без привлечения менеджеров — все четыре тысячи сотрудников напрямую подчинялись вице-президенту по вопросам технологий Уэйну Розингу, занимавшему тогда эту должность. Провал этого эксперимента убедил его предоставить работавшему в то время на посту генерального директора Эрику Шмидту возможность создать в Google настоящую организационную структуру.

Любая отдельно взятая управленческая структура, скорее всего, будет временной. Вы не сможете управлять Деревней

так же, как управляли Племенем, и вы не сможете управлять Городом подобно тому, как управляли Деревней. Но без структуры вам не достичь следующей стадии роста.

Похоже, что дискомфорт Каланика, связанный с тем, что он продолжал цепляться за прежние привычки, в то время как компания становилась «большой», привел к недееспособности организации. При отсутствии сплоченной команды менеджеров Uber действовал по модели, которую Сьюзен Фаулер в своем личном блоге назвала «политической войной в стиле “Игры престолов”», в которой менеджеры борются за продвижение по службе:

> «Эти политические игры имели весьма значительные последствия: тут и там прекращалась работа над проектами, каждый квартал не по одному разу менялись OKR (Objectives and Key Results — цели и ключевые результаты), никто не знал, какие приоритеты у нашей организации будут на следующий день, и было большой редкостью, когда что-нибудь доводилось до конца. Мы все жили в страхе, что наши команды распадутся, последует очередная реорганизация, а нам придется начинать еще один новый проект с невыполнимым дедлайном. Организация пребывала в полном и неослабевающем хаосе».

Когда Uber попытался масштабировать свой коллектив менеджеров, наняв на работу опытных управляющих вроде Джеффа Джонса из Target, все закончилось тем, что управляющие ушли в отставку, но не смогли изменить организацию. Только за первую половину 2017 года Uber лишился восьми сотрудников, занимавших должности вице-президентов или глав департаментов.

В свою очередь, такие компании, как Facebook и Amazon, и их руководители, Марк Цукерберг и Джефф Безос, нашли способы благополучно справиться с приемом на работу

управляющих со стороны, смешивая их с действующими членами команды, чтобы изменить и усилить организацию. Facebook повышал в должности и собственных сотрудников, как, например, главного директора по продукту Криса Кокса (который начинал работать в Facebook с поста разработчика программного обеспечения в 2005 году, когда бросил учебу в Стэнфорде), но вместе с тем привлекал и подходящих коллективу «пришельцев» вроде Шерил Сэндберг и Майка Шрепера. «Старшие лейтенанты» Джеффа Безоса, например Джефф Блекберн и Энди Джасси, несут в Amazon «пожизненную службу», но есть и ключевые сотрудники со стороны вроде Джеффа Уилка из AlliedSignal и бывшего начальника информационного управления Walmart Рика Далцелла. Эти «пришельцы» как раз и могут принести пользу при масштабировании; в числе выгод, которые Microsoft получила от приобретения LinkedIn, стало и то, что его команду управляющих пополнили Джефф Уэйнер и главный технический директор Кевин Скотт.

По мере того как растет ваша эскадра пиратских кораблей и число последователей, вам требуется настойчиво формировать из них дисциплинированный военно-морской флот. Флоту кораблей требуются сильные капитаны *и* сильный централизованный личный состав, которые могут координировать и направлять в нужное русло созидательную энергию.

Каждому успешному основателю и каждой преуспевающей компании предстоит пройти через эти изменения. Но, как Uber удалось выяснить, с блиц-масштабированием эти изменения становятся одновременно и более трудными (из-за скорости, с которой они должны происходить), и более значительными (из-за риска, связанного с инвестированием в скорость, а не в эффективность).

ПЕРЕХОД №8: МАСШТАБИРОВАНИЕ СЕБЯ: ОТ ОСНОВАТЕЛЯ К ЛИДЕРУ

Чтобы добиться успеха, все основатели должны обладать набором некоторых универсальных навыков. Например, способностью смело идти на риск в стремлении реализовать свое видение, которое может быть неочевидно другим. Или способностью учиться (раз уж они пытаются делать что-то совершенно новое). А чтобы играть долгосрочную роль в процессе превращения их стартапа в скейлап, им необходимо иметь способность разрешать неизбежные парадоксы, сопутствующие роли основателя. Когда я попросил основателя Dropbox Дрю Хьюстона припомнить свой опыт, он сказал: «Я думаю, многие предприниматели, начиная свой бизнес, сильно переживают из-за нехватки знаний. Вы должны не поддаться парализующему воздействию этих страхов, а суметь обратить их себе на пользу — использовать эту нервную энергию, чтобы учиться и совершенствовать себя. Ваша личная кривая обучения должна быть для вас превыше кривой роста компании».

Сохраняя чувство перспективы и смиренно принимая необходимые изменения в своей роли, вы сможете управлять ими в процессе блиц-масштабирования компании. Если вы действительно хотите его осуществить, то скорость должна стать важнее всего остального — в том числе и вашего эго.

Есть только три способа масштабировать *себя*: делегирование, амплификация и обыкновенная работа над собой.

Делегирование

Способны ли вы найти, нанять и повести за собой отличных специалистов, а затем передать им свою работу, чтобы самому сосредоточиться на вопросах, которые никто другой

не решит? Многим основателям бывает тяжело отступиться от задачи, за которую они уже взялись. Они задаются вопросом: «Сможет ли кто-то еще делать это так же хорошо, как и я?» Ответ, как правило, звучит так: «Нет, особенно поначалу, но эти “кто-то” наверняка разберутся со временем, так же как это сделали вы».

Индивидуальный талант и усердная работа основателей вроде Марка Цукерберга и Брайна Чески позволяют сдвигать стартапы с мертвой точки, но осуществить их блицмасштабирование до гигантских компаний вроде Facebook и Airbnb удается благодаря тому, что эти основатели учатся правильно делегировать.

Один из самых важных — и зачастую самых сложных для основателей — аспектов делегирования состоит в найме управляющего и передаче функционального лидерства. К примеру, многие великие основатели — «люди продукта». Именно благодаря их «продуктовой интуиции» удалось достичь продуктово-рыночного соответствия и некоторых других успехов на первоначальном этапе. Но с ростом компании почти всегда приходится нанимать управляющего, чтобы передать ему руководство производством — чрезвычайно важно, чтобы у основателя был неполный рабочий день.

Основной прием, который я использую, чтобы справиться с этой непростой задачей, заключается в том, чтобы представлять себе этого работника как конкретного, существующего, живого человека, а не как набор должностных обязанностей на листке бумаги. Когда вы пытаетесь представить абстрактного «руководителя отдела продукции», то нелегко поверить, что эта безликая сущность может справляться с работой лучше, чем вы. Но когда вы представите себе конкретного человека (скажем, Джо Заде из Airbnb), ваш ум внезапно посетит мысль: «Вау, было бы классно, чтобы

кто-то вроде него управлял нашим продуктовым отделом». Нанять такое совершенство непросто — хороших управляющих трудно вырвать из компаний, где они уже работают, — но попытка не пытка, и у вас хотя бы появится эталон, с которым вы сможете сравнивать кандидатов на должность.

Амплификация

Быть может, вместо делегирования своих обязанностей другим лучше нанять тех, кто *увеличит* вашу личную эффективность? Цель не в том, чтобы освободить вас от работы для занятия чем-то другим; цель — добиться большей эффективности в работе. Это актуальная для меня тема, которую я развиваю и совершенствую всю свою жизнь.

Как и у многих основателей и управляющих, у меня есть замечательный помощник, Саида Сапиева, которая помогает мне в составлении расписаний и логистике. Но я обнаружил, что, следуя путем амплификации, можно пойти еще дальше. Например, я был одним из первых лидеров стартапов в Кремниевой долине, которые позаимствовали у политической сферы и авторитетных корпораций концепцию «начальника штаба». В отличие от традиционных или даже технических помощников, начальник штаба призван усилить ваше влияние в бизнесе: он (она, они) должен быть бизнесменом, который не только может принимать решения за вас, но и умеет отделять действительно важные вопросы, которые вы должны решать самостоятельно. Начальник штаба, кроме того, должен заранее информировать всех, кто хочет с вами встретиться или пообщаться, чтобы ваши встречи были максимально результативными. Мой первый начальник штаба, Бен Касноча, был преуспевающим писателем и предпринимателем до того, как мы начали работать вместе; второй, Дэвид Сэнфорд, работал

со мной в LinkedIn и тоже был предпринимателем (и ресторатором!). Оказалось, что Бен и Дэвид смогли организовать мою собственную жизнь лучше меня самого; я стал значительно продуктивнее, когда они начали амплифицировать мои усилия. Чтобы лучше разобраться в том, каковы роль и значение начальника штаба, рекомендую вам прочитать написанное Беном сочинение на тему «10 000 часов с Ридом Хоффманом», которое вы можете найти на его личном сайте http://www.casnocha.com.

Когда вы начнете осознавать силу амплификации, то обнаружите множество способов масштабировать себя. Например, помимо прочих дел, вы должны заниматься обработкой информации о компании, индустрии и мире в целом. В моей команде есть исследователь-фрилансер Бретт Болковы, который помогает мне изучать что-то новое и находить ответы на ключевые вопросы, занимаясь поиском необходимой информации на заданную тему. Еще один важный член команды, Ян Алас, помогает мне с творческими проектами вроде презентаций моих книг. Слайд-шоу, которые он подготовил для книги «Жизнь как стартап»*, набрали около 15 млн просмотров. Вот это амплификация!

И я не один такой. К примеру, у Марка Цукерберга есть солидная команда, которая помогает и делает эффективным его общение в социальных сетях, в поездках и на деловых встречах.

Вашими «амплификаторами» могут стать доверенные сотрудники, фрилансеры или даже группы внешних консультантов. Ведь помощь, на которую можно положиться, важнее официального характера взаимоотношений.

---

* Хоффман Рид, Касноча Бен. Жизнь как стартап. Строй карьеру по законам Кремниевой долины. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

Работа над собой

Поскольку по ходу блиц-масштабирования ваша компания все больше растет и меняется, чрезвычайно важным становится вопрос о том, как самому развиваться столь же быстро, чтобы не стать для компании сдерживающим фактором. Наш друг Джерри Чен любит повторять: «Для основателей нет четких должностных инструкций. Если их обязанности не меняются, значит, что-то идет не так».

Так как на каждой новой стадии блиц-масштабирования вам придется сталкиваться с новыми вызовами, **вы должны превратиться в самообучающуюся машину**. Мой друг Илон Маск — отличный тому пример. Он бросил Стэнфорд, так и не получив докторскую степень по прикладной физике, поскольку понял, что самостоятельно сможет познать гораздо больше! Он запустил SpaceX и Tesla, изучая ракето- и машиностроение. А как вы ускоряете свою кривую обучения, чтобы осваивать больше новых знаний? Секрет в том, чтобы встать, как писал Исаак Ньютон, «на плечи гигантов».

Иными словами, чаще общайтесь с другими умными людьми, чтобы вы могли учиться на их успехах и неудачах. Как правило, учиться на чужих ошибках легче и менее болезненно, чем на собственных. Когда мне понадобится изучить какой-то новый вопрос, я обязательно проглочу парочку книг на эту тему, но практически во всех случаях я стараюсь дополнить чтение диалогом с ведущими экспертами в этой области. Брайан Чески из Airbnb, еще один прекрасный пример самообучающейся машины, поступает примерно так же, обращаясь за советом к менторам вроде Шерил Сэндберг и Уоррена Баффетта. Брайан рассказывал нашим студентам в Стэнфорде: «Если вы найдете правильного информатора, вам не нужно будет ничего читать. Мне пришлось научиться искать экспертов. Когда я хотел разобраться

в вопросе безопасности, я обратился к Джорджу Тенету, экс-главе ЦРУ. Но даже если у вас нет возможности встретиться с профессионалами в каком-то вопросе, вы можете о них прочитать». Брайан и в жизни следует этому совету; большинством из своих идей он обязан тому, что усердно изучал биографии великих предпринимателей, таких как Уолт Дисней.

Еще один полезный способ обрести наставников состоит в том, чтобы обращаться за помощью к экспертам, которые могут быть не так знамениты, как, скажем, Шерил Сэндберг, но которым в недавнем прошлом доводилось встречать (и решать) аналогичные вашим проблемы. В интервью для подкаста Рида Masters of Scale Дрю Хьюстон из Dropbox рассказал, как он пытается учиться у коллег, которые идут тем же путем, что и он:

> «Общайтесь с другими предпринимателями. Не только с теми, кто уже успел прославиться, но и с теми, чей опыт в бизнесе на год, два или пять больше вашего. От них вы узнаете множество важных вещей. А при том что изменения в мире происходят довольно незаметно, это хороший способ понять траекторию долгосрочного развития».

Я уверен, что наряду с такими советами от случая к случаю полезно было бы иметь возможность перенимать знания у других на систематической основе. Для этого можно организовать личный совет консультантов или «совет директоров», которые будут вносить предложения и заполнять пробелы в ваших знаниях. Например, у меня есть круг неофициальных консультантов, которые помогают разбираться в важных для меня областях, включая такие специфичные темы, как вирусность и управление персоналом. Если вы всерьез намерены однажды провести блицмасштабирование своей компании, то должны воспринимать

своих менторов как членов совета директоров. Постоянно отчитывайтесь им о своем прогрессе и просите совета, как добиться еще бóльших успехов. Всем нужна обратная связь. Брайан Чески, например, любит говорить: «Я нахал в вопросе получения обратной связи». Каждый месяц мы с ним регулярно встречаемся за обедом и (помимо прочего) рассказываем друг другу, что нового мы узнали, и обмениваемся мнениями на этот счет. Используйте с той же целью свой совет консультантов, чтобы справляться с рисками и увеличить потенциальный размах ваших действий.

Может показаться, что это потребует от вас много усилий, но в действительности нужно предоставить себе время и пространство для рефлексии и обратной связи. Довольно просто погрязнуть в бесконечном списке текущих планов и потерять из виду то, что по-настоящему важно. Я научился этому у Марка Цукерберга и Шерил Сэндберг. Марк и Шерил встречаются утром каждого понедельника и вечером каждой пятницы — вне зависимости от того, сколько у них дел и что бы ни случилось. Пятничные встречи особенно важны, потому что в это время они могут оглянуться на прошедшую неделю и поразмышлять над тем, что нового узнали.

Вам может казаться, что просто невозможно впихнуть перерывы для работы над собой в плотное расписание. Ведь все без исключения на вас рассчитывают. Это чувство при всей своей естественности совершенно контрпродуктивно. Генеральный директор Netflix Рид Хастингс предупредил наших стэнфордских студентов: «[Когда я управлял Pure Software], мне казалось эгоистичным инвестировать в себя. О себе я думал так: “Я должен пахать”. Помню, меня пригласили в YPO [Young President’s Organization], но я подумал: “Откуда я возьму выходной?” Я был слишком занят для того, чтобы заточить топор, потому что рубил дрова.

Мне следовало проводить больше времени с другими предпринимателями. Нужно было заниматься йогой и медитацией. Я не понимал, что, совершенствуя себя, я помогал компании, даже если я не был на рабочем месте». К тому же, когда вы задаете такую модель поведения, состоящую в том, чтоб посвящать время работе над собой, вы подталкиваете всех остальных сотрудников к развитию культуры обучения.

ДЕВЯТЬ ПАРАДОКСАЛЬНЫХ ПРАВИЛ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ

Проводить блиц-масштабирование компании непросто; если бы это было не так, то им занимались бы все кому не лень. Как и большинство значимых вещей в этом мире, блиц-масштабирование не подчиняется общим правилам. Чтобы добиться успеха, вам придется нарушить множество «правил» менеджмента, предназначенных для достижения эффективности и минимизации рисков. По сути, чтобы в условиях неопределенности и изменчивости добиться энергичного роста, вам необходимо следовать новому своду правил, которые бросают вызов тому, чему обучают в школах бизнеса, и полностью противоречат «лучшим практикам» стартапов или классического корпоративного менеджмента.

ПРАВИЛО №1: ПРИНИМАЙТЕ ХАОС

Ежегодные планы. Управление прибылью. Традиционный бизнес борется за порядок и постоянство в менеджменте, функционировании и финансовых результатах. Эта страсть к порядку и постоянству понятна, потому что она позволяет компании отрегулировать свои методы по достижению максимальной эффективности и дарит акционерам

приятное чувство стабильности. Но когда вы проводите блиц-масштабирование, то делаете однозначный выбор — пожертвовать эффективностью ради роста, а это означает, что традиционный акцент на порядке и постоянстве требуется сменить на полную готовность принять такой масштаб хаоса, который привел бы в ужас большинство гарвардских выпускников и профессоров MBA.

Когда вы создаете компанию, то еще практически ничего не знаете ни о продуктово-рыночном соответствии, ни о конкурентной среде, ни о составе вашего будущего коллектива. И от этой неопределенности никак не избавиться путем тщательного планирования; с большей ее частью можно справиться лишь на практике. В результате получается, что вам приходится начинать действовать, даже если у вас еще остались нерешенные проблемы (а иногда — даже если вы еще не знаете точно, что это за проблемы). К примеру, многие предприниматели начинают создавать продукт еще до того, как у них появится стратегия выхода на рынок.

Но если вы просто возьмете и опустите руки, вам вряд ли удастся добиться успеха; пассивно поддаться хаосу — это проигрышная стратегия. А вот *принимать* хаос — означает признавать тот факт, что неопределенность существует, и предпринимать шаги, чтобы с ней справиться. Если вы знаете, что ошибки неизбежны, то выход состоит не в том, чтобы расслабиться и ждать, пока решения сами найдут вас, равно как и не в том, чтобы бросаться вперед, без подготовки и толком ничего не обдумав. Вы по-прежнему можете принимать разумные решения, основываясь на собственной оценке вероятности, даже в условиях неопределенности. Но, пожалуй, самым важным является то, что теперь у вас есть возможность исправлять свои ошибки.

В моей книге «Жизнь как стартап» представлена полезная стратегия «ABZ-планирования». У предпринимателей всегда должны быть План A, План B и План Z. План A — это ваш лучший план на данный момент; План B — альтернативный план на основе анализа ближайших вероятностей, служащий для развертывания в случае, если План A не сработает или появятся новые возможности; План Z — это ваш план отступления с целью выжить при наихудшем варианте развития событий. ABZ-планирование предоставляет возможность оправиться от ошибок и неудач.

В моем первом стартапе, SocialNet, мы так радовались, когда нам удалось нанять блестящего серверного инженера (План A). Эта радость превратилась в ужас, когда он попросил отложить его выход на работу на год! Надо ли говорить, что стартап просто не может приостановить сам себя на год — даже если бы у вас были деньги переждать эту задержку, все равно без первоначальной динамики вы, скорее всего, потеряете бóльшую часть своей команды. Мы продолжали искать других блестящих серверных инженеров (План B), а в это время кое-как продолжали создавать сервис, призывая членов команды прилагать все усилия, при этом зная, что позднее нам придется перестраивать сервис по-новому (План Z).

Но даже если удается нанять тех, кого вы планировали, вам придется частенько пересматривать их должностные обязанности и сами названия должностей по мере того, как организация будет меняться в ответ на реакцию рынка. В PayPal мы считали, что создаем продукт, связанный с мобильным шифрованием, и нанимали соответствующий персонал. Потом мы быстро перестроились на расчетные денежные операции через мобильный телефон, затем на операции через PalmPilot, потом на платежи между пользователями PalmPilot и, наконец, на платежи через email.

Нам бы это не удалось, если бы сотрудники были жестко привязаны к своим обязанностям вроде «инженер мобильного шифрования».

Возьмем, к примеру, Джейми Темплтона, одного из наших ключевых ранних сотрудников в PayPal. Мы приняли Джейми в отдел разработки продукта, но всего за три года он успел сменить его на отдел технологий, затем на системный отдел, а потом на отдел стратегии, всякий раз занимаясь тем, что было нужно компании. Джейми как раз тот сотрудник, который требуется на раннем этапе, — кто-то, кто готов принять хаос стартапа, — поэтому я добился того, чтобы он оказался в моей команде на начальном этапе работы LinkedIn.

ПРАВИЛО №2: НАНИМАЙТЕ МИСС «ТО, ЧТО НУЖНО», А НЕ МИСС «СГОДИТСЯ»

Долгое время в Кремниевой долине традиционным подходом к найму в стартап управляющих считалось быстрое привлечение такого управляющего, который смог бы в дальнейшем провести масштабирование. Это означало, что нанимать надо тех, у кого был опыт работы в значительно более крупных организациях, с расчетом на то, что он пригодится на более поздней стадии.

В современном мире стартапов это правило больше не действует. Дарвиновская конкуренция настолько жестока, что вашей организации необходимо уже на этой стадии масштабирования идти ва-банк. Вам нужны менеджеры и управляющие, которые «то, что нужно» для текущей фазы роста; в конце концов, вам просто не придется решать вопрос найма управляющего на следующей фазе, если ваша команда не поможет вам ее достичь. Принимать на работу того, кому доводилось управлять тысячей сотрудников, чтобы

он управлял компанией в десять человек, честно говоря, контрпродуктивно, так как навыки, необходимые на этих двух этапах, сильно различаются.

Конечно, идеальный вариант — это нанять управляющих, которые способны добиться превосходных результатов не только на текущей фазе, но и на следующей. Однако эта «способность масштабироваться» должна быть на втором плане. На первом плане должны быть текущие показатели. Вы еще успеете поволноваться из-за того, проводить ли масштабирование в принципе, или из-за смены отдельного управляющего, когда приблизитесь к следующей фазе.

К примеру, предпринимателям иногда советуют воздерживаться от приема на работу торговых агентов, пока не удастся привлечь вице-президента по продажам, сумевшего доказать, что он может масштабировать компанию до выручки в $100 млн. Это вздор. Продавцы, которые нужны вам, чтобы придать ускорение гиперросту, не имеют ничего общего с продавцами, которые будут нужны при масштабировании. Когда вы впервые пытаетесь продать свой продукт, вам требуются энергичные, легко адаптирующиеся коммивояжеры, которые не слишком придерживаются правил. Но когда ваша компания увеличит свои масштабы, вам потребуется обстоятельный, процессно-ориентированный продажник, который сможет обеспечить бесперебойную работу компании. Вам никогда не найти такого человека, которому бы одинаково успешно удавалось и то и другое.

Когда вы оцениваете потенциального кандидата на должность, следует обратить внимание на то, понимает ли он сам, на каких стадиях процесса способен добиться наибольших результатов и на какой предпочитает работать. Например, есть те, кто тяготеет к новообразованным компаниям, где у них будет больше возможностей взять на себя широкий

круг обязанностей. Другие предпочитают работу в такой компании, потому что им больше нравится ощущать прямой эффект от своей деятельности в качестве индивидуального помощника или руководителя коллектива, нежели увязнуть в совершенно другой, более абстрактной работе штатного менеджера или администратора. Я понимаю, почему немало способных специалистов предпочитают идти в ранние старт-апы, несмотря на отсутствие желания взваливать на себя ответственность, связанную с ролью основателя, — говоря словами Аарона Берра из мюзикла «Гамильтон», им просто хочется быть «в комнате, где все происходит».

Очень немногим удается преуспеть, совмещая должности индивидуального помощника, менеджера и администратора, и даже эти редкие сотрудники, скорее всего, будут заняты в какой-то другой роли. Опытные профессионалы Кремниевой долины, как правило, имеют представление о том, какие стадии и функции для них самих наиболее предпочтительны, так как широко распространенная здесь практика блиц-масштабирования предоставляет шанс попробовать себя на разных стадиях. Если специалисту уже не раз доводилось сталкиваться с работой на разных этапах, этот опыт позволяет ему определиться с тем, что больше подходит его способностям и стремлениям.

Прием на работу Мисс «То, что нужно» также предполагает, что вы знаете, когда ее стоит отпустить, если момент прошел. Например, выдающийся дизайнер может демонстрировать большие успехи в «театре одного актера» на стадии Семьи или Племени, но он же будет куда менее эффективным в качестве члена команды дизайнеров.

В LinkedIn одной из ключевых сотрудниц, которая подходила под определение Мисс «То, что нужно», была Минна Кинг. Минна — опытный профессионал, занявший ценную

нишу на конкретной стадии жизни стартапа. Видите ли, Минна специализируется на том, чтобы брать успешный программный продукт и помогать ему выходить на глобальный рынок. У нее есть весьма специфичный набор навыков, которые она приобрела за свою длительную карьеру со времен эры доткомов. Она отлично знает, что должны делать отдел разработки программного обеспечения и отдел разработки продукта, чтобы ПО для интернета в целом ряде сфер — от схем баз данных до пользовательского интерфейса — заработало на различных языках и рынках. Затем она помогает многопрофильной команде во внедрении этих изменений, а после запускает массовое распространение продукта по миру. Нелегко найти специалистов, которые бы столь идеально подходили под ваши потребности; вы не можете просто зайти на LinkedIn и отфильтровать всех по критерию «предпочтительная стадия блицмасштабирования». (Хотя, если подумать, это неплохая идея...) Вам, скорее всего, придется полагаться на вашу сеть рекомендаций, в которой на помощь могут прийти инвесторы и совет директоров. Но когда вам удастся найти Мисс «То, что нужно», она сможет придать организации огромную ценность.

Именно это и сделала Минна Кинг для LinkedIn, но перед этим еще для Overture и eBay, а также для двух других чрезвычайно успешных компаний, занимающихся разработкой программного обеспечения, SurveyMonkey и Nextdoor, после того как покинула LinkedIn. И каждый раз она приходила в компанию, когда та находилась на ранней стадии Деревни: чтобы работа Минны по глобализации была наиболее эффективной, компания должна быть уже достаточно большой и успешной, но при этом еще не иметь собственных навыков в этом вопросе.

ПРАВИЛО №3: ДОПУСКАЙТЕ «ПЛОХОЙ» МЕНЕДЖМЕНТ

Когда вы проводите блиц-масштабирование, скорость оказывается гораздо важнее, чем налаженный контроль. В нормальных условиях вы должны стремиться к слаженности и стабильности функционирования организации. Охваченные хаосом, нестабильные организации заставляют сотрудников нервничать и подрывают их моральный дух. Но когда ваши масштабы растут с молниеносной скоростью, вам могут потребоваться до трех реорганизаций в течение года и постоянные перестановки менеджерского состава. При росте организации на 300% в год вам, возможно, придется повышать сотрудников, которые еще не будут к этому готовы, и заменять их, если окажется, что в новых обязанностях они даже не барахтаются, а просто тонут. У вас нет времени на то, чтобы быть терпеливым и ждать, пока все само «наладится»; вы должны действовать быстро и решительно. Вас ждут масштабные изменения, но большинство из них не произойдут сами собой. Это вам придется создавать и рабочие коллективы, и компанию в целом. Стремясь увеличить скорость, вы будете удивлять или шокировать своих сотрудников, сокращая время на принятие и реализацию важных решений.

Проблемы, связанные с названиями должностей, являются одним из симптомов этого беспорядка. На стадиях Семьи и Племени у вас нет времени на организацию продуманного процесса продвижения сотрудников по службе, на то, чтобы устраивать обсуждения, что именно должна гласить чья-то визитная карточка: «глава технического отдела» или «старший вице-президент по разработке продукта» (впрочем, на дизайн и печать этих визитных карточек у вас тоже времени нет). Можно просто оставить названия должностей сотрудников одинаковыми, даже если они

не отражают прогресс в организации и уровень ответственности, или же вы можете поступить так, как не поступила бы ни одна рациональная компания, а именно завысить названия должностей, чтобы сотрудники были довольны, и скорректировать ситуацию как-нибудь «потом». Так или иначе, вы берете на себя организационный риск в обмен на возможность полностью сосредоточить усилия на росте.

Рассмотрим пример PayPal. Несмотря на то что компания была успешной, она была «плохо» организована — утверждаю это как один из старших менеджеров PayPal. Кое-что хорошее мы, конечно, сделали, например убедились, что каждый сотрудник четко понимает свою основную работу и остается максимально сосредоточенным, выполняя ее, но по большей части управление PayPal представляло собой отсутствие управления. Мы не проводили личные встречи с сотрудниками по вопросам карьерного роста. Для того чтобы сформировать рабочие коллективы, не предпринималось ничего, кроме простого отбора тех, кто в них будет входить. Несколько правил, которые у нас были, больше относились к индивидуальным стимулам, чем к групповому менеджменту. Например, когда сотрудники опаздывали на совещание, с последнего из опоздавших взимался штраф в размере $100 в целях обеспечения дисциплины. Однако, хотя мы знали, что совещания важны, мы не назначили стенографиста, чтобы фиксировать ключевые моменты и текущие задачи, — а это была общепринятая практика в Кремниевой долине.

Но по ходу блиц-масштабирования «плохой» менеджмент PayPal обеспечил нам ряд парадоксальных преимуществ. В критический период, когда PayPal занимался разработкой инновации своей бизнес-модели и увеличивался в размерах, мы обнаружили, что пора разгрести целую кучу

серьезных проблем, или, как я их называю, моментов из разряда «Пипец!».

Пипец! У нас проблемы с мошенниками, и мы теряем миллионы долларов, которых у нас даже нет. Пипец! Visa говорит, что мы должны поменять продукт, иначе они нас закроют. Пипец! Наш важнейший бизнес-партнер, eBay, только что основал свое предприятие, чтобы напрямую конкурировать с нами.

Благодаря нашему «плохому» менеджменту у нас не было никаких предубеждений о том, «как должна выглядеть компания спустя три года работы». Хаотичный характер управления в действительности позволил нам ловко перепрыгивать мины. Когда в вашей организации ни у кого нет четко зафиксированных обязанностей, гораздо проще сказать: «Слушай, я знаю, что над этим ты работал предыдущие четыре дня, но сегодня мы заняты другим». Внутренний хаос привел к тому, что сотрудники восприняли радикальные изменения как норму и легко приспособились к ним. Мы понимали, что фактически это слалом на минном поле, да еще и под прицельным огнем. Перефразируя Брюса Бэннера / Невероятного Халка из фильма «Мстители», секрет нашей супермощи заключался в том, что мы постоянно менялись.

Нам также повезло выбрать нужный момент. То, что помогает коллективу держаться вместе при отсутствии управления, — это способность побеждать. Когда началось банкротство доткомов, исчезли многие технологические компании, но у PayPal все еще оставался шанс на успех. Все, что нужно было делать, это смотреть на график роста ежедневного объема операций! Так что наши сотрудники вытерпели больше, чем смогли бы в обычных условиях, потому что им хотелось победить и при этом нравилось быть частью команды мощных игроков с высоким IQ.

Классические «хороший» менеджмент и планирование подразумевают наличие некоторой стабильности, которая не всегда доступна, если вы проводите блицмасштабирование. Предприниматели часто заблуждаются, считая, что сначала надо разработать план, а затем его осуществить. Задумайтесь о метафоре выражения «строить бизнес» — сам язык как бы намекает, что вы должны следовать архитектурному плану. Но когда вы создаете и масштабируете инновационную бизнес-модель, у вас практически никогда не бывает подробных чертежей. Скорее, это больше похоже на ситуацию: «Я думаю, было бы неплохо построить здесь. Давайте копать!» И только когда залили цемент и уже начали возводить стены, вы понимаете: «Это должен быть отель, поэтому планировка будет вот такой».

«Плох» ли такой менеджмент? Может быть. Но если плохой менеджмент может уберечь вас от строительства склада в неподходящем месте и позволит вам быстро превратить этот складской ангар в процветающий отель (или убережет вас от потери денег на мобильных расчетах и поможет быстро захватить рынок мировых платежей), тогда он будет лучшим из возможных подходов.

ПРАВИЛО №4: ВЫПУСКАЙТЕ ПРОДУКТ, КОТОРЫЙ ЗАСТАВЛЯЕТ ВАС ЧУВСТВОВАТЬ НЕЛОВКОСТЬ

Речь не идет о том, что вы должны стараться производить плохой продукт. Скорее, о том, что, если вы стоите перед выбором быстро завоевать рынок с неидеальным продуктом или завоевывать его медленно с «идеальным», практически всегда выбирайте неидеальный продукт. Быстро завоевав рынок, вы сможете получать обратную связь, которая необходима, чтобы сделать продукт совершеннее. Любой продукт,

который вы улучшили, основываясь на собственной интуиции, а не на реакции пользователей и данных, скорее всего, не достигнет цели и в любом случае потребует значительных доработок. Идеальным вариантом было бы повторение непрерывного цикла НОРД: Н — наблюдай, О — ориентируйся, Р — решай, Д — действуй*. Скорость имеет большое значение — чем раньше вы выпустите свой несовершенный продукт, тем быстрее сможете преодолеть кривую обучения и сделать из него продукт совершенный.

Своим успехом Facebook главным образом обязан скорости. В интервью для подкаста Рида Masters of Scale Марк Цукерберг заявил: «Учитесь и действуйте максимально быстро. Даже если не каждый релиз будет идеальным, я думаю, через год или два вы все равно добьетесь бóльших результатов, чем если бы целый год просто ждали обратной реакции на ваши задумки. Этот акцент на быстром обучении должен быть в центре внимания компании».

Я усвоил это на горьком опыте, когда руководил работой своего первого стартапа SocialNet. Мне не хотелось краснеть за наш первый релиз, поэтому мы решили: только доведя весь продукт до совершенства, мы поднимем занавес и дадим людям возможность регистрироваться на сайте. С таким подходом запуск SocialNet затянулся на год, и, когда это наконец произошло, мы очень быстро осознали, что половина функций, которые мы так усердно внедряли, просто не нужна, а половины действительно важных вещей, без

---

* Цикл НОРД (англ. *OODA: O — observe, O — orient, D — decide, A — act*) — концепция, разработанная Джоном Бойдом в 1995 году, также известная как «петля Бойда». НОРД — кибернетический самовоспроизводящийся и саморегулирующийся цикл, который предполагает многократное повторение петли действий для реализации принципа обратной связи.

которых сервис становился бесполезной игрушкой, просто не было, потому что мы о них даже не подумали. Были и другие причины провала SocialNet, но поздний запуск и отсутствие доработок на основе обратной связи с рынком, вероятно, стали главными причинами гибели.

Накопив некоторый опыт в PayPal и добившись успеха благодаря раннему запуску и итерации продукта, я был полон решимости запустить LinkedIn как можно быстрее. Наша команда составила перечень деталей, который мы определили как необходимый минимум для выхода на рынок. Несколько лет спустя Стив Бланк и Эрик Рис назовут это «минимально жизнеспособным продуктом» (minimal viable product, MVP). Для LinkedIn такой MVP включал профессиональный профиль пользователей, возможность общаться с другими пользователями, функцию поиска, чтобы находить других пользователей, и инструмент отправки сообщений друзьям.

Незадолго до запуска мы начали беспокоиться о том, будет ли LinkedIn полезен без критической массы профилей. Даже если пользователь зашел на LinkedIn, что полезного для себя он может здесь найти — ведь никто из его друзей еще не зарегистрировался? Мы решили, что следует добавить Contact Finder, функцию поиска, которая даст пользователям возможность находить потенциальных поставщиков. Например, если вам нужен консультант, который поможет разобраться, как глобализировать ваш сервис, вы можете воспользоваться функцией Contact Finder, чтобы найти Минну Кинг. Наши разработчики подсчитали, что на создание этой функции потребуется месяц. И перед нами встал трудный выбор — задержать запуск на месяц или запустить сервис без функции, которую мы считали необходимой для достижения успеха. Руководствуясь принципом «чувства неловкости за продукт», мы запустили LinkedIn без Contact Finder.

И очень скоро столкнулись с гораздо большей проблемой: в отличие от пользователей персональных социальных сетей, таких как Friendster, число которых росло взрывными темпами по мере того, как люди приглашали своих друзей, пользователи LinkedIn никому не отправляли приглашений. Численность пользователей перестала расти. Наш базовый продукт был позором, потому что им никто не пользовался! Если бы мы на месяц задержали запуск, чтобы создать Contact Finder, у нас бы все равно не набралось столько человек, чтобы его использовать, а это значило, что мы бы попросту потеряли месяц на создание бесполезной функции. Мы подсчитали, что потребуется как минимум миллион пользователей, чтобы функция поиска (и Contact Finder) заработала. Решение этой задачи стало нашим приоритетом.

Основываясь на данных о запуске, мы сконцентрировались на том, чтобы повысить вирусность, и так мы стали первой социальной сетью, позволявшей вам загружать данные вашей адресной книги. Эта функция и помогла LinkedIn набрать критическую массу в более чем миллион анкет пользователей. А остальное вы уже знаете.

Помните, что вы должны чувствовать именно *неловкость* за ваш первоначальный релиз — а не испытывать стыд или выслушивать осуждения! Стремление разогнаться — не повод для того, чтобы срезать опасные повороты. Если ваши действия приводят к судебным процессам или прожигают дыру в бюджете, а вас это ничему не учит, значит, вы *действительно* слишком рано запустили продукт. Суть раннего запуска продукта в том, чтобы как можно быстрее усвоить урок. Но ваше обучение будет бессмысленно, если отсутствует возможность проводить итерацию. Если ваш продукт загорится или кого-то убьет, вероятно, второго шанса у вас не будет. Первый запуск LinkedIn не оправдал наших ожиданий, но мы

никому не причинили вреда. Прежде чем запустить свой продукт, удостоверьтесь, что вы понимаете, чему хотите научиться, и осознаете, где проходит граница риска для ваших клиентов и вашей репутации, на который вы готовы пойти. Предпринимателю приходится идти по тонкой грани между поправимыми и фатальными ошибками!

Грань между поправимым и фатальным зачастую зависит от характера самого продукта. Если рассмотреть его в двух плоскостях — бесплатный (фримиум) или платный и потребительский или корпоративный, — то их пересечения расположатся в следующей последовательности.

- Бесплатный потребительский продукт может выжить и с максимальным числом недоработок, потому что клиенты, как правило, проявляют большую терпимость, когда дело касается чего-то, за что им не нужно платить.
- Бесплатный корпоративный продукт должен быть уже улучшен; даже если он бесплатный — в профессиональной среде ставки выше.
- Платный корпоративный продукт должен быть еще более совершенным, но у него еще могут оставаться существенные недоработки, потому что такие продукты предназначены для квалифицированных пользователей, которые зачастую лишены выбора.
- У платного потребительского продукта меньше всего прав на ошибку. Хотя потребители терпимы к неидеальным бесплатным продуктам, от платных они ожидают совершенства и если найдут хоть какую-то значительную недоработку, то начнут громко возмущаться: «За что я вообще здесь плачу?»

Иногда вы можете уменьшить риски и неопределенности за счет получения обратной связи от пользователей, не запуская продукт. Разработка дизайна часто требует быстрого создания прототипов и тестирования пользователей с помощью бумажных носителей или инструментов визуализации, таких как InVision, и инструментов тестирования вроде https://www.usertesting.com. Однако даже эти методики должны подчиняться правилу: цель — протестировать как можно раньше, а не пытаться все сделать идеально, прежде чем представить продукт пользователям.

После того как вы запустили продукт, вы должны убедиться в том, что извлекли правильные уроки из обратной связи с рынком. Как показывает пример первоначального запуска LinkedIn, ключевые уроки стоит извлекать не из того, что пользователи говорят, а из того, что они делают. Первые пользователи LinkedIn по большей части были нашими друзьями и членами наших семей. Никто из них не сказал нам: «Все это чепуха, если пользователей не станет больше!» Вместо этого они говорили нам что-то вроде: «Да, похоже, полезная выйдет штуковина», — но даже они не рассылали тонны приглашений. Конечно, вам нужно внимательно прислушиваться к тому, что говорят пользователи, но вместе с тем нужно и понимать, когда их слова стоит избирательно игнорировать. Если отзывы пользователей и данные по их действиям противоречат друг другу, слушайте данные. Люди часто сами не подозревают, как они будут реагировать на изменения. Говоря научным языком, есть несоответствие между прогнозируемым и наблюдаемым поведением. Например, когда Facebook решал, стоит ли добавлять функцию распознавания лиц, чтобы автоматически отмечать лица участников на фотографиях, фокус-группа была настроена против этой идеи, называя ее «жутковатым» вмешательством

в личную жизнь. Но когда Facebook все же протестировал эту функцию, автопометка увеличила вовлеченность и очень понравилась пользователям!

Предлагая этот совет, я иногда слышу возражение, что «Стив Джобс так не делал». Минуточку. Вопреки популярному мифу, не все продукты Стива были идеальны с самого начала. Первый Mac поставлялся без жесткого диска. У первого iPhone не было AppStore. Мы действительно можем назвать немало предпринимателей, которым удалось с самого начала выпустить отличный продукт. Например, когда Илон Маск запустил Tesla Model S, она сразу стала самой рейтинговой машиной на дорогах, которую *Motor Trend* назвал «Машиной года» в год ее дебюта, а также получила от *Consumer Reports* самый высокий рейтинг среди всех машин, которые эта организация когда-либо тестировала. Но чтобы достигнуть таких результатов, вы должны быть уверены еще до запуска продукта, что сможете ухватить продуктово-рыночное соответствие на новом рынке, и делать солидные инвестиции, полагаясь исключительно на эту уверенность. Илон поставил все свое состояние, сотни миллионов долларов, предоставленных инвесторами и государством, на то, что Tesla сможет создать лучший автомобиль, чем его вековые конкуренты. Число предпринимателей, которые способны и готовы делать такие ставки, невелико. Число тех, кто может делать это успешно, еще меньше. А еще меньше тех, кто может делать это успешно более одного раза.

Поэтому, если вы — редкий гений и можете безошибочно и непрерывно прогнозировать, чего хочет рынок, тогда довериться своей интуиции будет быстрее, чем использовать метод проб и ошибок на пути к совершенному продукту. Удачи вам в этом! А я, как простой смертный, предпочитаю обратную связь с рынком.

ПРАВИЛО №5: И ПУСТЬ ПОЖАРЫ ПОЛЫХАЮТ

Я часто говорю предпринимателям, что запуск компании похож на прыжок со скалы и сборку самолета во время падения. По умолчанию исходом любого стартапа является гибель, а это значит, что вы должны действовать быстро и решительно, чтобы выжить любой ценой. Это лишает вас возможности все упорядочить и расставить все точки над i.

На каждой стадии блиц-масштабирования проблем и сложных вопросов, требующих вашего внимания, всегда будет намного больше, чем ресурсов, чтобы их решить. Представьте себя пожарным, но только вместо одного локального пожара вы окружены многочисленными очагами возгорания — и у вас нет времени, чтобы все их потушить. Один из способов остаться в живых, если вы проводите блиц-масштабирование, состоит в том, чтобы дать некоторым из них гореть и сконцентрироваться на самых бушующих, которые угрожают разрушить вашу компанию. Мой коллега из Greylock Джозеф Ансанелли говорит: «То, чему вы говорите “нет”, гораздо важнее того, чему вы говорите “да”».

Вы не можете совсем игнорировать эти очаги — все-таки они опасны, и в конце концов на них потребуется обратить внимание, но они не так значимы для блиц-масштабирования, ведь их тушение почти никак не повлияет на ожидаемый результат. Представьте хирурга отделения скорой помощи, пытающегося спасти жизнь пациента с травмой; в процессе проведения экстренной операции он обнаруживает подозрительную опухоль, но сначала он должен сосредоточиться на том, чтобы залатать артерию, — позднее у него еще будет время на биопсию и разные тесты. В конце концов, если пациент умрет на операционном столе, даже потенциальная опухоль не будет иметь значения.

Искусство, конечно, заключается в том, чтобы знать, какие пожары оставить гореть. Определение приоритетов обычно зависит от сочетания различных факторов. Первый — *срочность*. Какие пожары способны разрушить или погубить ваш бизнес раньше остальных? Их число не должно ограничиваться теми, что непосредственно угрожают существованию бизнеса; для стартапа огонь, который губит способность к росту, в перспективе почти так же смертелен, как и тот, который угрожает завтра же вывести вас из игры. Обычно первое, что вы должны сделать, это решить, можно ли попросту забить на эту проблему и справиться с ней позднее. Когда Селина Тобакковала приступила к работе в SurveyMonkey, одним из первых пожаров, с которым она решила бороться, был дизайн продукта. Это было нечто уродливое, старомодное и, если уж откровенно, вызывало некоторую неловкость. Но вместе с тем продукт был невероятно эффективным и успешным — вовлеченность пользователей была на хорошем уровне, клиенты были довольны. Селина решила отложить редизайн продукта в пользу более срочных пожаров. Это решение затруднило привлечение разработчиков-эстетов, но не погубило компанию.

В некоторых случаях, если пожары в вашем стартапе сжигают деньги, но не касаются ваших потребителей и если вы можете позволить себе эти убытки, то лучше в буквальном смысле купить время и не принимать их во внимание. Часто привлечение большего капитала является простым (хотя, как правило, дорогим) способом сдерживания второстепенных пожаров.

Второй фактор, на который вам следует обратить внимание, — *результативность*. Какие пожары у вас есть возможность погасить прямо сейчас, а какие будет легче погасить позже (и наоборот)? Если пожар срочный, а вы не можете

эффективно справиться с ним в этот момент, следует оставить его без внимания и надеяться, что внешние условия сделают работу за вас. Аналогично этому, если пожар не срочный, но в перспективе может посеять хаос, вам проще будет спасти себя от тяжелого испытания в будущем, погасив огонь в зародыше.

Заключительный фактор — *взаимозависимость*. Сможет ли тушение пожара A облегчить тушение пожаров B и C? Этот эффект домино бывает крайне существенен, так как пожаров всегда оказывается больше, чем времени, которое у вас есть на борьбу с ними.

Для большинства быстро развивающихся стартапов можно построить некое подобие пирамиды Маслоу по пожарам, где на вершине будет расположен самый серьезный пожар, с которым следует бороться в первую очередь:

Дистрибуция

Продукт

Модель получения дохода

Деятельность

Конкуренция

Что дальше?

Это значит, что для большинства потребительских стартапов в интернете наиболее важным фактором является дистрибуция; если вашу дистрибуцию поглотило пламя, то компания обречена. Однако, если вы способны сдержать этот пожар, борьба с другими пожарами пойдет гораздо легче. Обретение новых пользователей обеспечивает вам обратную связь, которая дает понять, как улучшить продукт. Обретение миллионов пользователей или тысяч клиентов облегчает получение дохода. Получение дохода упрощает

оплату расходов на инфраструктуру и персонал, необходимых для расширения вашей организации как за счет денежного потока, так и за счет привлечения инвестирования. А уж если у вас есть преуспевающий и растущий бизнес, тогда имеет смысл беспокоиться о конкуренции.

В случае с LinkedIn, после того как мы решили проблему дистрибуции, настроив вирусность и получив внушительную базу пользователей, появились те, кто стал твердить о горящей модели получения дохода. Если бы в то время я получал цент всякий раз, как кто-нибудь спрашивал меня: «Ну и как LinkedIn собирается зарабатывать деньги?» — мне, вероятно, и не понадобилась бы никакая модель получения дохода! Но я знал, что нам не следует обращать внимание на этот пожар, потому что 1) отсутствие дохода не станет непосредственной причиной гибели, если только не помешает нам привлекать деньги, и 2) пожар, охвативший продукт, был куда более срочным и требовал нашего пристального внимания. Если бы нам не удалось наладить дистрибуцию, чтобы привлечь критическую массу по крайней мере в миллион пользователей, и создать продукт, который понравился бы им настолько, чтобы превратить пользователей в постоянных (или хотя бы в отвечающих на запросы LinkedIn), модель получения дохода не имела бы никакого значения.

В то время потенциальные инвесторы Серии А хотели видеть бизнес-модель, которая бы показала, как LinkedIn собирается выйти на рентабельность. Я объяснял им, что мы не собираемся получать доход до следующего раунда финансирования и потому это не должно иметь для них значения. Инвесторы продолжали настаивать, поэтому мы с командой сформировали финансовую модель, которая включала в себя источники дохода. Я уж и не помню, что мы там указали!

Не тратя на это время, мы просто выделили один вечер, выпили пару бокалов вина и нарисовали модель (пусть меня несколько раздражало, что на это приходится тратить целый вечер, но вино было хорошим, поэтому время было потрачено не впустую).

Эта история наглядно показывает, почему вам нужны люди, устойчивые к хаосу, риску и неопределенности. Большинство из нас готовы бороться с пожарами; но я говорю о людях, которые вблизи ревущего пламени, способного вскоре отрезать им путь эвакуации, продолжают хладнокровно и прицельно тушить еще более срочный пожар. Членов команды LinkedIn устраивала такая неопределенность и они работали с полной эффективностью, пусть даже мы и не определились с моделью получения дохода. К тому же, если ваши сотрудники не могут оставить в покое второстепенные пожары, они истратят все время на борьбу с ними, вместо того чтобы заниматься поиском прорывных возможностей для бизнеса.

ПРАВИЛО №6: ДЕЛАЙТЕ ТО, ЧТО НЕ ПОДДАЕТСЯ МАСШТАБИРОВАНИЮ (РАЗОВАЯ АКЦИЯ)

Пол Грэм, основатель YCombinator, написал знаменитое эссе, в котором дал предпринимателям совет делать то, что не поддается масштабированию. Этот совет будто создан для ранних стартапов, но еще бóльшую важность он имеет для стартапов, проводящих блиц-масштабирование.

Разработчики ненавидят выполнять одноразовую работу. Не только потому, что это нерационально, но и потому, что это оскорбляет их чувство эффективности. Они твердо верят общепринятой мудрости, согласно которой лучше сразу создать хороший продукт, чтобы не пришлось его пересоздавать.

Но когда вы проводите блиц-масштабирование, неэффективность — это правило, а не исключение. Чтобы повысить приоритет скорости, вы можете меньше инвестировать в безопасность, писать код, который нельзя масштабировать, и ожидать, пока все начнет ломаться еще до того, как вы создадите инструменты и процессы контроля качества (QA). Все эти решения в дальнейшем действительно приведут к проблемам, но у вас может просто не быть этого «в дальнейшем», если вы слишком затянете с созданием продукта. Разрубить узел, что занимает в десять раз меньше времени, может быть более полезным, чем вырабатывать элегантное решение, как его развязать, даже если позже придется исправлять последствия.

Практически та же самая логика подходит для большинства аспектов вашего бизнеса. Нередко вам придется делать то, что не поддается масштабированию, когда дело будет касаться продаж (например, основатель Марк Бениофф привлек в Salesforce.com первого клиента, Blue Martini Software, попросив об услуге их генерального директора Монте), операций (например, Пол Инглиш указал номер личного мобильного телефона в качестве исходной линии обслуживания клиентов Kayak) и так далее.

Точно так же мир нельзя четко разделить на то, что не поддается масштабированию, и то, что поддается, да так, чтобы первое всегда уступало место последнему. Код или процесс, которые масштабируются на одной стадии, уже на следующей могут сломаться, и то, чем вы их замените, заработает тоже не сразу. Подумайте над тем, как основатели Airbnb решили проблему с хозяевами, которые выкладывали фотографии своей недвижимости в плохом качестве: они просто стали фотографами. Как рассказывал Брайан Чески: «Мы одолжили камеры у наших друзей из RISD [Rhode Island

School of Design] в Бруклине, а потом в буквальном смысле ходили и стучали в двери всех наших арендодателей».

В общей сложности за день Брайану и Джо Джеббии удавалось сфотографировать около десяти домов (их сооснователь Нейтан Блечарзик должен был оставаться в квартире, которая по совместительству была офисом, следя за тем, чтобы сайт не накрылся). Я говорю о том, что нельзя масштабировать! Однажды арендодатель спросил Брайана, когда ему заплатят. Тогда Брайан достал чековую книжку компании из своего рюкзака и выписал чек. «Кажется, вы не такая уж большая компания», — сказал тот, положив чек в карман.

Когда Airbnb «оторвался от земли», функцию съемки пришлось существенно расширить. Поэтому основатели наняли фотографов из Craigslist, подключили своих друзей из RISD и даже арендодателей с Airbnb, которые указали фотографию в качестве своего хобби. Задействовав все эти ресурсы, компания смогла набрать группу из 5–10 фотографов, которые получали по $50 за дом и которых они отслеживали с помощью сложного инструмента управления — электронной таблицы фотографов и их заданий.

Довольно скоро эта система также оказалась перегружена. Поэтому в качестве летнего стажера они наняли Элли Тиле из Сиракузского университета, и ее постоянной работой стало управление фотографами. Сконцентрировавшись исключительно на этой задаче, Элли смогла увеличить их число почти до пятидесяти. И только в тот момент Airbnb перешел к действительно масштабируемому решению — программному обеспечению. Нейтан написал код, добавив две кнопки на сайт: одну для арендодателей, чтобы отправить запрос на фотографа, а другую для Элли, чтобы она производила оплату фотографам, выполнившим задание. В результате основатели приняли на работу Джо Заде в качестве

разработчика начального уровня и попросили его работать с Элли, чтобы полностью автоматизировать процессы, связанные с фотографиями.

Прежде чем создать какой-либо код, Airbnb опробовал три способа организации работы с фотографами и после многократно переписывал эту систему. Начинать сразу с создания масштабируемой автоматической системы не имело никакого смысла; в самом начале на сайт компании заходило всего десять человек в день, а единственным технологическим ресурсом был Нейтан Блечарзик. И его работа над этой проблемой задержала бы решение всех остальных технологических проблем, которые требовались Airbnb для развития бизнеса. Делая то, что невозможно было масштабировать, компания смогла расти, несмотря на ограниченность ресурсов и «бесполезную» работу по созданию электронных таблиц, от которых предстояло в дальнейшем избавиться.

ПРАВИЛО №7: ИГНОРИРУЙТЕ СВОИХ КЛИЕНТОВ

Долгое время основное правило обслуживания клиентов гласило: «Клиент всегда прав». Но для множества блиц-масштабирующихся компаний ключевым служит правило: «Обеспечивайте такое обслуживание клиента, на какое вы только способны, пока оно не станет вас тормозить... что может означать и полное отсутствие обслуживания!» Многие стартапы, проводящие блиц-масштабирование, смогут предоставлять лишь поддержку по электронной почте или не предоставлять ее вообще, полагаясь на то, что пользователи сумеют найти решение и помочь друг другу на форумах.

Полное игнорирование своих потребителей вряд ли когда-нибудь будет оказывать благотворное действие. Потребителям нравится, когда к ним прислушиваются,

а игнорирование в итоге истощит запас благосклонности к вашей компании. Но при блиц-масштабировании потребители, которые чувствуют, что их игнорируют, — это зачастую один из тех пожаров, которые проще оставить гореть, пока вы не потушите действительно смертоносные.

Наш опыт в PayPal — наглядный пример того, какие изменения гиперрост может вызвать в подходе к обслуживанию клиентов. В феврале 2000 года объем операций увеличивался на 3–5% в день по принципу компаудинга. Каждый день без ответа у нас оставались тысячи электронных сообщений, а это только усложняло проблему, так как пользователи, не получившие ответа на свое первое письмо, писали снова.

Согласно традиционному подходу, мы бы должны были выделить как можно больше людей на то, чтобы оказывать техническую поддержку потребителям. Но мы поступили иначе. Из нашей команды в сорок человек мы выделили на поддержку двух (а наш офис-менеджер посвящал половину своего времени, чтобы помогать, если возникали затруднения). У нас были куда более срочные пожары. Например, в то же самое время мы 1) занимались привлечением первого крупного венчурного капитала, 2) начинали конкурировать с Billpoint — попыткой нашего крупнейшего партнера клонировать наш бизнес и 3) обсуждали слияние с X.com Илона Маска. Достаточно сказать, что дел было полно и у нас не было возможности решать проблему обслуживания клиентов. Поэтому мы просто не обращали на них внимания! В конце концов, ни одна клиентская жалоба не помешала стремительному росту нашего объема сделок.

Несомненно, игнорирование клиентов имело свою цену. Несмотря на то что номер PayPal был указан только в местном телефонном справочнике Пало-Альто, было немало тех,

кто его находил и набирал случайный добавочный номер, так что в любое время дня мог раздаться звонок от разгневанного клиента. Мы просто перестали поднимать трубку.

Игнорирование клиентов — это *временное* решение. Наконец, когда нам удалось привлечь большой объем венчурного капитала и мы анонсировали объединение с X.com, у нас появились время и ресурсы, чтобы разобраться с этой проблемой. Мы заключили союз с губернатором штата Небраска и объявили, что набираем на работу сотрудников отдела технической поддержки в Омахе. Почему Омаха? У X.com там уже была небольшая команда, занимавшаяся обслуживанием клиентов. Почему X.com выбрал Омаху? У одного из ранних сотрудников компании там жила сестра, которая и предложила молодому стартапу свою помощь в приеме звонков по вопросам обслуживания клиентов.

В итоге мы бросили бóльшую часть сотрудников компании на проведение групповых собеседований, что позволило нам за тридцать дней принять на работу и обучить тысячу новых сотрудников отдела техподдержки. Сотрудница PayPal, Сара Имбах, которую мы наняли, чтобы возглавить этот отдел, на восемнадцать месяцев отправилась в Омаху. К счастью для всех, все закончилось хорошо: наш продукт оказался успешным настолько, что наши клиенты не отказались от нас за то время, пока у нас не было возможности их обслуживать. Мы одержали победу над Billpoint, выпустили акции на открытом рынке и в результате продали компанию eBay за $1,5 млрд. Что же касается Сары, ее восемнадцать месяцев в Омахе прошли плодотворно по нескольким направлениям: помимо создания там организации обслуживания и оперативной деятельности, в которой и по сей день работают более тысячи сотрудников, она также встретила там своего мужа.

ПРАВИЛО №8: ПРИВЛЕКАЙТЕ СЛИШКОМ МНОГО ДЕНЕГ

В большинстве случаев предприниматели остерегаются привлекать больше капитала, чем им необходимо. Привлечение избыточного капитала снижает их долю в компании и создает угрозу преференций (все эти деньги должны быть возвращены инвесторам в первую очередь, а уже потом основатели и сотрудники смогут распределять потенциальные выгоды). Но, несмотря на это, в ходе блиц-масштабирования вы должны всегда привлекать денег больше — желательно гораздо больше, — чем вам требуется.

«Излишек» позволяет вам лучше учитывать непредвиденные обстоятельства — а единственное, что можно предвидеть в блиц-масштабировании, так это то, что в какой-то момент вы столкнетесь с непредвиденными обстоятельствами. Это может быть все что угодно — от краха фондовой биржи или нелепых расходов до возможности, которую вы не смогли спрогнозировать на рынке, который еще не существовал, когда вы начинали свое дело.

Суть в том, что большинство предпринимателей скорее будут привлекать слишком мало денег, чем слишком много. Обладатель Нобелевской премии экономист Даниэль Канеман и его соавтор Амос Тверски объясняли это общее явление, когда писали об «ошибке планирования» в работе «Интуитивное прогнозирование: предвзятости и корректирующие процедуры» (Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures, 1979):

«Ошибка планирования заключается в том, что вы составляете план, который, как правило, выступает наилучшим вариантом развития событий. Затем вы предполагаете, что и результат будет соответствовать вашему плану, хотя уже следовало бы понять, что к чему».

Почти каждый предприниматель, с которым мне доводилось работать, однажды становился жертвой ошибки планирования, особенно это касалось начинающих предпринимателей!

«Избыточный» капитал подстилает вам соломку на тот случай, когда результат идет вразрез с вашим планом. Кроме того, он повышает вашу опциональность — если понадобится дополнительно инвестировать в рост, вы добьетесь больших показателей, если не будете тратить свое время на процесс привлечения капитала. Как сказала Мариам Нафуси, генеральный директор Minted: «Действуйте так, будто у вас есть всего половина располагаемой суммы, потому что вы должны учитывать все неудачи и все попытки оптимизации, которые то и дело губят отличных предпринимателей и их бизнес. Мы все знаем немало тех, у кого были хорошие идеи и правильный вектор, но у них просто не осталось денег».

И в случае с PayPal, и в случае с LinkedIn нам удавалось привлекать крупные вложения как раз накануне обвалов рынка (в 2000 и 2008 годах), что не могло нас не радовать. В PayPal эти деньги позволили нам продолжить рост в период краха доткомов и, как следствие, выйти на IPO. У LinkedIn ситуация была не такой ужасной, но я осознал, что польза от дополнительного финансирования в виде повышения опциональности значительно превышает отрицательный эффект, связанный с размытием капитала.

Даже если эти деньги вам не понадобятся, большой объем привлеченных за один раунд инвестиций также может иметь положительные сигнальные эффекты — это позволяет убедить остальной мир, что ваша компания имеет большие шансы стать лидером рынка и может отбить у инвесторов охоту вкладывать деньги в ваших конкурентов.

Для большинства блиц-масштабирующихся стартапов характерна высокая скорость сжигания капитала. Это объясняется тем, что на поддержание драйверов роста, таких как продажи и маркетинг, часто требуются инвестиции в размере, который превышает объем денежных средств, поступающих от продажи продукта. На создание «сенсационной» компании обычно требуется много денег, именно для этого у нас есть венчурные капиталисты!

Но, несмотря на то что приходится сжигать капитал в топке роста (и финансировать его нехватку за счет привлеченных средств), вы должны инвестировать с учетом долгосрочной прибыльности. Если экономический прогноз на длительную перспективу в целом положительный и есть доступ к дешевым деньгам, имеет смысл привлекать инвестиции для стимулирования быстрого роста. В краткосрочной перспективе компания будет неприбыльной, но она будет накапливать базу клиентов, которая в далеком будущем обеспечит долгосрочную ценность в виде куда больших объемов прибыли и доходов.

В случае технологических стартапов количество денег, которые необходимо привлечь, будет зависеть от двух главных факторов: затрат на персонал и затрат на привлечение новых клиентов. Хорошая новость в том, что эти затраты довольно предсказуемые, что дает вам возможность предпринимать осмысленные действия, а не просто реагировать. Классическое правило Кремниевой долины гласит, что нужно привлекать капитал в объеме, достаточном для 18–24 месяцев работы. Это связано с тем, что на проведение следующего раунда венчурных инвестиций требуется около шести месяцев, а значит, если у вас нет «взлетной полосы» длиной хотя бы восемнадцать месяцев, у вас остается меньше года на достижение достаточного прогресса, который убедит

венчурный капитал участвовать в следующем раунде инвестиций.

Это важно, потому что все финансовые мероприятия оказываются успешнее в качестве долгосрочных, а не краткосрочных игр. Мы не первые, кто заметил, что инвесторы всегда предпочитают давать свои деньги тем, кому они не нужны. Мало что так безошибочно действует на венчурного капиталиста, вызывая в нем подобие рефлекса Павлова, как фраза: «Мы не нуждаемся в деньгах». К сожалению, это гораздо проще сказать, чем достичь этого.

Когда вы блиц-масштабируете свой стартап, то рост оказывается столь быстрым, а организация расширяется по стольким направлениям, что где-нибудь что-нибудь неизбежно ломается. Тогда возникает большой соблазн починить сломанное за счет денег, но вы не должны ему поддаваться. Тратьте деньги на починку только того, что имеет критическое значение для достижения следующей стадии масштабирования; остальное — подождет. Как я объяснял ранее, в PayPal мы намеренно избегали расходов на обслуживание клиентов, потому что знали, что это не было критическим вопросом. Чем дольше вам удается выкручиваться и тянуть расходы, тем больше вероятность, что вы сможете привлечь деньги без давления со стороны короткой «взлетной полосы».

Помните, что запуск компании похож на прыжок со скалы и сборку самолета во время падения. Если у вас закончатся деньги на топливо и детали для самолета, никто не узнает, насколько эффективно вы их потратили!

ПРАВИЛО №9: СОВЕРШЕНСТВУЙТЕ СВОИ ИДЕИ

Почти все основатели, бизнес-гуру и ученые сходятся на том, что организационная культура важна. Несмотря на то что

можно мириться с недоработками, тушить не все пожары по ходу блиц-масштабирования, ни в коем случае нельзя закрывать глаза на культуру компании. Брайан Чески из Airbnb дает культуре простое и краткое определение: «общая манера ведения дел». Дать ясное определение тому, как организация ведет дела, крайне важно, так как блиц-масштабирование требует агрессивных, сосредоточенных действий, а неопределенные, неясно очерченные культуры препятствуют реализации стратегии. Соучредитель и генеральный директор Netflix Рид Хастингс говорил мне: «Слабые культуры расплывчаты; люди действуют разрозненно, не понимают друг друга, а это уже влияет на политику компании».

У Марка Цукерберга и Шерил Сэндберг немало заслуг перед Facebook, и одна из них состоит в создании единой культуры, ориентированной на агрессивные эксперименты и принятие решений на основе данных. Вспомним первый девиз Марка: «Действуй быстро и круши все вокруг». Культура Facebook помогает сотрудникам понять, что не стоит отказываться от попыток на том лишь основании, что те могут не получиться. Это позволяет компании двигаться быстрее и моментально выходить из неудачных экспериментов.

Представьте, что кто-то задаст случайно выбранному сотруднику вашего стартапа следующие вопросы:

Чего добивается ваша организация?

Как вы пытаетесь достичь этих целей?

Какие допустимые риски вы берете на себя, чтобы быстрее достичь целей?

Если вам придется поступиться некоторыми ценностями, какие из них будут более приоритетны?

Людей какого склада ваша компания нанимает, какого продвигает, а какого увольняет?

Ответит ли он на эти вопросы? А если спросить другого сотрудника, даст ли он такие же ответы? Когда у компании сильная культура, ее сотрудники дают совпадающие ответы и действуют соответствующим образом.

Иногда из-за сильной приверженности культуре можно отказать в работе даже «игрокам класса А», которые не соответствуют ей. Например, в PayPal Макс Левчин ввел для кандидатов в группу разработки тест на решение проблем. Он хотел создать культуру, сконцентрированную на решении глобальных проблем, а не просто на написании хорошего кода. Если кандидат был отличным программистом, но не был ориентирован на решение проблем, мы не принимали его на работу. В LinkedIn мы старались нанимать людей не только с высокой работоспособностью, но и с приверженностью семейным ценностям. У членов нашей команды основателей были семьи, и нам хотелось сделать нормой, чтобы каждый сотрудник мог прийти домой и поужинать со своей семьей (а после этого еще поработать удаленно). Кандидаты, которые считали, что каждый сотрудник стартапа непременно должен вкалывать в офисе до десяти вечера, неизбежно подрывали бы рабочий настрой коллег и свой собственный, поэтому мы их отсеивали. И наоборот, кандидаты, которые хотели бы работать с девяти до пяти, как правило, получали работу независимо от степени таланта.

Культура крайне важна, потому что она влияет на то, как люди будут поступать, не имея конкретных инструкций и правил или когда эти правила достигнут своей критической точки. Печально известен пример, когда в 2017 году, действуя по просьбе United Airlines, сотрудники Департамента авиации Чикаго насильно вытащили пассажира Дэвида Дао из переполненного самолета, разбив ему нос, выбив два зуба и вызвав сильное сотрясение головного мозга. На следующее

утро генеральный директор Оскар Муньос разослал сотрудникам United Airlines электронные письма очень странного содержания:

> «Наши сотрудники следовали установленным процедурам для решения подобных ситуаций. Несмотря на то что я глубоко сожалею о произошедшем, я уверенно поддерживаю всех вас и хочу поблагодарить за то, что вы продолжаете делать все возможное, чтобы выполнять правила перелетов.
>
> Тем не менее я полагаю, что из этого опыта мы можем извлечь некоторые уроки, детально изучив обстоятельства этого инцидента. Уважительное и достойное отношение к нашим клиентам и друг к другу лежит в основе того, кто мы есть, и мы должны всегда об этом помнить, какой бы трудной ни была ситуация».

Инцидент с Дэвидом Дао — классический пример того, как плохое понимание ценностей компании может ослабить ее культуру. Сотрудники были уверены, что должны снять пассажиров с рейса, чтобы United мог взять на борт еще один летный экипаж (то есть «выполнить правила перелетов»), и что показатели соответствия, такие как вылеты по расписанию и отмены рейсов, важнее «уважительного и достойного» обхождения с пассажирами (которое, как согласятся многие из нас, не предполагает сломанные носы и выбитые зубы).

В отличие от этого, Southwest Airlines не только дает четкое представление о корпоративных ценностях, но и делает на них акцент при найме и в вопросах менеджмента. Они не рассуждают в стиле «поживем — увидим». Они задаются конкретным вопросом: «Ведет ли уже этот человек такую жизнь, какую ведем мы?» Компания использует на собеседованиях вопросы, которые оценивают поведение, чтобы определить, подходят ли кандидаты с точки зрения культуры.

Например, чтобы определить способность кандидата к самоотверженной командной работе, они могут попросить его описать случай, когда он приходил на помощь своему коллеге.

Southwest осознает, что всякой должности соответствует набор профессиональных навыков. Компания заявляет: «Мы не примем на работу пилота, не умеющего водить самолет, каким бы прекрасным ни был его характер!» Но, когда речь идет о двух одинаково квалифицированных кандидатах, предложение о сотрудничестве получит тот, чьи жизненные ценности соответствуют ценностям Southwest. И, даже если Southwest находит кандидата, подходящего по всем параметрам, кроме жизненных ценностей, она продолжит искать, пока не найдет, — вне зависимости от того, как долго будет пустовать эта должность.

Опыт развития и продвижения по службе в Southwest также напрямую связан с ценностями компании. Оценивая эффективность сотрудников, смотрят не только на их результаты, но и на то, как они были достигнуты; фактически на первый план выходят такие критерии, как «дух воина», «услужливость», «веселый нрав» и т. п.

Иными словами, корпоративная культура существует не только в виде программного заявления на сайте Southwest; она вплетена в процессы и традиции авиакомпании.

В обоих рассмотренных кейсах культура приводит к реальным последствиям для бизнеса. В случае с United Airlines отсутствие устойчивых ценностей привело к катастрофическому провалу связей с общественностью. Для Southwest Airlines ценность «услужливости» и «веселого нрава» сотрудников проявляются в конкретных параметрах удовлетворенности клиента. И даже учитывая, что такой показатель, как прибытие без задержки немногим выше среднего значения,

на эту компанию стабильно приходится наименьшее количество жалоб клиентов в расчете на пассажира.

Организационная культура сыграла ключевую роль в подъеме Кремниевой долины. Большинство знаковых компаний, которым удалось заложить основы и задать тон технологической индустрии, — Hewlett-Packard, Intel, Apple, Google, Facebook — известны каждая своей культурой, сохраняющей самобытность с течением времени. То же касается и более современных лидеров стартап-рынка, например Airbnb и Salesforce.com.

Как правило, культура является заслугой основателя компании. Билл Хьюлетт и Дэвид Паккард ассоциируются с HP Way. Боб Нойс, Гордон Мур и Энди Гроув известны как Троица Intel. Стив Джобс, Ларри Пейдж и Сергей Брин, а также Марк Цукерберг считаются «источниками» культур Apple, Google и Facebook соответственно. Однако, несмотря на то что личности основателей играют значимую роль, правильнее будет сказать, что организационная культура складывается со временем, основываясь на действиях множества людей, а не только самих основателей.

Культура организации обычно берет свое начало в функциональной области, которая наиболее важна для успеха компании. На заре высоких технологий главенствующее значение имела сфера разработок, поэтому культура разработчиков стала основой для первых корпоративных культур, например для HP Way. Когда технологическая индустрия достигла зрелости, бóльшую значимость обрели продажи, а с ними в компаниях возникла и ориентированная на продажи культура, как, например, в Oracle и Cisco. У современных компаний может быть культура, ориентированная на продукт, дизайн, маркетинг, финансы или даже процессы. Каждая из этих культур может быть успешной, но вам

следует сосредоточиться на той функции, которая является ключевой для вашей организации. К тому, какое влияние этот выбор оказывает на ценности компании, стоит добавить, что управляющий, ответственный за ту функциональную область, которая служит драйвером этой культуры, как правило, имеет больше всего шансов стать преемником генерального директора.

Развитие организационной культуры тесно переплетено с брендингом. Культура выступает не только центральным элементом нашей истории о том, кто мы и каково наше место в мире, но и в историях, которые рассказывают о нас другие! На своем сайте вы можете перечислить любые ценности, но единственный способ сделать их неотъемлемой частью вашей культуры заключается в том, чтобы интегрировать их в стратегию и обеспечить фактами и подробностями истории о том, как вы придерживаетесь ценностей в реальной жизни.

Так как же развивать сильную культуру в своей организации? Я убежден, что наилучший подход представляет собой золотую середину между надеждой на развитие культуры естественным путем, за счет «благотворного невмешательства», и попытками самостоятельно определить все ее аспекты наперед. При первом подходе существует риск развития культуры, которая будет слабой или не будет соответствовать потребностям компании; второй подход может оказаться слишком строгим и негибким.

Большинство культур начинают формироваться естественным путем. Как мы ранее обсуждали, основатели организации имеют большое влияние на культуру уже в силу того, кто они есть. Если основатель считает, что определенные убеждения и практики играют основополагающую роль в достижении успеха, они, как правило, передаются людям, непосредственно работающим с ним. Это может происходить путем

фильтрации в процессе найма, в результате тесного сотрудничества или того и другого вместе. Например, Ларри Пейдж из Google — специалист с высоким уровнем образования в области технологий. Как результат, Google сформировала технологически ориентированную, научную культуру в духе аспирантуры Факультета компьютерных наук Стэнфорда. Например, разработчики Google сидели в офисах по четыре человека, потому что именно так в Стэнфорде были организованы кабинеты аспирантов. При приеме на работу Эрика Шмидта Google интересовал не только его большой опыт в бизнесе, но и то, что академическое образование (он получил докторскую степень в области электротехники и информатики [EECS] в Калифорнийском университете в Беркли) позволит ему успешно синхронизироваться в культурном плане с Ларри Пейджем и Сергеем Брином.

По ходу роста компании при блиц-масштабировании культура обретает все более важное значение. Но и поддерживать ее становится все сложнее. Связи, которые сотрудники выстраивают между собой, когда компания только начинает работать, могут выступать мощным инструментом формирования культуры, но положение меняется по мере того, как коллектив пополняется новыми сотрудниками и на смену спонтанному взаимодействию приходят более формализованные структуры.

Передача культуры требует личного взаимодействия и времени. В ходе блиц-масштабирования такой культурный осмос возможен на стадиях Семьи и Племени, но на последующих стадиях он перестает действовать. Осмос не может происходить, если основатели напрямую не взаимодействуют с сотрудниками или если эти взаимодействия слишком краткие и происходят от случая к случаю. Но когда компания с каждым годом двукратно или троекратно увели-

чивается в размерах, то это максимум, на что можно рассчитывать!

К тому времени, когда организация достигает стадии Деревни (сотни и более сотрудников в штате), личных связей становится недостаточно, особенно когда требуется синхронизировать культуру в нескольких офисах.

Дрю Хьюстон старается, чтобы все сотрудники Dropbox осознавали, что они должны способствовать воспроизводству культуры компании: «Мы говорим им: “Вы можете быть новичками, которые присоединились к нам всего неделю назад, но рано или поздно вы превратитесь в закоренелого «дропбоксера». Поэтому запомните то, что вас сейчас здесь привлекает, поскольку в дальнейшем на вас ляжет ответственность за сохранение этого”».

Не всегда легко перестроиться с передачи культурных норм естественным путем на осознанные действия в этом направлении. Рид Хастингс столкнулся с характерной для такого перехода ситуацией. «Когда мы [Netflix] начали торговать своими акциями на бирже, у нас было 150 человек, — рассказывал Рид. — Люди беспокоились, что теперь, когда мы стали открытой компанией, все пойдет прахом — мы бросим все усилия на упорядочивание рабочих процессов и перестанем рисковать. Но на деле мы только расширили свободу действий сотрудников. Если вы хотите организовать работу, не устанавливая большого числа правил, вам необходимо задать контекст». Кроме того, хотя «ранние» сотрудники нередко опасаются, что целенаправленное развитие культуры вызовет усиление бюрократизации, в действительности, как утверждает Хастингс, культура служит заменой правилам и бюрократическим процедурам. Чем сильнее ваша культура, тем меньше вам приходится ограничивать действия сотрудников жесткими инструкциями.

Ключевыми средствами намеренной передачи культурных норм являются общение и управление персоналом. Значимость общения обусловлена тем, что оно служит прямым каналом связи основателей со всеми сотрудниками. Общение может выглядеть по-разному: от формального, на личных встречах или по электронным средствам связи, до обсуждения таких нейтральных вопросов, как планировка и дизайн офиса.

Например, для того чтобы обеспечивать передачу культурных норм с максимальной эффективностью, Airbnb задействует широкий круг различных каналов общения. Самым действенным из них служат еженедельные электронные письма от одного из основателей, Брайана Чески, всем сотрудникам компании. «Вы должны все время повторять одно и то же, — рассказывал Брайан нашим стэнфордским студентам. — Культура — это повторение снова и снова того, что по-настоящему важно для вашей компании». Airbnb усиливает эффект от этих словесных сообщений визуальным воздействием. Брайан нанял художника из Pixar, чтобы тот выполнил раскадровку полного цикла взаимодействия клиента с Airbnb, чтобы красной нитью провести идею клиентоориентированности — важную черту культуры компании. Даже конференц-залы Airbnb могут поведать свои истории — каждый из них представляет собой точную копию одной из квартир, которые можно арендовать на сайте. Всякий раз, когда работники Airbnb проводят совещание в таком зале, это позволяет им ощутить себя в роли клиентов.

В Amazon Джефф Безос запрещает делать презентации в PowerPoint. Он настаивает на служебных записках, которые участники каждого совещания читают в тишине перед его началом. Этой политикой служебных записок Amazon поддерживает культуру честности. Записки должны быть

конкретными и подробными, как и реакция тех, кто их читает, чтобы совещания не сводились к выслушиванию тезисов презентации в PowerPoint и рассеянному киванию в знак согласия. Безос убежден, что записки наводят на более толковые вопросы и более глубокие размышления. К тому же записки в отличие от презентаций — это самостоятельные, автономные документы, которые не зависят от презентатора и понятны бóльшему числу работников Amazon.

Стив Джобс использовал архитектуру в качестве основной коммуникационной стратегии в Pixar. Он так спроектировал центральный офис компании, чтобы и парадный вход, и главная лестница, и кинотеатр, и комнаты для просмотра — все вело в атриум, где разместил кафе и почту, способствуя регулярному общению сотрудников разных отделов и специализаций. Это укрепляет внутреннюю культуру Pixar, ориентированную на совместность. В биографии Стива Джобса, написанной Уолтером Айзексоном, приводятся слова креативного директора Pixar Джона Лассетера: «Теория Стива начала работать с первого дня. Я постоянно натыкался на тех, с кем не виделся уже нескольких месяцев. Мне никогда не доводилось видеть здание, которое бы так способствовало развитию сотрудничества и творчества».

Постройте «Корабль Тесея»

Другим важным инструментом развития культуры в организации служат методы управления персоналом. Все-таки наиболее сильное влияние на культуру организации оказывают те, кого вы нанимаете, повышаете и увольняете.

На наших занятиях по блиц-масштабированию в Стэнфорде Эрик Шмидт рассказал о том, как стратегия найма персонала позволила сформировать культуру Google. «Те, кого вы нанимаете, создают вашу культуру, — заявил Эрик. — Мы

нанимали в некотором смысле особенных людей — тех, кто пережил сильный стресс и чего-то добился». В Airbnb культура также играет большую роль в процессе найма. Каждый кандидат проходит собеседование на выяснение его ценностей, которое проводит сотрудник Airbnb, не являющийся его непосредственным менеджером по найму. Так ценности кандидата будут гарантировано рассмотрены вне зависимости от того, насколько компания нуждается в его конкретных профессиональных навыках.

Когда бизнес растет с невероятно высокой скоростью, в нем просыпается отчаянная «жажда плоти» — он готов пойти на все ради большего числа сотрудников. Проблема состоит в том, что вместо «миссионеров» ваш штат оказывается полон «наемниками». А когда ваша организация год за годом троекратно увеличивается в размерах, достаточно всего одного года, чтобы миссионерская культура сменилась наемнической.

Другой побочный эффект такого быстрого роста заключается в том, что многие сотрудники — если не большинство — окажутся под руководством неопытных менеджеров. Системный подход, о котором мы рассказали в книге «Альянс», может помочь этим менеджерам лучше согласовать личные ценности и миссии сотрудников с культурой компании.

Нелегко отдавать приоритет работе над культурой, когда вокруг полыхают пожары. На стадиях Семьи и Племени для HR зачастую еще нет отдельного департамента — его функции могут быть переданы на аутсорсинг организации, которая профессионально занимается вопросами найма, такой как TriNet, или могут перейти менеджеру офиса или помощнику администратора в качестве подработки, которую он будет совмещать с выполнением своих основных обязанностей. В результате нередко происходит так, что те привычки

и шаблоны поведения, которые подсознательно складываются у ранних сотрудников, передаются и воплощаются в организационной культуре без какого-либо контроля. Когда компания учреждает отдельную должность HR, ее первоочередной задачей становится, как правило, быстрый прием на работу большого числа сотрудников, а вовсе не продвижение культуры и ценностей. Если организация хочет сделать культуру приоритетом в работе с персоналом, основатели и руководство должны предоставить команде HR необходимые на это время и ресурсы, а также гарантировать, что новые сотрудники будут соответствующим образом управляться, оцениваться и вознаграждаться.

С ростом самой компании и ее потребностей эти механизмы должны продолжать развиваться. Рида Хастингса и Netflix хорошо знают по Netflix Culture Deck, презентации из ста с лишним слайдов о высокоэффективной культуре Netflix. Цель, которую преследовали Рид и Патти Маккорд, создавая эту презентацию, состояла в том, чтобы она помогала отфильтровывать тех кандидатов на должность, которые не разделяют культуру компании. Но презентация не высечена в камне — Netflix регулярно ее обновляет.

Одной из причин, по которым вам следует заниматься развитием корпоративной культуры, является парадокс «Корабля Тесея». Этот термин появился благодаря античному историку Плутарху и обозначает корабль, на котором мифический герой Тесей вернулся в Афины после убийства Минотавра. По легенде афиняне сохранили знаменитое судно, заменяя разрушенные части новыми, пока наконец в нем не осталось ни одной оригинальной детали. Плутарх писал, что философы напряженно и безрезультатно спорили, продолжает ли корабль, состоящий из замененных деталей, оставаться Кораблем Тесея. (Позднее философ Томас Гоббс

запутал всех еще больше, задав вопрос о том, что бы произошло, если бы замененные оригинальные детали сохранили, а затем использовали их для строительства второго корабля!)

Все компании подобны Кораблю Тесея. Сотрудники присоединяются к компании, работают в ней какое-то время и уходят, а на их место приходят новые. Стабильная компания с низким темпом роста может существовать десятилетиями, лишь изредка заменяя сотрудников, не увеличиваясь в размерах и сохраняя сильное чувство преемственности. Иными словами, на протяжении десятилетий «доски» корабля по большей части остаются не замененными. В отличие от этого, компании, проводящие блиц-масштабирование, к примеру Facebook, лишь за одно десятилетие могут вырасти из Семьи в Государство, увеличиваясь в масштабе год от года в два, а то и в три раза, так что сотрудники, которые в один новый год представляли собой весь корабль, уже на следующий могут оказаться лишь его незначительной частью. Плюс к тому, в разделе «Нанимайте Мисс “То, что нужно”, а не Мисс “Сгодится”» мы говорили, что, с большой вероятностью, многие ранние сотрудники в какой-то момент вас покинут, а это значит, что оригинальных «досок» на корабле останется и того меньше. Тем не менее эти перемены — неизбежная часть блиц-масштабирования: по мере роста вам требуются новые сотрудники с новыми компетенциями.

Люди, продукт и отделения компании могут, будут и должны меняться по ходу блиц-масштабирования. Культура — один из немногих механизмов, который позволяет кораблю сохранить свою идентичность. Именно культура помогает Apple поддерживать свою «Apple-ность» с уходом Стива Джобса, а Intuit поддерживает свою «Intuit(ив)-ность» даже при том, что компания перешла от продажи программного обеспечения для учета личных финансов

к предоставлению облачных программных пакетов бухгалтерского учета. Возросшая актуальность организационной культуры в эпоху блиц-масштабирования связана с тем, что культура играет существенно более важную роль в условиях быстрого роста и изменений, чем при стабильности и застое.

Занимаясь развитием культуры, вы вынуждены идти по тонкой грани. Если развивать ее слишком медленно, это будет сдерживать вас, не давая приспособиться к новым видам бизнеса и меняющемуся миру. Но если развивать слишком быстро, иллюзия Корабля Тесея разрушится, и сотрудники перестанут чувствовать свою причастность к компании.

Говоря словами голландского историка Йохана Хейзинга: «Если мы хотим сохранить культуру, мы должны продолжать ее создавать».

Отсутствие разнообразия и другие культурные ловушки

В связи с тем, что акцент на корпоративной культуре получил такое широкое распространение, считаю важным поделиться с вами некоторыми мыслями о потенциальных ловушках, которые могут возникнуть при попытках создать сильную культуру.

Обязательно нужно чувствовать тонкую грань между сильной культурой и культом. По определению, культура в некотором смысле ограничивает вас. Встраивание культуры в процесс найма означает, что, отсеивая людей, вы руководствуетесь при этом некоторым эталоном и важно соблюсти осторожность, чтобы не сделать штат полностью однородным. Успешным организациям необходимо сочетать схожесть и разнообразие. Правильная однородность коллектива (например, умные, управляемые, интеллигентные,

трудолюбивые, целеустремленные) дает компании преимущество, как это произошло в случае с PayPal. Но чересчур большое единообразие может обернуться конформизмом, предвзятостью и стагнацией.

Слишком много компаний неверно истолковывают, что значит принимать на работу по «культурному соответствию». В большинстве случаев это ведет к формированию коллективов, где преобладают молодые белые мужчины, окончившие одно из немногочисленных элитных учебных заведений, что затрудняет возможности компании внедрять инновации или выходить на более широкие рынки. Но даже без учета таких проблем прием на работу по «соответствию» не должен ограничиваться вопросом: «Помещаетесь ли вы в наши рамки?»

Например, во многих стартапах культура труда подразумевает приход в офис после 10 утра, работу допоздна и вечернее общение сотрудников в барах. Другими словами, это такая расширенная версия колледжа! Если у вашего стартапа именно такая культура, вы можете избегать найма сотрудников, которые хотят приходить рано и заканчивать работу до шести вечера, или тех, кто редко бывает в обществе или выбирается куда-то по ночам. Это будет удовлетворять требованиям культурного соответствия, но вместе с тем означать, что вы откажетесь от сотрудников, не пьющих по религиозным или другим причинам, от тех, у кого есть дети, и, скорее всего, вы не наймете даже тех, кто женат (или по крайней мере планирует семью). Вместо того чтобы нанимать людей, которые поверхностно «соответствуют» вашей культуре — будь то на основе пола, расы или альма-матер, — принимайте на работу тех, кто ее дополняет. Когда Белинда Джонсон пришла на работу в Airbnb в 2011 г., ее знания и опыт сильно отличались от опыта молодой компании. Основателям было по двадцать лет; они еще ползали в подгузниках,

когда Белинда уже стала адвокатом, а после этого дюжину лет провела в Yahoo! на посту управляющего. Но именно эти различия позволили Белинде и Airbnb добиться успеха, работая в одной команде. Брайан Чески называет ее «государственным секретарем» Airbnb, а ее знания и дипломатические навыки помогли фирме наладить плодотворные отношения с регулирующими органами и муниципалитетами. Новые сотрудники — это шанс усовершенствовать культуру и расширить ее возможности. Они должны сочетаться с вашей действующей культурой, но вместе с тем и вносить элементы, которые меняют ее к лучшему. Искусство состоит в том, чтобы находить такие трансплантаты, которые бы не отвергла существующая «иммунная система» организации.

В силу приоритета скорости компании, занятые блиц-масштабированием, особенно подвержены риску создания культуры, в которой отсутствует разнообразие. Как правило, быстрее и проще всего организовать прием на работу, обратившись к сотрудникам с просьбой посоветовать своих друзей. Но организация приема на работу по принципу «одного поля ягоды» почти неизбежно ведет к однородности. Подобно тому как стартапы берут на себя обязательства по технической доработке, максимально ускоряя написание кода, они часто влезают и в «долг разнородности» перед своим коллективом, выбирая ускоренный способ найма.

Этот «долг разнородности» — серьезная проблема как для отдельных организаций, так и для всего общества в целом. Однородность наносит вред компаниям, поскольку конформизм снижает их устойчивость и способность адаптироваться, что, в свою очередь, может иметь негативные последствия для общества в случае, если те многочисленные возможности, которые создает блиц-масштабирование,

оказываются недоступными компетентным специалистам, вне зависимости от их пола, сексуальной ориентации, религии и происхождения.

Одними из самых уродливых проявлений этой проблемы выступают сексизм и сексуальное домогательство, которые были выявлены в различных компаниях. Почти в каждом случае инциденты возникали в связи с тем, что один или несколько сотрудников, принадлежавших к демографической группе преобладающего большинства, находились во властной позиции в отношении сотрудников, которые представляли меньшинство. Управляющие неоднократно злоупотребляли своими полномочиями, подавая позорный пример другим сотрудникам. Это абсолютно неприемлемо и требует принятия мер. К примеру, в 2017 году я призывал к Обету Порядочности, пытаясь решить серьезные проблемы в индустрии венчурного капитала, связанные с тем, что мужчины злоупотребляют своими полномочиями и положением, нанося вред женщинам (и некоторым мужчинам).

Будем надеяться, что большинству блиц-масштабирующихся компаний никогда не придется справляться с такими случаями ненадлежащего поведения, но лучший способ гарантировать это — с самого начала создавать культуру, предусматривающую этот аспект. Это одна из тех сфер деятельности, в которой недостаточно предоставить культуре возможность развиваться самой по себе. Уже на стадии Семьи компании необходимо занять четкую позицию по вопросу разнородности и в письменном виде зафиксировать свое стремление к равноправию полов, сексуальных ориентаций, религий, возрастов и происхождений. Кроме того, компании следует сделать разнородность одним из приоритетных принципов в проведении политики найма (уже начиная с найма первых десяти сотрудников), а также в организации

ключевых направлений деятельности, таких как разработка продукта, инжиниринг и маркетинг.

На стадиях Племени и Деревни, при той скорости, с которой вы будете принимать новых сотрудников, вам может потребоваться выработка более системного подхода к разнородности. С этой целью мы рекомендуем обратиться к трем ключевым принципам. Во-первых, проводите измерения своих демографических показателей и делайте эту информацию прозрачной и доступной как внутри компании, так и за ее пределами. Как и в случае с любыми другими параметрами, вы не можете управлять тем, что не измерено. Во-вторых, установите аналог Правила Руни, действующего в Национальной футбольной лиге, согласно которому команды НФЛ при найме руководителей должны проводить хотя бы одно собеседование (без обязательства приема на работу) с кандидатом, представляющим то или иное меньшинство. В-третьих, привяжите хотя бы часть вознаграждения управляющих к достижению компанией разнородности.

В идеале все компании с самого начала должны обеспечивать разнообразие своего штата сотрудников. На практике же чем больше людей работает в компании, тем бóльшую значимость обретает вопрос разнородности. Не стоит затягивать с тем, чтобы сделать его одной из приоритетных целей вашей организации. Гораздо труднее переходить от закрытого братства программистов к по-настоящему инклюзивной культуре, когда ваш штат насчитывает уже 10 000 человек.

Еще одна ловушка — культурное лицемерие. Если вы проповедуете свою сильную культуру, то должны ей соответствовать в жизни — иначе вы будете приносить больше вреда, чем пользы. Сотрудники поймут, что вы лицемерите,

если за вашими словами не будут следовать действия. Доверие необходимо заслуживать, а не просто утверждать. Особенно это касается основателей, имеющих моральный авторитет в стартапе, а также генеральных директоров, которые не являются основателями компании, но чья должность усиливает влияние их слов и действий. Основатели и генеральные директора являются образцами для подражания; если они не будут выступать наглядным примером, культура неизбежно ослабнет.

НЕОБХОДИМОСТЬ БЕСКОНЕЧНЫХ ПЕРЕМЕН

Что общего у описанных нами восьми ключевых переходов и девяти парадоксальных правил? Все они свидетельствуют о том, что, пока вы проводите блиц-масштабирование, вы постоянно испытываете потребность в изменениях. Как только вам удается осуществить один из ключевых переходов или успешно применить одно из парадоксальных правил, игровое поле тут же меняется, и нужно все начинать заново.

Ни один рынок не бывает вечным. Это означает, что даже те компании, которые с успехом достигают стадии Государства и занимают доминирующее положение на крупном рынке, вынуждены продолжать поиск следующего, на котором будут проводить блиц-масштабирование. В конечном счете все захватывающие новые технологии и рынки, которые некогда обеспечивали накопление больших объемов капитала, превращаются в устоявшуюся, скучную индустрию. На различных этапах истории грузовое судно, железная дорога и автомобиль порождали компании и инновации, которые меняли мир и обогащали целые поколения. Сегодня они по большей части представляют собой сонное болото (хотя компаниям вроде Tesla изредка удается их

оживить) — все лучше, чем остаться не у дел, но им наверняка уже не удастся реализовать бóльшую часть тех захватывающих возможностей, которые дает крупномасштабный рост.

Та же картина, но в меньших масштабах развернулась в Кремниевой долине, где рынки оперативной памяти, жестких дисков и персональных компьютеров дали возможность таким компаниям, как Intel, Seagate и Compaq, вырасти и обрести высокую стоимость, прежде чем стать низкодоходными биржевыми фишками. (Intel продолжила расти благодаря тому, что сумела переключиться на высокорентабельное производство процессоров, в то время как Seagate и Compaq зачахли, а Compaq и вовсе была поглощена другой компанией и исчезла окончательно.)

Лучшие предприниматели и компании используют блицмасштабирование на одном рынке для того, чтобы перескочить на другой. Intel перескочила с DRAM на микропроцессоры и на этой второй волне достигла даже бóльших высот. Microsoft воспользовалась своим доминирующим положением на рынке операционных систем, чтобы разработать еще более влиятельную платформу Microsoft Office. Блицмасштабирование электронной торговли Amazon позволило занять компании ведущее положение в сфере облачных вычислений с платформой Amazon Web Services. Можно предполагать, что Facebook совершит нечто подобное с индустрией виртуальной реальности (VR).

Необходимость бесконечных перемен должна вселять в вас одновременно и страх, и надежду. Страх — потому что у вас нет возможности расслабиться или остановиться. Надежду — потому что все время возникают новые рынки, предоставляя каждому — от Кремниевой долины до Шанхая (и повсюду между ними) — возможность создать нечто, по силе не уступающее первой космической ракете.

В классической книге Льюиса Кэрролла «Алиса в Зазеркалье» Черная Королева говорит Алисе: «Здесь, знаешь ли, надо бежать со всех ног, чтобы остаться на том же месте. Если же ты хочешь попасть в другое место, ты должна бежать, по крайней мере, вдвое быстрее!»* Порой блиц-масштабирование компании может напоминать попытку бежать изо всех сил только ради того, чтобы остаться на том же самом месте. Но разница между нашим миром и миром Черной Королевы в том, что в нашем возможно блиц-масштабирование — гонка во имя создания того, что позволит сделать его лучше. Независимо от того, будет ли ваш следующий рынок связан с машинным обучением, новым видом беспроводных вычислений или чем-то, что еще даже не изобретено, можно быть уверенным в одном — побочным продуктом блиц-масштабирования всегда будет выступать «прогресс».

---

* Перевод Нины Демуровой.

ЧАСТЬ V

Более широкий взгляд на блиц-масштабирование

Несмотря на то что большинство примеров, которые встретились вам на страницах этой книги, представлены технологическими компаниями Кремниевой долины, возможностей применения принципов блиц-масштабирования намного больше. В этом разделе мы рассмотрим блиц-масштабирование в широком контексте: как оно работает в других регионах и отраслях, а также какую роль оно может сыграть в будущем мировой экономики. Отдельную главу в этом разделе мы посвятим исключительно важной теме блиц-масштабирования в Китае.

БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ ВНЕ СФЕРЫ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

Вероятно, блиц-масштабирование больше всего подходит для сферы высоких технологий, но можно извлечь выгоды от использования его методов в любой индустрии, где присутствуют мощные факторы роста (размер рынка, дистрибуция, валовая маржа, сетевые эффекты) и возможности справиться с факторами, ограничивающими этот рост

(отсутствием продуктово-рыночного соответствия и ограничением масштабов деятельности).

Рассмотрим пример испанского ритейлера одежды Zara. Трудно представить себе отрасль, более далекую от мира интернет-компаний, таких как Google и Facebook. Однако, несмотря на то что Zara потребовалось больше времени на расширение (компания была основана в 1975 году, тогда же, когда и Microsoft), масштабы и доминирующая позиция в отрасли ставят ее в один ряд с аналогичными компаниями в сфере высоких технологий, а также обеспечивают ее основателю, Амансио Ортеге, третье место в списке богатейших людей мира (после Джеффа Безоса и Билла Гейтса, но перед Уорреном Баффеттом).

Деятельность Zara охватывает гигантский рынок. Объем продаж глобального рынка одежды в 2016 году составил более $1,4 трлн, и даже при том, что в 2017 году валовая маржа Zara достигла своего десятилетнего минимума, компания уверенно сохранила за собой долю рынка в 57% (для сравнения, эта доля составляет 61% у Google и 35% у Amazon). Мировая сеть магазинов обеспечивает ей широкую дистрибуцию, и, хотя рынок одежды не может предложить каких-то мощных сетевых эффектов, он располагает значительной лояльностью клиентов, что дает Zara возможность удерживать долгосрочное преимущество.

Однако еще более важен тот факт, что для управления своим бизнесом Zara действительно пользуется методами блиц-масштабирования. Скорость лежит в основе бизнес-стратегии «быстрой моды» Zara, суть которой уже на протяжении десятилетий укладывается в одну фразу: «Предлагайте клиентам то, что они хотят, и предоставляйте им это быстрее, чем другие».

Каждый аспект бизнеса Zara сосредоточен на идее достижения этой скорости. И результаты впечатляют: Zara тратит всего две недели на то, чтобы разработать новый продукт и представить его в магазинах (на что компаниям в отрасли в среднем требуется шесть месяцев), и выпускает более 10 000 новых моделей за год, тем самым в несколько раз опережая конкурентов вроде H&M и Gap. На инвентаризацию у Zara уходит всего шесть дней, в то время как у H&M это занимает примерно в десять раз больше времени. В 1970 году Ортега установил правило, согласно которому заказы на одежду должны доставляться в магазины Zara менее чем за 48 часов. Этого правила Zara придерживается и по сей день, несмотря на то что из местного испанского ритейлера она уже разрослась в мировую империю с магазинами в Африке и Азии.

Чтобы достигнуть таких результатов, Zara нашла способ борьбы с ограничителем роста, следуя парадоксальным правилам: принимать хаос и делать то, что не поддается масштабированию. При таких размерах бизнеса можно было бы ожидать, что ради повышения доходности Zara обратится к услугам Китая, как это сделал Apple в случае с iPhone. Но, в отличие от своих конкурентов, Zara по-прежнему производит бóльшую часть одежды в Испании. Благодаря своей финансовой мощи Zara удалось построить в Испании сорок полностью автоматизированных фабрик, на которых роботы создают «суровье» — небеленый и некрашеный полуфабрикат одежды. Затем Zara обращается к помощи партнерской сети из более чем трехсот небольших мастерских в Испании и Португалии, чтобы доработать это суровье и придать ему законченный товарный вид. Затраты на оплату труда могут быть выше, чем в Китае, и, следовательно, менее «эффективны», зато компания решает таким путем свои главные задачи — оперативность и скорость.

Производство, способное оперативно реагировать, играет важнейшую роль в бизнес-модели Zara. Разработкой одежды занимаются небольшие команды в дизайнерском центре Zara, где дизайнеры работают совместно с модельерами и специалистами по оптовым продажам. Обратная связь поступает ежедневно от менеджеров магазинов Zara. Специалисты по продажам анализируют ее и представляют дизайнерам и модельерам, которые сразу начинают рисовать эскизы и в среднем создают по три изумительные вещи в день. Эти эскизы затем отправляются на фабрики, а после, для доработки по ним продуктов, в партнерские мастерские.

В логистической модели Zara также отдает предпочтение оперативному реагированию, а не эффективности. Изделия Zara распространяются небольшими партиями, которые требуют более частых поставок. Издержки на логистику оказываются выше, но это позволяет Zara меньше чем за 24 часа доставлять одежду в свои магазины в Европе, на Ближнем Востоке и в Америке, а также меньше чем за 48 часов — в магазины Азии и Латинской Америки.

Этот акцент на скорости исходит напрямую от основателя и приводит в движение всю организацию. В 2013 году журнал *Fortune* в краткой биографической заметке рассказал историю о том, как, остановившись на светофоре, Ортега заметил молодого мотоциклиста, на котором была джинсовая куртка с нашивками в стиле 1970-х годов. Ортега взял у него номер мобильного, позвонил своему помощнику, по телефону описал эту куртку и дал поручение отдать эскиз в производство. Лорето Гарсия, глава отдела трендов женской одежды Zara, объяснила *Fortune*, с чем связана необходимость реагировать так молниеносно: «То, что сегодня кажется классным, через две недели станет самой ужасной идеей на свете».

Но, вопреки всему хаосу, неэффективности производства и поставок небольшими партиями, по показателю валовой маржи Zara продолжает обгонять своих конкурентов: H&M (55%) и Gap (29%). Причина в том, что неэффективность, вызванная погоней за скоростью, позволяет Zara избежать появления одного из самых больших препятствий для роста валовой маржи, с которым сталкивается практически каждая компания на рынке одежды, — непроданные излишки. Ортега изобрел эту модель, когда ему было шестнадцать лет: не производить вслепую, надеясь продать запасы, а точно выяснить, что нужно людям, и только затем сделать это.

Еще один пример того, как блиц-масштабирование может применяться в абсолютно ином виде бизнеса, представляет собой происходивший в Соединенных Штатах на протяжении 2000-х годов быстрый рост компаний, добывающих сланцевую нефть и природный газ. Энергетический сектор демонстрирует хорошие показатели по установленным нами факторам роста. Нефть и газ — огромная, высокорентабельная отрасль с эффективно выстроенной системой дистрибуции. И хотя сланцевая индустрия не отличается большим числом сетевых эффектов, у нее есть собственный источник долгосрочных конкурентных преимуществ. В энергетике обычной практикой является аренда прав на бурение на девяносто девять лет, которая гарантирует арендные платежи и роялти. Это означает, что аренда прав на земельный участок равносильна обладанию нерушимой монополией на нефть и газ под ним, по крайней мере в течение срока аренды.

Блиц-масштабирование дало сланцевым компаниям возможность расти невероятно быстрыми темпами. В 2002 году компания Chesapeake Energy, ведущий игрок рынка сланцевой нефти, показала доход в размере $738 млн. Всего четыре года спустя она отчиталась о доходе уже в размере $7,3 млрд,

а ее акции были добавлены в список S&P 500. Доход компании вырос на порядок за то время, которое тратится, скажем, на обучение в американской старшей школе.

У соучредителей Chesapeake, Обри Макклендона и его партнера Тома Уорда, не было стандартных для этой отрасли знаний в вопросах разведки и переработки. Макклендон и Уорд не работали на буровых установках и не управляли нефтеперерабатывающими предприятиями, они были «лэндменами» — специалистами, которые выходили в поле, чтобы вести с землевладельцами переговоры об аренде прав на пользование недрами. Эти компетенции и стали ключевыми для успеха блиц-масштабирования.

В конце 1990-х годов сочетание горизонтального бурения и усовершенствованных технологий гидравлического разрыва пласта (фрекинга) впервые сделало рентабельной добычу углеводородов из сланцевых пород. По сути, у энергетических компаний появилась возможность бурить в пластах горизонтальные скважины, а затем закачивать в них жидкости под высоким давлением, с тем чтобы вызвать разрыв горных пород и извлечь больше нефти и газа. Поскольку традиционные методы бурения не использовались при разработке сланцев, земля над этими пластами никогда прежде не сдавалась в аренду, а это означало, что благодаря гидроразрыву рынок приобретения прав на добычу полезных ископаемых оказался широко открытым.

Несмотря на то что Chesapeake не была первой компанией, применившей технологию гидроразрыва, — первой была Mitchell Energy, которая в 1997 году применила гидроразрыв на месторождении Barnett Shale в Техасе, — она совместила эту технологическую инновацию с бизнес-инновацией Макклендона, став самой быстрорастущей энергетической компанией в истории.

Chesapeake действовала быстрее любой другой компании в отрасли, развертывая армию лэндменов, с тем чтобы они в энергичном темпе арендовали как можно больше земельных участков, соглашаясь на любую цену, которую бы за них ни запрашивали, при этом даже не зная, оправдают ли ее эти газовые месторождения. Нанимать армию лэндменов и вслепую платить бешеные деньги за аренду казалось неэффективным занятием... пока на скважинах не началась добыча. Готовность Chesapeake к проведению блиц-масштабирования принесла свои плоды, поскольку благодаря развитию технологии фрекинга ее скважины стали приносить сумасшедшие прибыли. Но это длилось недолго.

Пример Макклендона и Chesapeake наглядно демонстрирует неизбежные риски, возникающие, когда жертвуют эффективностью во имя гиперроста. Блиц-масштабирование может привести как к большим выигрышам, так и к большим потерям, порой даже в одной компании. Chesapeake продолжил занимать деньги для аренды еще большего числа земельных участков, хотя цены на них возросли. Макклендон действовал так, словно его стратегия блиц-масштабирования была обречена на успех, но глобальная рецессия нанесла серьезный удар по Chesapeake. Достигнув в июле 2008 года своего максимального значения в $62,40, цена ее акций снизилась до $2,61 в самом начале 2016 года (в 2017 году торги шли на уровне $4–$8 за акцию). Кроме того, занимая деньги на покупку акций Chesapeake, Макклендон подверг большому риску собственные финансы. Требование внесения дополнительной маржи в 2008 году вынудило его с огромными убытками продать 94% акций своей компании.

В результате Макклендон был вынужден покинуть пост генерального директора Chesapeake в 2013 году, но он остался твердым сторонником блиц-масштабирования. На момент

своей смерти в 2016 году Макклендон стоял во главе руководства American Energy Partners — компании, которую он основал после ухода из Chesapeake и для которой он сумел привлечь $15 млрд инвестиций.

Даже если в своей отрасли вам не удается в полной мере применить шаблоны бизнес-моделей высокотехнологичных программных продуктов, тщательный анализ факторов и ограничителей роста может подсказать вам, где искать возможность для блиц-масштабирования и сопутствующие ей выгоды. В конце концов, если вы способны провести блиц-масштабирование бизнеса, связанного с футболками и нефтяными скважинами, то вполне можете с успехом блиц-масштабировать любой бизнес.

БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ В БОЛЕЕ КРУПНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Несмотря на то что гиперрост обычно ассоциируется с лишенными всякой системности стартапами, блиц-масштабирование может происходить и в более крупных, авторитетных организациях. Ни один из факторов или ограничителей роста и ни одна из проверенных бизнес-моделей не относятся исключительно к независимым частным компаниям с венчурным капиталом. Даже если ваша организация не в состоянии предложить опционы на акции, которые обогатят ваших сотрудников в случае успеха блиц-масштабирования, вы можете и должны усвоить и адаптировать к своему бизнесу его уроки, чтобы добиться высоких темпов роста и преимущества первого скейлера.

Попытка блиц-масштабирования в более крупной организации имеет как преимущества, так и недостатки по сравнению с такой же попыткой в стартапе. Очень важно быть

реалистом — у стартапов есть много плюсов, когда дело доходит до блиц-масштабирования. Ведь вся его суть — это скорость и риск, а стартапам нечего терять, поэтому они куда проворнее. Стабильным же компаниям, желающим провести блиц-масштабирование, необходимо найти серьезные преимущества, чтобы преодолеть свойственные им недостатки в скорости и принятии рисков.

ПРЕИМУЩЕСТВО №1: МАСШТАБ

Это может показаться банальным, но бывают такие возможности, которые появляются, только если вы масштабный, крупный, авторитетный игрок. К примеру, Amazon не смог бы запустить Amazon Web Services (AWS), если бы не владел такой обширной сетью дата-центров и не стал бы мировым лидером в обработке данных. Попытка создать такой продукт с нуля, не имея возможности использовать рычаги влияния Amazon и безупречную репутацию компании, была бы практически безнадежной. Даже сегодня главные конкуренты AWS — это проекты других масштабных компаний, таких как Microsoft, Google и IBM.

Вне технологической сферы масштаб может выступать даже бóльшим преимуществом. Когда Quicken Loans запустила компанию Rocket Mortgage, которая занимается выдачей ипотечных кредитов онлайн, в течение десяти минут вынося решение по заявке, то Rocket Mortgage смогла воспользоваться опытом Quicken Loans в вопросах потребительского маркетинга (в том числе разместив рекламу во время трансляции Super Bowl), а также связями компании для финансирования своих ипотечных кредитов. В результате за первый год существования — 2016-й — Rocket Mortgage выдала кредитов на $7 млрд, что позволило бы ей попасть

в тридцатку крупнейших ипотечных организаций в стране, будь она независимой компанией, и что также помогло Quicken Loans увеличить общий объем закрытых кредитов до $96 млрд, демонстрируя резкий рост по сравнению с $79 млрд в 2015 году.

С другой стороны, если стартап действует как одна команда, то более крупная компания может проигрывать в согласованности, отчего масштаб перестанет быть преимуществом. К примеру, когда Airbnb проводила блиц-масштабирование, она конкурировала с HomeAway, авторитетным и более масштабным игроком на рынке. Однако этого масштаба HomeAway достигла за счет поглощения двадцати одной компании, а это значит, что все они работали на разных технологических платформах и обслуживали разную клиентуру. По сути, масштаб HomeAway оказался ее недостатком! Саму HomeAway позднее приобрела Expedia в качестве ответной меры на угрозу конкуренции со стороны Airbnb.

ПРЕИМУЩЕСТВО №2: ИТЕРАЦИИ

Еще одно преимущество, которым обладают авторитетные компании, состоит в том, что у них есть возможность предпринимать неоднократные попытки блиц-масштабирования. Блиц-масштабирование — это рискованная стратегия, и вы можете не достичь успеха с первой попытки. Вам необходимо иметь достаточно капитала, чтобы оставаться в игре. Microsoft прославилась благодаря тому, что ей удалось повторить свой путь от продуктов-клонов до настоящего доминирования на рынке. Первая и вторая версии Microsoft Windows были неудачными попытками скопировать операционную систему Apple Macintosh; третья версия пусть

и уступала своему оригиналу-вдохновителю, но оказалась уже довольно неплохой, и Microsoft предприняла стремительную атаку на рынок, продвигая последующие версии, а именно Windows 95 и Windows NT, обеспечив им тем самым доминирующее положение. Позднее Microsoft повторила эту стратегию с другим продуктом, который прошел путь развития от Xbox и Xbox 360 до сегодняшнего Xbox One.

Если провести аналогию со спортом, можно сказать, что вам потребуется не один удар по воротам, прежде чем удастся забить гол. Финансировать эти многократные удары куда проще авторитетным игрокам.

Это преимущество также не ограничено сферой технологий. В сланцевой отрасли финансирование сыграло важнейшую роль для успеха первопроходцев вроде Chesapeake Energy. Обри Макклендон рассказывал *Rolling Stone* в 2012 году: «Возможность занять деньги на десять лет и благополучно перенести циклы подъема и спада была не менее важна, чем догадка о горизонтальном бурении... Если что-нибудь на некоторое время выходило из строя, мы могли перегруппироваться и найти то, что работает».

ПРЕИМУЩЕСТВО №3: ДОЛГОВЕЧНОСТЬ

Наряду с многократными попытками блиц-масштабирования, преимуществом является и терпение в рамках отдельно взятой попытки. У крупных компаний (если у них терпеливые акционеры) могут быть более длинные временны́е горизонты, чем у стартапов, которым ради того, чтобы продолжать привлекать деньги, необходимо демонстрировать мгновенные результаты. Google нередко вступает в такие долгие игры с технологиями, начиная с беспилотных автомобилей и заканчивая лекарством от старения. У Facebook — это

Oculus Rift и VR. Фишка в том, когда именно приступать к масштабированию. Microsoft слишком рано предприняла попытку масштабирования бизнеса со смартфонами, когда еще только развивала Windows CE; как оказалось, идея современного смартфона стала осуществима, только когда закон Мура сделал мобильные процессоры достаточно мощными, а Apple объединила программное обеспечение с емкостным сенсорными дисплеями, противоударным Gorilla Glass от Corning и массовым китайским производством.

ПРЕИМУЩЕСТВО №4: СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Заключительным преимуществом, которым обладают авторитетные игроки, является способность использовать поглощения для ускорения блиц-масштабирования. Поглощение бизнеса, который уже находится в процессе блиц-масштабирования или имеет к этому потенциал, может изменить существующую компанию. К примеру, Priceline, хорошо известная благодаря системе заказа авиабилетов «назови свою цену», довела эту стратегию до совершенства, когда приобрела Booking.com, тем самым позволив ему достичь долгосрочного преимущества на рынке бронирования отелей. Многие американцы знакомы с Priceline лишь благодаря запоминающимся рекламным роликам «про переговорщика» с актером Уильямом Шетнером в главной роли и, вероятно, даже не подозревают, что порядка двух третей дохода Priceline получает от бронирования отелей за пределами Соединенных Штатов. В 2015 году у Priceline фактически была самая высокая десятилетняя доходность среди акций всех компаний Fortune 500.

Как и в случае прямого блиц-масштабирования, успех стратегии M&A зависит от редкого или уникального

понимания рынка; если бы все игроки рынка в секторе путешествий осознавали ценность онлайн-бронирования отелей, Priceline не смогла бы позволить себе приобрести Booking.com. В целях блиц-масштабирования авторитетные игроки могут осуществить целый ряд поглощений, но при условии, что они лучше справятся с задачей интеграции, чем HomeAway. К примеру, приобретение Instagram и WhatsApp помогло Facebook защититься от опасного конкурента в лице Snap, чтобы достичь доминирования на рынке социальных сетей для молодого поколения.

Но у авторитетных компаний также есть и ряд недостатков — помимо того, что они просто менее быстрые и ловкие, — которые следует учитывать при реализации стратегии блиц-масштабирования.

НЕДОСТАТОК №1: СТИМУЛЫ

Большая проблема, которая встает перед авторитетными игроками, состоит в том, что стимулы чаще всего благоволят выбору осторожной экспансии, нежели агрессивного блиц-масштабирования. Успешные компании обычно предполагают, что у них есть нечто ценное, поэтому риск, как правило, является делом наказуемым. Если вы все силы бросите на победу, но потерпите поражение, вы разрушите эту ценность. Другое дело стартап — он мертв «по умолчанию», поэтому ему нечего терять. Крупные компании также сталкиваются с давлением со стороны акционеров, аналитиков и прессы. Руководители больших компаний абсолютно правы, когда действуют осторожно! Громкое публичное поражение может обвалить курс акций авторитетного игрока — и его репутацию. Кроме того, потенциальные выгоды должны быть огромными, чтобы иметь значение. Возможность на $10 млн,

которая для стартапа может выглядеть как шанс, способный изменить судьбу, для большой компании будет мелочью на карманные расходы.

Стимулы, которые мотивируют отдельных сотрудников, могут также иметь негативные последствия для попытки блиц-масштабирования в крупной компании. Сотрудник или управляющий, который выступает с рискованной инициативой блиц-масштабирования, получит наибольший выигрыш (повышение, премии, влияние и т. д.) в случае успеха. В свою очередь, остальные сотрудники от этого успеха мало что выигрывают, а в результате могут даже и потерять, когда «чемпион» обскачет их в гонке за повышения и премии. Если же инициатива окажется неуспешной и обойдется компании в крупную сумму, эти сотрудники разделят цену поражения. Стоит ли удивляться, что столько смелых инициатив зарубается в комитетах?

НЕДОСТАТОК №2: ЕДИНОВРЕМЕННОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

Еще один (во многом созданный своими же руками) недостаток для крупных компаний состоит в неспособности или неготовности поэтапно осуществлять свои инвестиции. Это обусловлено внутренними стимулами, существующими с той целью, чтобы поощрять менеджеров из доходов, которые они же и контролируют, в то же время штрафуя их за неудачи и снижая ценность предоставляющихся возможностей роста. Поэтапное инвестирование позволяет менеджерам минимизировать убытки их компаний при экспериментах. Но так как большинство этих экспериментов оказываются провальными, менеджеры больших компаний пытаются снизить риск поражения за счет выделения большего объема ресурсов. К сожалению, большинство возможностей блиц-масштабирования

настолько рискованные и ненадежные и требуют так много капитала, чтобы попытка их развить увенчалась успехом, что, вкладывая разом весь капитал, вы, в сущности, ставите на кон компанию. Для стартапа, который должен либо добиться успеха, либо погибнуть, это не представляет большой проблемы, однако большой проблемой это становится для процветающего концерна, чей бизнес в противном случае мог бы годами или даже десятилетиями медленно, но верно работать и приносить прибыль!

Топ-менеджеры, кроме того, могут — в силу собственных амбиций — предпочитать громкие проекты и большие бюджеты небольшим экспериментам, которые в случае успеха могли бы стать основой для блиц-масштабирования. К тому же крупному бизнесу свойственны административные препоны — когда ваше предложение наконец одобрят, конкуренты уже могут заблокировать рынок.

Не удивительно, что одной из больших компаний, которая по-прежнему придает особое значение экспериментам и продолжает поддерживать поэтапное вложение капитала, является Amazon. Джефф Безос говорил об этом в одном из своих знаменитых писем акционерам. Безос хотел удостовериться в том, что у Amazon остается мировоззрение, присущее стартапу, которое он называет «День Первый». Безос пишет: «Чтобы оставаться в Дне Первом, вам требуется терпеливо экспериментировать, принимать поражения, сажать семена, защищать саженцы и удваивать ставку, когда вы видите удовольствие клиента».

НЕДОСТАТОК №3: ОБЩЕСТВЕННОЕ ДАВЛЕНИЕ РЫНКА

Наконец, авторитетные компании, которые публично торгуют акциями на бирже, сталкиваются с дополнительным

давлением, связанным с необходимостью демонстрировать краткосрочные, например ежеквартальные, финансовые результаты. При блиц-масштабировании обычно приходится жертвовать краткосрочной эффективностью (а вместе с тем и финансовыми результатами) ради того, чтобы обеспечить создание стоимости в долгосрочной перспективе. Частные компании, как правило, управляются закрыто; это способствует достижению согласия между основными акционерами на осуществление рискованных, долгосрочных инвестиций — если, конечно, у вас есть акционеры, готовые рискнуть ради большого выигрыша. Но широко открытые публичные компании могут столкнуться с недовольством инвесторов и возмущением держателей акций, если будут предпринимать попытки проводить блиц-масштабирование. Это может привести к наихудшим из возможных последствиям: взятым на себя первоначальным издержкам блиц-масштабирования, недополученным необходимым вложениям и, как результат, упущенным долгосрочным выгодам. Многие публично торгуемые компании, имеющие опыт блиц-масштабирования, вроде Google и Facebook, пытались избежать общественного давления рынка, используя два типа акций, благодаря чему правом принятия решений оказались наделены всего несколько человек (Ларри и Сергей в первом случае и Марк во втором).

Учитывая эти преимущества и недостатки, обратимся к нескольким необычным методам менеджмента, или «хитростям», которые крупные компании могут использовать, приступая к проведению блиц-масштабирования.

ХИТРОСТИ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ

Один из эффективных способов помочь вашему действующему бизнесу провести блиц-масштабирование заключается

в том, чтобы **найти способы задействовать людей и компании, уже имеющие такой опыт**. Очевидный ход — партнерство со стартапом, который проводит блиц-масштабирование. К примеру, GM отреагировал на усиление Uber и связанную с этим угрозу для рынка управляемых людьми машин, вложив $500 млн в Lyft, блиц-масштабирующегося конкурента Uber. Кроме того, GM подстраховался и приобрел Cruise ради его технологий, требуемых для создания беспилотных автомобилей.

Менее предсказуемый метод состоит в том, чтобы **задействовать знания венчурных инвесторов**. Венчурные инвесторы — ярые сторонники блиц-масштабирования и прибылей, которые оно приносит, даже если они впервые прочли слово «блиц-масштабирование» в этой книге. Если вы предложите им выступить в качестве миноритарных акционеров вашего проекта, они предоставят реальную оценку вашей ситуации. Например, многие крупные компании неверно оценивают свои активы или переоценивают свои преимущества, а затем предпринимают попытку блиц-масштабирования, даже если это объективно необоснованно. Обратиться за помощью к венчурным инвесторам — быстрый способ получить представление о том, как знающие профессионалы оценивают стоимость ваших активов.

И, наконец, еще один способ ослабить неизбежные опасности блиц-масштабирования в крупной организации заключается в том, чтобы **воспринимать новую инициативу как компанию внутри компании**. Когда блиц-масштабирование вашего проекта развернется полным ходом, оно потребует иной организации управления, чем на обычных проектах. Возросшая скорость и снизившаяся эффективность могут казаться безрассудными и нерациональными, если оценивать их с точки зрения традиционных инициатив, направленных

на обеспечение устойчивого роста. Поэтому проект, который вы блиц-масштабируете, нужно изолировать от остальной компании, чтобы управляющий мог более эффективно им руководить. Классический пример — подход Стива Джобса к управлению командой разработчиков Macintosh, имевшей отдельные офисы, в которые было запрещено входить штатным сотрудникам Apple. Позднее Ларри Пейдж применил этот же метод в случае с Android, предоставив команде Энди Рубина возможность работать в отдельных офисах — пропуск сотрудника Google не давал попасть в офисы Android — и ввести систему приема на работу, отличную от той, что действовала в материнской компании. Практически то же самое происходило в случае с проектом PlayStation в Sony, проектом Kindle в Amazon и командой Watson в IBM.

НЕКОММЕРЧЕСКОЕ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ

Несмотря на то что мы сосредоточились на блиц-масштабировании в сфере бизнеса, его принцип — жертвовать эффективностью ради скорости в условиях неопределенности — может применяться практически в любом контексте.

Давайте рассмотрим, как факторы и ограничители роста выглядят при некоммерческом блиц-масштабировании.

РАЗМЕР РЫНКА

В некоммерческой системе координат нам необходимо определиться с новыми единицами измерения размера рынка, так как мы не можем опираться на финансовые параметры вроде прибыли. Зачастую наилучшей единицей измерения может быть просто количество человек, у которых улучшилась жизнь, но вместе с тем могут подойти и другие

параметры, такие как «годы активной жизни» или «сокращение выбросов углерода в тоннах». Единицы измерения могут быть разными, но принцип размера рынка действует везде одинаково — если рынок недостаточно большой, нет смысла проводить масштабирование. Одной из главных причин, по которой Фонд Билла и Мелинды Гейтс решил заняться профилактикой и лечением малярии, стал колоссальный размер «рынка малярии». В 2012 году от этой болезни пострадало 207 млн человек, 627 000 человек умерло, при этом в 77% случаев смерть коснулась детей в возрасте до пяти лет. Эти цифры включают в себя сокращение уровня ежегодной смертности на 42% с 2000 по 2012 год — во многом благодаря усилиям Фонда Гейтсов. Речь идет об огромном «рынке», который позволяет проводить блиц-масштабирование, и это действительно важно.

ДИСТРИБУЦИЯ

Вне бизнес-контекста дистрибуция имеет почти такое же большое значение, как и для компаний, ориентированных на получение прибыли. Неважно, насколько потенциально эффективен ваш «продукт» — будь он социальной услугой, политическим кандидатом или чем-то еще — в деле улучшения жизни тех, кто его выбирает; важно то, что его воздействие прямо пропорционально вашей способности реализовать эффективную стратегию дистрибуции. Mozilla Foundation была не единственной организацией, создавшей веб-браузер с открытым исходным кодом, но только она смогла задействовать дистрибуцию для того, чтобы завладеть большей долей рынка. В 2008 году Барак Обама одержал победу на президентских выборах частично благодаря тому, что в его кампании впервые были задействованы возможности дистрибуции

через интернет, в том числе использование существующих сетей гражданских правозащитных движений и обеспечение вирусности за счет сетей социальных.

ВАЛОВАЯ МАРЖА

Так как многие некоммерческие организации не взимают плату с людей, которых они обслуживают, не образуется и валовой маржи. Однако мы можем воспользоваться параметром, который, по сути, идентичен валовой марже, — оказываемым экономическим эффектом. По большому счету валовая маржа является мерой воздействия на доллар: чем выше экономический эффект в расчете на $1, тем в большей степени некоммерческое предприятие подходит для блиц-масштабирования. К примеру, по оценкам Международной организации поддержки гражданского общества, каждый $1, потраченный на профилактику и лечение малярии, приносит экономическую выгоду в $20, а единственной эффективной мерой являются противомоскитные сетки, пропитанные инсектицидами. Такой эффект превосходит даже валовую маржу компаний, занимающихся программным обеспечением.

СЕТЕВЫЕ ЭФФЕКТЫ

Сетевые эффекты относительно редко встречаются в некоммерческой сфере. Хотя и существуют такие гиганты, как Красный Крест и United Way, их положение на рынке по большей части объясняется эффектом масштаба, а не сетевыми эффектами. Но все же стоит подумать о том, возможно ли использовать сетевые эффекты, раз это способно оказывать такое большое влияние.

К примеру, основанная Салом Ханом Академия Хана (Khan Academy) была создана, когда Сал начал давать интернет-уроки одной из своих младших двоюродных сестер. Когда начали подключаться и другие родственники, он решил выкладывать свои лекции на YouTube, чтобы ими смог воспользоваться кто-то еще. Важнейшее решение использовать платформу YouTube привело к тому, что у Академии Хана появился обширный рынок (все, у кого был доступ к YouTube, иными словами — бóльшая часть человечества) и мощная платформа дистрибуции (любой, кто искал образовательные материалы на YouTube, с большой вероятностью натыкался на Академию Хана). По мере того как Академия набирала базу пользователей, она начала извлекать выгоду как от прямых сетевых эффектов, так и от сетевых эффектов на основе установления стандартов. Преподаватели стали включать видеоролики Академии Хана в свои официальные учебные программы и разрабатывать планы уроков, которыми затем делились с другими преподавателями. На сегодняшний день Академию Хана ежемесячно используют 40 млн учащихся и 2 млн преподавателей (в Соединенных Штатах, например, насчитывается в общей сложности 50,7 млн учащихся), а силами добровольцев эти видео переведены на тридцать шесть языков.

ОТСУТСТВИЕ ПРОДУКТОВО-РЫНОЧНОГО СООТВЕТСТВИЯ

Безжалостная логика экономики рынка уничтожает компании, которые терпят неудачу в достижении продуктово-рыночного соответствия. Неспособный обеспечить себе поддержку клиентов бизнес оказывается лишен дохода, позволяющего ему выживать, и возможностей привлечения дополнительного финансирования со стороны инвесторов.

В свою очередь, некоммерческие организации получают гранты и пожертвования не по экономическим причинам, а их финансовые потоки не всегда коррелируют с эффективностью организации, в которую они поступают. «Клиенты» — это люди, которых такая организация обслуживает, а «потребителями» являются спонсоры. Тем не менее продуктово-рыночное соответствие имеет большое значение для некоммерческих организаций, если они хотят проводить блиц-масштабирование. Как правило, чем эффективнее такая организация обслуживает своих «клиентов», тем больше денег она привлекает от «потребителей». Charity: Water — это некоммерческая организация, которая обеспечивает людей в развивающихся странах чистой и безопасной питьевой водой. Вместе с тем это и модель продуктово-рыночного соответствия и для ее пользователей, которые получили выгоду от более чем 23 000 финансируемых ей водных проектов, а также для ее спонсоров, которые видят фотографии колодцев, которые она строит, и знают, что 100% их пожертвований пойдут на финансирование этого строительства (операционные издержки этой организации покрываются за счет фондов и спонсоров). Как следствие, за десять лет с момента основания в 2006 году Charity: Water привлекла более $252 млн от более чем 300 000 благотворителей.

ВОЗМОЖНОСТЬ РАСШИРЕНИЯ МАСШТАБОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Расширение масштабов деятельности является, пожалуй, одной из самых сложных задач в некоммерческой сфере. По ходу масштабирования у бизнеса появляются доходы или венчурный капитал для инвестирования в масштабируемую инфраструктуру или найма дополнительных сотрудников.

В сфере бизнеса, кроме того, немало компаний, которые уже с успехом провели масштабирование, а это значит, что становится легче привлекать сотрудников, которые знакомы с процессом быстрого роста. В свою очередь, некоммерческие организации обычно не располагают таким капиталом и уж точно не имеют доступа к таким же опытным кадрам. Это придает большое значение разработке бизнес-модели, которая не требует так много ресурсов для блиц-масштабирования, например модели организации, имеющей открытый исходный код, вроде Mozilla Foundation.

Помимо факторов и ограничителей роста, еще одно важное потенциальное отличие состоит в том, как некоммерческие организации и организации влияния воспринимают конкуренцию. В деловом мире (и некоторых некоммерческих организациях вроде политических кампаний) конкуренция — особенно победа в этой конкуренции — это одна из важнейших мотиваций для блиц-масштабирования. В свою очередь, Фонд Гейтсов с радостью принял бы еще одного крупного игрока, готового потратить миллиарды долларов на попытку выиграть в борьбе, цель которой — искоренение малярии. Это может помочь в понимании того, почему блиц-масштабирование получило существенно меньшее распространение вне сферы бизнеса. Однако, учитывая масштаб стоящих перед нами сегодня проблем, от изменения климата и бедности до необходимости реформирования системы образования, мы верим, что настало время подумать, как использовать решения по масштабированию из технологической сферы в традиционно «немасштабируемых» вопросах.

Давайте рассмотрим два весьма специфичных, но не схожих примера использования принципов блиц-масштабирования вне бизнес-среды.

Пример №1: Одежда для успеха

«Одежда для успеха» (Dress for Success, DFS) помогает женщинам, имеющим низкий доход, получить работу, предоставляя им деловой костюм и помогая проходить собеседование. 99% оборотных средств организации поступает от грантов, государственного финансирования и пожертвований.

Не имея ни денег инвесторов, ни доходов, которые можно было бы направить на расширение организации, основательница DFS Нэнси Лублин была вынуждена искать хитрые способы избежать проблем, связанных с расширением масштабов деятельности, не расходуя при этом денег. Одна особенно хитрая стратегия заключалась в том, чтобы использовать инфраструктурные ограничения для преодоления ограничения в персонале. Расширение масштабов требовало от DFS придумать способ отбора потенциальных клиентов (чтобы обслуживать тех, кто больше всего в ней нуждался) и набрать штат в «магазины» одежды. В обычной ситуации для выполнения обеих задач потребовались бы либо оплачиваемые сотрудники, либо масштабное привлечение добровольцев. Вместо этого Лублин начала сотрудничать с организациями вроде приютов для жертв насилия в семье, которые занимались обслуживанием тех же клиентов, и, кроме того, обе упомянутые задачи выполняли с нулевыми издержками. DFS принимала только тех клиентов, которых ей направляли партнеры; взамен от партнеров требовалось, чтобы они предоставляли добровольцев в качестве персонала «магазинов». Это дало DFS возможность увеличить и число обслуживаемых ей людей, и число работников, которые осуществляли это обслуживание. И все это не стоило ни копейки!

Лублин также воспользовалась возможностью инновационной модели дистрибуции, превратив DFS во франшизу. Любому, кто хотел открыть филиал DFS, предлагалось

прилететь в Нью-Йорк и расположиться на матрасе в ее квартире. Затем она обучала этих предпринимателей и отправляла обратно в их города, чтобы запустить новые филиалы. К тому моменту, когда Лублин ушла из DFS в 2002 году, она успела расширить деятельность организации до 76 магазинов. На сегодняшний день DFS сумела охватить 21 страну и оказать помощь почти миллиону женщин.

Пример №2: Барака Обаму — в президенты

В 2008 году в рамках президентской кампании Барака Обамы были использованы возможности блиц-масштабирования — главным образом инновация бизнес-модели — и инструменты Кремниевой долины для того, чтобы «катапультировать» малоизвестного сенатора, проработавшего всего один срок, из Иллинойса в Белый дом, при том что он выступал против ряда известных в стране политиков, включая бывшую первую леди и коллегу-сенатора Хиллари Клинтон.

Ключевой «инновацией бизнес-модели», лежащей в основе долгосрочной президентской кампании Барака Обамы, стало беспрецедентное использование принципа связности для обеспечения и координации децентрализованных действий. Обама выдвинул свою кандидатуру 10 февраля 2007 года. По словам консультанта кампании Стива Спиннера, ее штат вырос с нуля до семисот сотрудников (и на несколько порядков больше волонтеров) всего за год. Ключевым фактором такого быстрого роста стало использование технологий для того, чтобы задействовать существующие сети и добиться мощной дистрибуции.

Первым делом Обама сосредоточился на сборе небольших пожертвований от частных лиц через интернет вместо нескольких крупных чеков от состоятельных спонсоров, традиционно привлекаемых Демократической

партией. Отчасти это было сделано в силу необходимости, поскольку он баллотировался от Демократической партии против Хиллари Клинтон, которая не только воспринималась как предполагаемый фаворит, но и имела прочные связи с крупными спонсорами еще со времен ее работы в Белом доме и Сенате. Однако оказалось, что эта новая бизнес-модель дала Обаме возможность собрать денег больше, чем кому-либо из предшествующих кандидатов: взносы в пользу избирательной кампании принесли более $650 млн, а это на $300 млн превысило предыдущий рекорд, установленный президентом Джорджем Бушем — младшим в период его кампании по переизбранию в 2004 году. Более половины этой суммы составили пожертвования в размере менее $200; в отличие от этого только 27% средств, собранных во время избирательного цикла 2004 года, поступило от некрупных спонсоров.

Во-вторых, кампания Обамы использовала технологии для создания и управления армией добровольцев, обеспечивающих явку избирателей на выборы. В этом Обаме очень повезло: незадолго до того, как объявить его кандидатуру, штаб кампании обратился к молодой социальной сети Facebook с просьбой создать для него официальную страницу. Соучредитель Facebook Крис Хьюз, к которому они обратились, понял, что Бараку Обаме удастся выиграть выборы и изменить мир, поэтому Хьюз ушел из Facebook и присоединился к его избирательному штабу. С приходом Хьюза избирательный штаб обогатился его личным опытом, полученным в одной из крупнейших компаний, переживших блиц-масштабирование, и активно начал применять в кампании Обамы инструменты Кремниевой долины.

В итоге Хьюзу и его команде удалось разработать три ключевых инструмента, задействовавших факторы роста,

чтобы помочь Обаме выиграть выборы. Первым инструментом стал my.barackobama.com, или сокращенно MyBO. MyBO — это социальная сеть, которая объединила уже существующие сети сторонников Обамы, предоставив им возможность общаться между собой, а также создавать группы, планировать мероприятия и привлекать средства. С помощью MyBO волонтеры в ходе кампании создали 2 млн анкет, провели 200 000 офлайн-мероприятий и собрали $30 млн.

Вторым инструментом была система агитации Neighbor-to-Neighbor («Сосед соседу»). Когда пользователи MyBO заходили в свой аккаунт, Neighbor-to-Neighbor предлагала список не определившихся избирателей, которым они могли позвонить или навестить их лично. Neighbor-to-Neighbor подключилась к онлайн-базам данных, чтобы подобрать волонтерам тех людей, с которыми они, вероятно, могли бы наладить контакт, принимая во внимание такие факторы, как возраст, профессия, языковые навыки и место службы. Благодаря системе Neighbor-to-Neighbor состоялось около 8 млн звонков — настоящее сарафанное радио.

Последним инструментом стал сайт регистрации избирателей Vote to Change («Голосуй за перемены»), который помогал электорату пройти запутанную регистрацию избирателей на местах. К примеру, студенты могли указать в своем аккаунте местоположение их учебного заведения и дома, где они провели свое детство; Vote for Change помогал им зарегистрироваться именно в том штате, где их голос был нужнее. За время кампании Vote for Change помог миллиону людей пройти регистрацию для голосования — примерно столько же, сколько две тысячи оплачиваемых работников, действующих старым добрым методом «от двери к двери».

Во вторник, 4 ноября 2008 года Барак Обама был избран сорок четвертым президентом Соединенных Штатов Америки.

Отчасти благодаря механизмам блиц-масштабирования, которыми воспользовался его штаб, он получил более 69 млн голосов, что и по сей день остается рекордом для любого кандидата в президенты США.

Как показывают эти примеры, блиц-масштабирование может служить мощным инструментом не только социального воздействия и преобразований, но и создания чрезвычайно прибыльного бизнеса. Да, это не так легко: вам потребуется либо доступ к значительным объемам капитала (как мы видели на примере президентской кампании Барака Обамы 2008 года), либо способность задействовать пожертвования населения или другой действующей сети (как мы видели на примере Dress for Success), либо и то и другое вместе. Но если вы в состоянии поддерживать столь быстрый рост, уроки блиц-масштабирования помогут вам справиться с нагрузками этого роста и максимизировать ваше влияние на мир.

БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ В БОЛЬШОЙ КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЕ

Одной из интересных тенденций последнего десятилетия стала интеграция высокотехнологичных экосистем тихоокеанского побережья Соединенных Штатов с Кремниевой долиной. Бóльшую часть XX века Сиэтл, Лос-Анджелес и Кремниевая долина были совершенно непохожими друг на друга, дифференцированными промышленными центрами. В то время как Кремниевая долина специализировалась на компьютерах, в Сиэтле и Лос-Анджелесе развивали авиакосмическую и оборонную отрасли промышленности, плюс к тому каждая из экосистем гордилась своим ведущим положением на рынке кофейной индустрии (Сиэтл)

и индустрии развлечений (Лос-Анджелес). Но в XXI веке Сиэтл и Лос-Анджелес стали еще и родиной для высокотехнологичных экосистем, тесно связанных с Кремниевой долиной.

В статье 2017 года под названием «Как сближаются два технологических центра Америки» (How America's Two Tech Hubs Are Converging) журнал *Economist* заявил, что Сиэтл и Кремниевая долина становятся все более взаимосвязаны, указывая на тот факт, что бóльшая часть венчурных инвестиций в стартапы Сиэтла пришла из Кремниевой долины и что порядка тридцати компаний Кремниевой долины открыли офисы в Сиэтле с тем, чтобы получить доступ к богатому выбору работающих там компьютерных специалистов, тогда как у двух главных скейлеров Сиэтла, Amazon и Microsoft, в Кремниевой долине работают тысячи сотрудников. В то же время основанная в Сиэтле Amazon Web Services предоставила стартапам и скейлапам Кремниевой долины наиболее подходящий вариант платформы облачных вычислений.

В Лос-Анджелесе также наблюдается значительный рост числа стартапов и скейлапов. По данным исследовательской компании CB Insights, стартапы Лос-Анджелеса в 2016 году получили $3 млрд финансирования, что в шесть раз превысило показатели 2012 года. Экосистема Лос-Анджелеса, включая так называемый Кремниевый берег на Тихоокеанском побережье, породила большое число крупных компаний, куда входят Snap и SpaceX, стоимость каждой из которых превышает $10 млрд, и другие успешные истории вроде Dollar Shave Club. Следует также отметить, что основатели Snap познакомились во время учебы в Стэнфорде, что SpaceX был основан бывшим жителем Сан-Франциско Илоном Маском и что в числе инвесторов этих компаний основную долю составляли венчурные фонды, такие как Lightspeed,

Founders Found и Venrock. Наряду с Сиэтлом, Лос-Анджелес служит рабочей площадкой для крупных компаний Кремниевой долины, например для Google. Такая взаимосвязь не вызывает особого удивления, если принять во внимание, что и Сиэтл, и Лос-Анджелес расположены довольно близко к Кремниевой долине, а это способствует переплетению сетей их капиталов, талантливых сотрудников и знаний: достаточно совершить короткий перелет — час из Лос-Анджелеса и два из Сиэтла — или шестичасовую поездку из Лос-Анджелеса по автомагистрали I-5, на всем протяжении которой установлены станции Tesla Supercharger для того, чтобы венчурные инвесторы могли легко проделывать этот путь! Это помогает объединять сети капитала: инвесторам Кремниевой долины проще заключать сделки с компаниями, зарегистрированными в Сиэтле и Лос-Анджелесе, потому что так они легко могут летать туда и обратно на заседания совета директоров. Это также способствует объединению сетей талантливых специалистов, поскольку предприниматели без труда могут перемещаться между центрами, развивая и поддерживая деловые связи, а также лично обмениваясь идеями и знаниями. К примеру, удачное географическое положение позволяет Илону Маску руководить одновременно Tesla (Кремниевая долина) и SpaceX (Лос-Анджелес). Кроме того, Сиэтл и Лос-Анджелес обеспечивают специалистам отличные условия и высокий уровень жизни, поскольку являются крупными культурными и туристическими центрами, и при этом жилье там дешевле, чем в Кремниевой долине (впрочем, недорогим его тоже не назовешь).

Эти связи, вероятно, станут еще теснее, если города соединятся дополнительными транспортными сетями вроде высокоскоростной железнодорожной линии, вакуумным поездом Hyperloop от Илона Маска или за счет появления

беспилотных автомобилей. Все это сделало бы разовые выезды и ежедневные поездки на работу между этими тремя пунктами быстрее и дешевле. Таким образом, Лос-Анджелес и Сиэтл становятся все более благодатной средой для предпринимательства, а также подходящим местом для основания компании, которую вы планируете блиц-масштабировать. Будет интересно посмотреть, удастся ли Amazon проектом HQ2 по созданию второй штаб-квартиры (Amazon намерен потратить $5 млрд на строительство нового корпоративного кампуса, который вместит 50 000 сотрудников) в конечном счете расширить и «Большую Кремниевую долину». В качестве города, который следовало бы выбрать под эту цель, агентство Moody's выделило Остин, тогда как в *New York Times* посчитали, что в этом вопросе хорошие шансы есть у Денвера. Выбор любого из них был бы логичен, учитывая давнюю схему миграции из Кремниевой долины в Колорадо, а также специальные рейсы для «ботаников», которые осуществляет Southwest между Сан-Хосе и Остином.

БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ В ДРУГИХ РЕГИОНАХ

В пределах Соединенных Штатов мощными технологическими центрами стали города вроде Бостона и Остина, позднее их примеру последовали Боулдер (штат Колорадо) и даже Нью-Йорк. В Европе такие города, как Лондон, Стокгольм и Берлин (в котором Rocket Internet братьев Самвер с переменным успехом пытается наладить «промышленный выпуск» бизнес-модели блиц-масштабирования), также начали создавать небезынтересные нам компании. Согласно исследованию Уортонской школы бизнеса, по числу выпускаемых «единорогов» — стартапов-миллиардеров — Стокгольм оказался на втором месте после самой Кремниевой

долины. Около 65% жителей Швеции трудоспособного возраста (от восемнадцати до шестидесяти четырех лет) считают, что в Швеции у них есть хорошие возможности для создания собственных компаний, тогда как среди американцев аналогичного мнения придерживаются 47% трудоспособного населения.

К примеру, на счету стокгольмского потокового музыкального гиганта Spotify столько случаев блиц-масштабирования, что ему позавидовало бы большинство «единорогов» Кремниевой долины. Оба соучредителя Spotify, Дэниел Эк и Мартин Лорентсон, являются серийными предпринимателями, имеющими опыт в блиц-масштабировании, — Эк был главным техническим директором в Stardoll, тогда как Лорентсон был сооснователем Tradedoubler. Spotify использует проверенную фримиум-модель, предоставляя доступ к базовому бесплатному сервису и при этом стимулируя пользователей оформить подписку, чтобы повысить качество аудио и отключить рекламу. С момента запуска в 2008 году Spotify следовала курсом крайне агрессивного инвестирования, собрав более $2,5 млрд за счет финансирования со стороны как венчурных фондов Кремниевой долины, таких как Founders Fund, Accel и Kleiner Perkins Caufield & Byers, так и глобальных инвесторов с опытом в масштабировании вроде Horizons Ли Ка-Шинга и Digital Sky Technologies (DST) Юрия Мильнера. Параллельно с этим росло и число платных подписок на сервис — с 1 млн в 2011 году до 60 млн в 2017 году.

Несмотря на свои достижения в Стокгольме, в 2016 году Эк и Лорентсон начали опасаться, что некоторые правила вроде жилищного регулирования для иммигрантов, устанавливающие определенные ограничения и необходимость больших расходов, а также высокие налоги на фондовые опционы способны помешать Spotify удержать этот успех.

В результате Spotify объявил в феврале 2017 года о том, что он создаст 1000 новых рабочих мест в своем нью-йоркском офисе, сделав Соединенные Штаты пристанищем для преобладающей части своих сотрудников.

За пределами западного мира эти перспективы могут быть еще ярче. Нам уже известно о Китае, но относительно Индии также высказываются прогнозы, что в этом столетии ей предстоит обогнать экономику США. Индийскому гиганту электронной торговли Flipkart удалось собрать порядка $7,3 млрд благодаря инвесторам со всего мира, включая Accel (Кремниевая долина), Tiger Global (Нью-Йорк), Naspers (Южная Африка), GIC (Сингапур) и SoftBank (Япония). Оба его основателя, Сачин Бансал и Бинни Бансал — они не родственники — работали в Amazon. Африка выступает первооткрывателем мобильных сервисов, наподобие мобильной платежной системы M-Pesa, которую разработали в Великобритании, управляет ей американская компания IBM, а теперь ее технологии перешли под контроль Huawei в Китае. В 2015 году через M-Pesa в Кении были осуществлены переводы на сумму $28 млрд, для сравнения: ВВП Кении в том же году составил $63 млрд. Латинская Америка представляет собой быстрорастущий испаноязычный рынок. Израиль, в котором на душу населения приходится больше стартапов, чем в какой-либо другой стране, является центром сосредоточения компаний, специализирующихся на кибербезопасности, а также домом для процветающего сообщества венчурных инвесторов. Даже в Австралии удалось создать успешные технологические компании, такие как Atlassian.

Блиц-масштабирование в развивающихся экосистемах порождает и массу проблем, и массу возможностей. Развивающимся экосистемам не хватает платформ, на которых возникли устоявшиеся экосистемы типа Кремниевой

долины или, если брать шире, рынка США — таких как платежные системы и компании-поставщики, не говоря уже о лицах, предоставляющих профессиональные услуги (юристы, бухгалтеры и т. д.), опытных управляющих и рискованных венчурных инвесторах. Это осложняет проведение блиц-масштабирования и становится причиной более медленных темпов роста. Гораздо легче воспользоваться действующими платформами, чем создавать собственные.

С другой стороны, как только вы добиваетесь успеха, создание собственных платформ становится важным конкурентным преимуществом, которое зачастую усиливается со временем и ускоряет долгосрочный рост. В первые годы своего существования Mercado Libre росла гораздо медленнее, чем Amazon. В Латинской Америке больше чем у половины потребителей нет даже банковского счета. Компания не могла элементарно воспользоваться распространенной повсюду сетью кредитных карт и услугами авторитетных поставщиков подобно тому, как это сделал Amazon; вместо этого ей пришлось создать собственные платежную и логистическую системы.

Однако на сегодняшний день владение платформами наподобие Mercado Pago, главной платежной системой Латинской Америки в сфере электронной торговли, позволяет Mercado Libre поддерживать более высокие темпы роста, в то же время создавая барьеры для потенциальной конкуренции. Несмотря на то что конкуренты, которые хотят соперничать с Amazon на американском рынке, могут создать компанию и начать быстро расти благодаря Visa и UPS, конкуренту Mercado Libre придется пользоваться платежной и логистической платформами самой Mercado Libre, еще больше усложняя себе задачу по привлечению значимого объема клиентов.

Mercado Libre также удалось обратить себе на пользу уроки, вынесенные предыдущими блиц-скейлерами, такими

как eBay. В 2001 году eBay приобрел французскую компанию iBazar, у которой был филиал в Бразилии. Так как eBay хотел сконцентрироваться на европейском рынке, он сделал предложение Mercado Libre принять на себя руководство компанией в Бразилии в обмен на долю в 19,9% Mercado Libre. Сделка предусматривала не только пятилетнее соглашение о неконкуренции (на этот период времени Mercado Libre не пришлось бы переживать, что eBay станет расширять свою деятельность на латиноамериканском рынке), но и соглашение об обмене передовым опытом. Несмотря на то что генеральный директор Маркос Гальперин заключал сделку ради соглашения о неконкуренции, во время интервью для подкаста Рида Masters of Scale он признался, что в итоге наиболее значимой частью сделки для Mercado Libre оказалось именно соглашение об обмене передовым опытом:

> «В конечном счете чрезвычайно ценным для нас стал по-настоящему интенсивный обмен передовым опытом. По сути, пять лет мы были как бы дочерней компанией eBay! Каждый квартал мы поднимались туда [в главный офис eBay в Кремниевой долине] и разные сегменты нашей компании обменивались передовым опытом с разными сегментами eBay. Это помогло нам масштабироваться и ознакомиться со всем многообразием проблем, какие eBay испытывал в разных уголках мира с различными конкурентами. У нас была возможность во всем подробно разобраться; что-то из практики eBay нам понравилось, что-то мы сочли неподходящим для рынка Латинской Америки и сделали иначе».

Маркос со своей командой не просто подражали eBay. Они учились на основе его передовых практик и адаптировали их под характерные особенности своего рынка.

Все эти новые экосистемы в разных частях мира представляют собой интересные и потенциально дифференцированные возможности, совсем как Китай пятнадцать лет назад или двадцать пять лет назад — Кремниевая долина. Бостон, к примеру, добился лидирующего положения в сфере здравоохранения благодаря своим первоклассным больницам и университетам, в то время как Нью-Йорк — лидер модной индустрии, достаточно вспомнить Rent the Runway и Birchbox. Такие страны, как Эстония, превратили в свою зависимость от международных рынков в преимущество; Skype (основанный эстонскими программистами Прийтом Казесалу и Яаном Таллинном), вероятнее всего, не удалось бы запустить в Соединенных Штатах, так как международные звонки просто-напросто не так уж актуальны для американского потребителя.

КИТАЙ: ЗЕМЛЯ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ

Помните решение Пони Ма запустить, а затем блиц-масштабировать WeChat в 2010 году? Он принял его, несмотря на огромный риск, который WeChat представлял для действующего продукта, мессенджера QQ, и для совокупной чистой прибыли Tencent. Идя на этот риск и запуская WeChat, Ма смог омолодить свою компанию и подтолкнуть к достижению даже больших высот.

История WeChat служит примером того, что Китай вполне может оказаться даже более благоприятной экосистемой для блиц-масштабирования, чем Кремниевая долина. Как и в Долине, в Китае есть культура предпринимательства, которая побуждает к риску, высокоразвитый финансовый сектор, который готов поддерживать агрессивный рост, и богатый выбор ценных специалистов в области технологий.

Но благодаря своему недавнему гиперросту рынок Китая не только чрезвычайно огромен, но и подвержен сбоям.

На протяжении десятилетий Китай был самой быстрорастущей экономикой в мире, и, по прогнозам PricewaterhouseCoopers, к 2030 году экономика Китая обгонит по своим масштабам экономику Соединенных Штатов. А во многих сферах это уже произошло. В 2016 году объем мобильных платежей в Китае составил $8,6 трлн. Для сравнения: в Соединенных Штатах этот показатель составил $112 млрд. Другими словами, рынок мобильных платежей в Китае оказался примерно в 77 раз больше, чем в Соединенных Штатах. В Китае Didi Chuxing осуществляет 20 млн поездок в день — более чем в три раза превышая количество поездок Uber по всему миру. Эти факторы обеспечивают Китаю значительное преимущество практически перед любой другой экосистемой, если говорить о факторе размера рынка.

Вместе с тем у Китая есть существенные преимущества и в том, что касается борьбы с ограничением роста масштабов деятельности, а именно за счет гибкого рынка труда, который был проанализирован в статье 2012 года в *New York Times*, посвященной производству Apple в Китае: «Управляющие Apple подсчитали, что для обеспечения контроля и руководства деятельностью 200 000 конвейерных работников, которые непосредственно занимались бы производством айфонов, требовалось порядка 8700 инженеров-технологов. Согласно прогнозу аналитиков компании, на то, чтобы найти такое количество квалифицированных инженеров в Соединенных Штатах, потребовалось бы девять месяцев. В Китае это заняло 15 дней».

Результатом стала экосистема, в которой компании растут, распадаются и воссоединяются — и все это происходит с невероятной скоростью. «Здесь инновация происходит

быстрее», — заявил Кай-Фу Ли, ныне руководящий Sinovation Ventures, а в прошлом возглавлявший представительство Google в Китае. Китайский рынок рассматривает рост в качестве первого, последнего и лучшего средства практически от всех проблем. Вероятно, в этом заключается причина того, что китайским стартапам удается расширять свои масштабы, как правило, гораздо быстрее, чем компаниям Кремниевой долины.

К примеру, китайскому производителю смартфонов Xiaomi потребовалось менее пяти лет на то, чтобы проделать путь от запуска компании до превращения в самый дорогостоящий стартап 2014 года — затем его результат превзошли Uber и Didi Chuxing, блестяще справившиеся с собственным блицмасштабированием. Лэй Цзюнь основал Xiaomi в 2010 году; к 2015 году компания стала третьим по величине производителем смартфонов в мире после Samsung и Apple.

Но наравне с тем, что в Китае компании способны быстрее добиваться высот, они и падать с них могут гораздо быстрее. В 2016 году IDC сообщила, что по сравнению с предыдущим годом продажи Xiaomi упали на 40%, так как его стратегия, основанная исключительно на онлайн-продажах, начала ослабевать, а конкурентам вроде OPPO и Vivo удалось увеличить свои доли на рынке за счет продаж через традиционных офлайн-дистрибьюторов. Как минимум один аналитик предсказал, что стоимость Xiaomi снизится более чем на 90%.

Реакция Xiaomi на этот кризис служит свидетельством не только неистового духа соперничества Лэй Цзюня, но и невероятной скорости, которую возможно развить в Китае. Компания энергично взялась за решение своих проблем дистрибуции, приступив к быстрым, массированным действиям по созданию канала офлайн-продаж путем открытия сотни розничных магазинов Mi Home всего за один

год и преследуя цель к 2019 году открыть 2000 магазинов. Поразительно, но в первом квартале 2017 года 34% продаж смартфонов Xiaomi в Китае обеспечили именно эти сто магазинов, которые, как заявляет компания, по объему продаж на один квадратный метр уступают только знаменитым Apple Store. В 2017 году IDC сообщила, что продажи Xiaomi по сравнению с предыдущим годом возросли на 59%, вернув его в ТОП-5 производителей смартфонов в мире. Вот такая история из грязи в князи, снова в грязь и снова в князи в ускоренном исполнении за менее чем десять лет.

В качестве основателей, инвесторов и писателей мы на собственном опыте и довольно детально знакомы с укладом Кремниевой долины; в то же время по уровню знаний о Китае нас можно охарактеризовать как сторонних наблюдателей. Однако нам ничего не остается, кроме как поражаться тому, сколько ценных уроков эти две экосистемы способны преподать друг другу.

К примеру, скорость Китая свидетельствует о том, какую ценность имеет жесткая конкуренция в качестве мотиватора. Однажды Лэй Цзюнь из Xiaomi сказал мне: «Вы, американские предприниматели, ленивы. В девять вечера в субботу подавляющая часть сотрудников моей компании все еще работает». В каком-то смысле он прав. Блиц-скейлеры в Китае работают с такой интенсивностью, которой в Кремниевой долине мало кто может похвастать. Вместо того чтобы работать в стандартное для Америки рабочее время, с девяти утра до пяти вечера, Xiaomi работает по модели «996» — приходить в девять утра, уходить из офиса в девять вечера, и так шесть дней в неделю. Мне довелось наблюдать это в LinkedIn China. Чтобы в сжатые сроки выполнить проект Red Horse, руководитель нашей команды в Китае Дерек Шен просто на две недели перевез всю команду разработчиков

в отель, чтобы они могли работать сутки напролет и ничто их не отвлекало.

Побочный эффект от такой этики интенсивного труда состоит в том, что она позволяет гораздо быстрее принимать решения — ключевое преимущество при блиц-масштабировании. Когда я проводил интервью для своего подкаста Masters of Scale с Эндрю Ыном, профессором Стэнфорда, основавшим Coursera и руководившим масштабными проектами в области машинного обучения в Google и Baidu (ведущая поисковая система в Китае), он сказал мне, что, когда работал в Baidu, однажды за ужином у него возник вопрос на тему HR. В семь вечера он написал сообщение главе отдела HR; та обратилась за информацией к своей команде, и к половине восьмого Эндрю уже получил ответ. «Если бы на ответ ей потребовалось больше часа, — сказал Эндрю, — я бы начал беспокоиться». У многих столь быстрое принятие решений может вызвать дискомфорт, но в условиях постоянного принятия быстрых решений китайские предприниматели привыкают к дискомфорту и неопределенности, что позволяет им действовать еще быстрее.

Еще одно преимущество объясняется огромным пулом талантливых специалистов в Китае. Настоящее изобилие кадров дает китайским компаниям возможность быстрее масштабировать свои организации, в том числе открывать множество офисов в разных городах. Есть еще парочка вещей, которым Китай может научить Кремниевую долину, касательно того, как задействовать весь пул талантливых специалистов. К примеру, Китай оказался прекрасной средой для женщин-предпринимательниц. Из 73 женщин в мире, которые самостоятельно заработали свои миллиарды, 49 (больше чем две трети!) живут в Китае. Восемь из десяти богатейших женщин мира, самостоятельно добившихся успеха, — китаянки.

И наконец, относительно недавнее обретение Китаем статуса индустриальной державы означает, что большинство отраслей его промышленности все еще находится на стадии зарождения и, соответственно, кто угодно может прибрать их к рукам. В то время как Кремниевая долина могла бы загнать в угол лишь рынок программного обеспечения и интернета, но не рынок компьютерного оборудования, в Китае такие быстрорастущие компании вы можете обнаружить в каждой отрасли — от сельского хозяйства до химической промышленности.

Вместе с тем, несмотря на эти внушительные преимущества, Китаю тоже есть чему поучиться у Кремниевой долины. Прежде всего, не такая бешеная скорость Долины означает, что она способна достигать бóльших технических высот и ориентироваться на более длительные временны́е горизонты, как Илон Маск с идеей межпланетных путешествий или Google со своими знаменитыми $750 млн инвестиций в Calico, в проект «лекарства от смерти». Кремниевая долина сохраняет за собой лидерство в наиболее серьезных технологических инновациях, таких как искусственный интеллект (ИИ), виртуальная реальность (ВР), космический полет и ядерная энергия.

Несмотря на то что Кремниевая долина, несомненно, является родиной чрезвычайно жесткой конкуренции, вместе с тем культура побуждает компании к большему сотрудничеству между собой. Это сотрудничество задействует сетевые связи между компаниями, способствуя проведению более значимых инноваций и росту продуктивности во всем регионе. Когда в 2015 году Google в открытом доступе разместил программную библиотеку TensorFlow, это дало ему возможность привлечь внешние интеллектуальные ресурсы для улучшения своих проектов машинного обучения и, как

следствие, развить машинное обучение в других компаниях Кремниевой долины (и остального мира).

Более того, имея богатое на блиц-масштабирования прошлое, Кремниевая долина на несколько десятилетий опережает Китай в том, что касается концентрированного опыта и институциональных знаний. Помните, половина самых дорогостоящих технологических компаний в мире сгруппировались в небольшом регионе с населением менее 4 млн. Это примерно в 10 раз меньше, чем столичный район Гуанчжоу, и в 350 раз меньше численности населения Китая. Тем не менее стоимость двух китайских компаний — Alibaba и Tencent — составляет более $100 млрд, хотя обе они существуют менее двадцати лет. В совокупности это значит, что, несмотря на огромные трудовые ресурсы Китая и невероятную численность талантливых технических специалистов, у него отсутствует плотность Кремниевой долины и сохраняется ограниченность кадрового резерва управляющих с опытом масштабирования, готовых помочь в управлении блиц-масштабирующейся компанией.

Наконец, отличающиеся большей замкнутостью менеджмент и правила приема на работу в Китае также могут препятствовать блиц-масштабированию. Мой друг Джерри Янг, ставший сооснователем Yahoo! и позаботившийся о том, чтобы компания осуществила дальновидное инвестирование в Alibaba, — когда Джерри впервые приехал в Китай в 1997 году, гидом, которого предоставило ему китайское правительство, был учитель английского, которого звали Джек Ма, — обратил внимание, что китайские компании стараются «взращивать» своих руководителей внутри самой организации. В отличие от Кремниевой долины в Китае редко приглашают старших менеджеров из сторонних компаний, а те немногие, кого наняли таким образом, как правило,

работали не так уж хорошо. Например, авторитетный управляющий из Google Хьюго Барра, который пришел в Xiaomi на должность вице-президента по вопросам международного развития, покинул компанию через два года, чтобы возглавить в Facebook работу над проектами в области BP.

Такой внутриорганизационный подход оказывает большое влияние на ход блиц-масштабирования: вы должны спланировать руководящие должности на несколько лет вперед и сразу начать готовить для них людей. Кроме того, это означает, что между компаниями гораздо меньше взаимодействия и, как следствие, меньше обмена идеями и инновациями. Но ситуация может меняться: Джерри подчеркнул, что первое поколение китайских стартапов-гигантов уже начинает заготавливать семена следующего поколения. Так, Чэн Вэй, основатель Didi Chuxing, научился масштабированию в Alibaba, где проработал восемь лет, пока не открыл собственную компанию. Вероятно, благодаря этому опыту Чэну удалось так быстро масштабировать Didi, что ее скорости позавидовала даже Uber. Didi была основана на три года позже, чем Uber, но в 2015 году совершила больше поездок, чем к тому моменту совершила Uber за все время своего существования. Кроме того, тот факт, что такие компании первого поколения, как Alibaba, Tencent и Baidu, являются инвесторами Didi, обеспечивает менеджменту Didi доступ к сетям знаний, полезных для блиц-масштабирования.

В целом мы считаем, что руководители компаний в области технологической индустрии в Китае успешно справляются с освоением уроков Кремниевой долины. Когда я путешествую и выступаю в Китае, я вижу, что моей аудитории хорошо известно то, что происходит в Кремниевой долине. Большинство управляющих-китайцев говорят и читают по-английски и всегда в курсе последних англоязычных

новостей. Сколько американцев или европейцев, занимающих должности управляющих, читают по-китайски и в курсе изменений, происходящих в Китае? Если вы ждете, пока новость о какой-нибудь китайской инновации просочится в англоязычную прессу, потому, например, что какая-нибудь компания Кремниевой долины займется похожей разработкой, то вы, скорее всего, дарите блиц-скейлерам из Китая целый год на то, чтобы обогнать вас на мировом рынке.

Самой благоприятной возможностью для Кремниевой долины и Китая будет совместная работа и объединение их преимуществ. По словам Эндрю Ына, для того чтобы осуществить прорыв в технологиях распознавания речи, потребовалось объединить идеи с обоих берегов Тихого океана. Компании из Кремниевой долины вроде Nvidia предоставили графические процессоры (GPU), чтобы запустить работу сетей машинного обучения, однако прогресс обеспечило объединение экспертных знаний Кремниевой долины в GPU-программировании с экспертными знаниями Китая в области суперкомпьютерных вычислений. По состоянию на ноябрь 2016 года самым мощным суперкомпьютером в мире был Sunway TaihuLight в Национальном центре суперкомпьютерных вычислений, находящемся в городе Уси (Китай), на втором месте был Tianhe-2. Самый мощный американский суперкомпьютер Titan, расположенный в Национальной лаборатории Ок-Ридж в Теннесси, был более чем в пять раз слабее Sunway TaihuLight.

Кто знает, какие богатства и достижения может обеспечить будущее сотрудничество ведущих инноваторов этих двух экосистем.

ЗАЩИТА ОТ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ

До сих пор мы были сосредоточены на том, чтобы помочь вам разобраться с тем, как использовать блиц-масштабирование для создания скейлапа из стартапа или для масштабирования нового продукта или бизнес-подразделения. Другими словами, вы узнали, как использовать блиц-масштабирование в целях нападения.

Но что, если вы уже действующая компания? Что, если вы не та компания, которой нечего терять и у которой все зависит от выигрыша, а совсем наоборот?

Если вы оказываетесь в ситуации, когда конкуренты пытаются «блиц-масштабировать» с лица земли ваш существующий бизнес, то есть три основных варианта, как защитить себя: победить их, объединиться с ними или избегать их.

ВАРИАНТ №1: ПОБЕДИТЬ ИХ

Первый вариант защиты от блиц-масштабирования заключается в том, чтобы победить тех, кто его осуществляет, продолжая играть свою игру. Как мы уже говорили, многие попытки блиц-масштабирования обречены на провал. Вы должны оценить факторы и ограничители роста вашей бизнес-модели, и если они окажутся непригодными для блиц-масштабирования, тогда наилучшей стратегией будет не принимать происходящее близко к сердцу.

Фанаты покойного Мохаммеда Али могут вспомнить его стратегию «rope-a-dope» из боксерского матча «Разборка в джунглях» против Джорджа Формана. Для «rope-a-dope» требуется позволить противнику самому выбиться из сил и, когда он уже измотан, победить, организовав контратаку.

Если вспомнить Webvan в период бума доткомов, то многочисленные проблемы с его бизнес-моделью (низкая маржа,

большие трудности с возможностью блиц-масштабирования деятельности) означали, что попытка блиц-масштабироваться была с самого начала обречена. Известные магазины продуктов фактически действовали в соответствии с техникой «rope-a-dope»: они организовывали свои продуктовые онлайн-магазины, но делали это поэтапно, усилиями, не требующими больших инвестиций. Safeway даже воспользовался провалом Webvan, дав Webvan возможность побудить первых пользователей заказывать продукты онлайн, а затем организовал собственный сервис доставки продуктов, чтобы обслуживать клиентов, оказавшихся теперь в затруднительном положении.

Разумеется, сейчас перед теми же продуктовыми магазинами возник совершенно иной конкурент в лице Amazon со своим приобретением сети Whole Foods. В таких обстоятельствах, вероятно, требуется совсем другая реакция. Amazon вряд ли выбьется из сил!

ВАРИАНТ №2: ОБЪЕДИНИТЬСЯ С НИМИ

Если ваш рынок представляется готовым для проведения блиц-масштабирования, одним из очевидных вариантов реакции будет ваша попытка сделать то же самое. Связанная с этим проблема, особенно если вы являетесь уже известной компанией, состоит в том, что у вас может не быть технологий или опыта, необходимых для победы в конкуренции лицом к лицу. В этом случае вы можете купить технологии или опыт, но с этим связаны свои риски.

Во-первых, если происходит блиц-масштабирование, это почти наверняка означает, что инвесторы (государственные или частные) находятся в таком восторге от рынка, что готовы предоставить дешевый капитал. А это означает, что приобретения, скорее всего, будут очень дорогими.

Во-вторых, как я предупреждал Брайана Чески насчет покупки Wimdu, любое слияние или приобретение сопряжено с возможностью столкновения культур. Культуры авторитетных, устойчивых компаний и культуры блиц-скейлеров, готовых идти на риск, настолько несовместимы друг с другом, насколько вообще можно себе представить.

В битве против Amazon Walmart потратил $3,3 млрд на приобретение Jet.com — довольно высокая цена за тринадцатимесячный стартап, вдвое превышающая и без того завышенную оценку Amazon. Эти две компании испытали на себе столкновение культур, например, когда Walmart попросил Jet прекратить проведение регулярных «счастливых часов» с распитием ликеров на офисной кухне. Как говорилось в статье *Wall Street Journal* 2017 года, управляющие Jet выразили недовольство, и Walmart позволил восстановить эту традицию.

С другой стороны, в результате этого приобретения увеличился объем продаж электронной торговли Walmart. Jet дал возможность привлечь городскую молодежь — ключевую категория населения, которая, как правило, сторонилась обычных магазинов Walmart. Блиц-масштабирование рискованно, но оно лучше бездействия в том случае, если у конкурента есть большие шансы преуспеть.

ВАРИАНТ №3: ИЗБЕГАТЬ ИХ

Заключительный и, вероятно, наиболее частый из успешных вариантов — уступить существующий рынок блиц-скейлерам и воспользоваться имеющимися у вас активами, чтобы мигрировать на новый, менее уязвимый рынок. Вспомните наш список технологических компаний стоимостью $100 млрд из введения; самому старшему участнику этого списка с успехом удалось осуществить именно эту стратегию.

IBM был одним из первых компьютерных блиц-скейлеров. Его готовность инвестировать в развитие таких прорывных продуктов, как центральный процессор System/360, позволила ему на протяжении десятилетий занимать доминирующее положение в области вычислительной обработки данных. Под руководством Томаса Уотсона (младшего) IBM вложил $5 млрд в развитие и запуск System/360 ($30 млрд в сегодняшних долларах). Но к апрелю 1993 года, когда Лу Герстнер занял пост генерального директора, IBM сообщил об убытках в размере $8 млрд — крупнейшей на тот момент потере в истории американского бизнеса, — и казалось, что его неминуемо обгонят более молодые блиц-скейлеры вроде Dell.

Вместо того чтобы игнорировать проблему или пытаться напрямую конкурировать на рынке персональных компьютеров, который компания и создала в 1981 году, Герстнер благополучно произвел репозиционирование IBM в качестве лидера системной интеграции и технологического консалтинга для американских корпораций. О масштабах миграции IBM можно судить по двум сделкам: в 2002 году — в последний год работы Герстнера на посту генерального директора — IBM приобрел консалтинговое подразделение PricewaterhouseCoopers, а в 2005 году продал свой бизнес по производству персональных компьютеров (в том числе знаковый бренд ThinkPad) новому блиц-скейлеру из Китая под названием Lenovo (который, кроме того, в 2014 году приобрел подразделение IBM, производящее сервера).

Еще один яркий пример можно обнаружить в том, как частным книжным магазинам удалось выдержать натиск Amazon и даже вернуть себе прежние позиции. Ни одному из них не под силу было конкурировать с Amazon ни по ассортименту, ни по цене. Но за последние семь лет число частных книжных магазинов возросло, даже на фоне того, что

Amazon продолжил масштабироваться. Магазины мигрировали из бизнеса по продаже книг в бизнес по созданию литературного сообщества, став местом культурных мероприятий вроде встреч с авторами, на которых можно получить автограф, собраний литературных клубов, выступлений артистов разговорного жанра и т. д. Частные книжные магазины могут предложить то, что не в состоянии предложить Amazon (по крайней мере, пока BP не станет более совершенной) — впечатление от пребывания в книжной лавке, с ее особенным запахом, доброжелательным персоналом и обществом собратьев-книголюбов.

Оказаться на прицеле у блиц-масштабирующегося конкурента довольно пугающе, однако это не станет вашим смертным приговором, если вы правильно отреагируете. Но решать нужно быстро; скорость блиц-масштабирования такова, что промедление смерти подобно.

ЧАСТЬ VI

Ответственное блиц-масштабирование

В идеальном мире блиц-масштабирующиеся организации будут обладать всеми достоинствами, какими общество хотело бы наделить их: политикой в области персонала, предусматривающей разнообразие и исключающей дискриминацию, глубоким чувством ответственности перед акционерами и заинтересованными лицами, богатым выбором хорошо оплачиваемых рабочих мест и высокоморальными управляющими, способными стать общественными лидерами. Печальная правда состоит в том, что, несмотря на все то хорошее, что несет с собой блиц-масштабирование, организации, проводящие его, могут оказаться повинны в тех же грехах, что и компании другого типа, и столкнуться с некоторыми неизбежными проблемами, даже если будут действовать с полной ответственностью.

Блиц-масштабирующиеся компании почти всегда действуют в условиях жесткой конкуренции, при которой для выживания и процветания им необходимо опережать в росте своих соперников. В лучшем случае им удается это сделать, концентрируясь на построении бизнеса и одновременно с этим пытаясь достигнуть более широких социальных целей.

В худшем — они пытаются быстро увеличиться любыми доступными способами.

Эти проблемы усугубляются тем, что блиц-масштабирующиеся компании растут столь быстро, что зачастую становятся ключевыми игроками в обществе, еще не успев для этого созреть. Такая ситуация может привести к появлению проблемных корпоративных культур, враждебным отношениям с регулирующими органами и принятию сомнительных решений.

Однако существующие трудности не должны сдерживать нас от проведения блиц-масштабирования. Искусство заключается в том, чтобы совместить скорость с ответственностью, так чтобы иметь возможность благополучно заполучить преимущество первого скейлера, при этом продолжая развиваться и придерживаться строгих нравственных принципов.

Скептики могут доказывать, что такой масштаб, который обеспечивает блиц-масштабирование, заведомо плох и что общество должно препятствовать компаниям становиться слишком большими. Давая показания перед Конгрессом в 1911 году, будущий судья Верховного суда Луи Брэндайс утверждал: «Я думаю, с учетом опыта последних двадцати лет мы можем с уверенностью констатировать две вещи: во-первых, корпорация может иметь очень большие размеры, с тем чтобы быть наиболее эффективным инструментом производства и дистрибуции, и, во-вторых, независимо от того, показывает ли она наибольшую экономическую эффективность или нет, компания может оказаться слишком большой для того, чтобы с ней мирились люди, жаждущие быть свободными».

Мы не согласны с этой позицией относительно опасности масштаба в современном мире. Во-первых, Брэндайс говорил в эпоху «трестов», когда такие личности, как Джон

Пирпонт Морган, консолидировали американскую промышленность в мощные гигантские компании вроде U.S. Steel. Но мы убеждены, что сегодняшние блиц-скейлеры качественно отличаются от трестов «позолоченного века» истории США. Те тресты фактически монополизировали поставки ключевых материальных ресурсов, таких как сталь и нефть. У потребителей не было альтернатив, и они были вынуждены работать с ними. Компании же вроде Apple и Amazon, напротив, должны каждый день завоевывать своих потребителей, а если они это сделать не в состоянии, то потребители запросто могут перейти на ноутбуки Dell и книги от Barnes & Noble.

Во-вторых, мы считаем, что хотя большое в чем-то и может быть плохим, но оно также может стать и великим. Масштаб порождает компании, занимающие доминирующее положение, и он же создает колоссальную стоимость. К примеру, смартфоны, которые мы так любим, — это электроника, рассчитанная на массового потребителя, которая зависит от положительного влияния эффекта масштаба. Несмотря на то что Брэндайс прав в отношении общества, которое должно предотвращать появление монополий, препятствующих технологическим или бизнес-инновациям, таких как прежняя монополия AT&T, сдерживавшая развитие телекоммуникаций, сегодняшние наиболее крупные компании фактически сами обеспечили возможность проведения инноваций и создания большей стоимости, предоставив платформы под любой вид деятельности — от разработки программного обеспечения для повышения производительности (Slack) до бизнеса в индустрии развлечений (Netflix). Даже концентрация капитала, возникшая как следствие увеличения масштаба, оказалась не так уж плоха — она позволила блиц-скейлерам приняться за реализацию таких авантюр,

как космические путешествия (SpaceX) и автономные транспортные средства (Waymo от Google), которые способны значительно улучшить нашу жизнь.

Вместо того чтобы бездумно призывать к развалу больших компаний для смягчения потенциальных угроз масштаба, лучше воспользоваться принципами здоровой республики, изложенными некогда Джеймсом Мэдисоном в статье «Федералист №10». Мэдисон обращал внимание на опасности «фракций», то есть отдельных групп, действия которых идут вразрез с интересами всего общества. Он утверждал, что фракции стали естественным следствием свободы, а наилучшей стратегией защиты от них служит создание разнородного общества, в котором не сможет доминировать ни одна отдельная фракция. Мэдисон писал: «Расширяйте сферу действия — и у вас появится больше разнообразных партий и интересов; уменьшится вероятность того, что у большинства возникнет мотив покушаться на права всех граждан; или если такой мотив существует, всем, кто его чувствует, будет сложнее осознать свою силу и предпринять согласованные действия». Мы убеждены, что этот же подход можно применять не только в политике, но и в экономике; другими словами, мы верим, что большое разнообразие влиятельных компаний — если у них нет возможности сговориться между собой — может послужить противовесом для злонамеренных или корыстных целей какого-либо конкретного экономического субъекта.

Это правда, что блиц-масштабирование, как и все в этой жизни, ведет к появлению победителей и проигравших. Стартапы могут и будут терпеть неудачи, а все предпринимательские инициативы будут порождать риски для основателей, сотрудников и инвесторов. Но в то же время они создают возможности для нового бизнеса, инноваций и новых рабочих мест. Однако самые успешные современные общества

слишком свободны, чтобы пытаться запрещать все риски, и в конечном счете они от этого только выигрывают, потому что дают предпринимателям возможность рисковать.

Кроме того, есть большой соблазн думать, что ответственное поведение проще всего гарантировать за счет соответствующего законодательного регулирования. Но проблема заключается в том, что мы живем в условиях мирового конкурентного рынка. Правительство, которое замедляет темпы роста компаний в своем государстве, навешивая на них бремя жесткого законодательства, просто-напросто дает безответственным блиц-скейлерам за пределами своих границ возможность с меньшими усилиями добиться доминирования в зарождающихся отраслях.

Какой, к примеру, поднялся шум, когда выяснилось, что партии — как иностранные, так и внутригосударственные — задействовали Facebook и Twitter, чтобы незаконно вмешаться в процесс выборов в Америке. Это, безусловно, плохо и требует принятия мер для того, чтобы выяснить и устранить уязвимые места, открывшие доступ к информации пользователей. Но представьте, если бы все эти пользователи задействовали платформу социальных медиа, находящуюся под юрисдикцией какого-нибудь другого правительства? Скорее всего, американцы даже не узнали бы об этой проблеме, не говоря уже о том, чтобы они смогли ее исправить.

Тот факт, что Facebook — это глобальная сеть, упрощает пользователям возможность общаться с людьми по всему миру. К примеру, не существует «Facebook для Великобритании». Зато Facebook находится под юрисдикцией Соединенных Штатов, а не Великобритании, и это значит, что, когда оказались в опасности данные британских пользователей и член парламента отправил письмо Марку Цукербергу с требованием предстать перед парламентским комитетом, Цукерберг

не обязан был это делать. Таковы ограничения регулирования деятельности бизнеса в глобализированном мире.

БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ В ОБЩЕСТВЕ

Важно, чтобы блиц-масштабирование было ответственным, так как зачастую успешные компании, осуществившие блиц-масштабирование, достигают такого уровня, на котором они становятся уже больше, чем просто бизнесом; они фактически оказывают влияние на структуру общества, в котором действуют. Социальные медиа вроде Facebook и Twitter изменили то, как мы потребляем информацию и как мы общаемся. Торговые площадки вроде Alibaba и eBay создают экономические возможности — некоторые увлекшиеся продавцы даже попадают в зависимость от них как от источников средств к существованию. Сервисы экономики совместного потребления вроде Airbnb могут обеспечить развитие туризма и большее разнообразие в тех городах, где они осуществляют свою деятельность. Amazon меняет всю сферу розничной торговли, что сказывается на деятельности ее остальных участников. Как учит нас Человек-паук, с большой силой приходит большая ответственность.

Мы убеждены, что ответственность блиц-скейлера не сводится лишь к тому, чтобы максимизировать акционерную стоимость, соблюдая законность; вы также ответственны за то, какое влияние ваш бизнес оказывает на общество в целом. Но, помимо морального долга, ответственный подход к блиц-масштабированию также предполагает наличие хорошей бизнес-стратегии. Общество формирует экосистему, в которой существуете вы и ваш бизнес, а это значит, что оно вправе претендовать на некоторую долю ответственности за ее успех. Другими словами, ваш успех возможен

лишь при условии нормально функционирующего общества. Здесь, в Кремниевой долине, некоторые могут фантазировать о плавучих городах в международных водах, но факт состоит в том, что блиц-масштабирующийся бизнес зависит от верховенства закона, устойчивых финансовых рынков и системы образования, которая создает талантливых сотрудников и здоровый рынок потребителей. Если перефразировать Уоррена Баффетта, можно сказать, что мы выигрываем «лотерею яичников», когда рождаемся в экосистемах, способствующих блиц-масштабированию.

Более того, ответственное блиц-масштабирование может даже защитить от законодательства, создающего угрозу замедления траектории роста. Регулирование, как правило, возникает, когда правительство считает, что отрасль действует безответственно. К примеру, в Америке (как и во множестве других стран) существует природоохранное законодательство, возникшее в то время, когда компании, позабыв обо всем, загрязняли окружающую среду и причиняли вред гражданам и природе. Сообразительные блиц-скейлеры осознают, что саморегулирование фактически может задержать или упредить введение государственного регулирования. Предприниматели часто жалуются на политику регуляторов, на то, что они не понимают тонкостей бизнеса; саморегулирование позволяет бизнесу использовать свой опыт для поиска наиболее рентабельных способов достижения социальных целей.

ОСНОВА ДЛЯ ОТВЕТСТВЕННОГО БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ

Ключом к тому, чтобы проводить блиц-масштабирование ответственно и при этом не жертвовать темпом роста, служит развитие способности различать разнообразные формы

риска. Предлагаемая нами матрица оценки риска состоит в рассмотрении двух независимых осей: Известное — Неизвестное и Системное — Несистемное.

	Известное	*Неизвестное*
Системное	*Известное/ Системное*	*Неизвестное/ Системное*
Несистемное	*Известное/ Несистемное*	*Неизвестное/ Несистемное*

Сама по себе неопределенность не является риском; она просто порождает неизвестность, а неизвестность — это не всегда что-то отрицательное. Как подтвердит любой, кто когда-либо читал детективный роман, путешествовал в другой город или изучал новый язык, одно из самых больших удовольствий в жизни — это поиск и открытия, превращение чего-то неизвестного в известное.

Однако, когда вы рассматриваете неопределенность с возможностью негативного исхода, вы получаете риск. Размер риска зависит от вероятности и тяжести этого потенциального негативного исхода. Блиц-масштабирование всегда связано с рисками, но не все они одинаковы. Именно поэтому следует различать системный и несистемный риск.

Несистемный риск имеет локальный характер и в большинстве случаев затрагивает только часть системы. Системный риск может оказывать воздействие на всю систему или даже разрушать ее — либо напрямую, либо как результат запущенного каскада проблем. К примеру, возможность ядерной войны — яркий пример системного, на уровне вымирания, риска. Даже если мы не верим, что можем полностью устранить этот риск, его масштаб стоит того, чтобы направлять большие усилия на уменьшение его вероятности.

Применение такого анализа демонстрирует, что многие распространенные страхи, связанные с блиц-масштабированием, в действительности являются несистемными рисками. К примеру, один распространенный страх состоит в том, что блиц-масштабирование породит олигархию могущественных управляющих из технологических компаний, которые будут обладать слишком большой властью над правительствами и обществом. Но даже сегодня, при том что технологические компании лидируют в списке самых дорогих компаний мира, традиционные бизнес-магнаты, такие как Руперт Мердок и братья Кох, оказывают на государственную политику гораздо большее влияние, чем лидеры в области технологий, такие как Джефф Безос, Ларри Пейдж и Марк Цукерберг.

Еще один страх, который звучит все чаще, заключается в том, что социальные медиа (по большей части те, что являются продуктами блиц-масштабирующихся компаний) — это исключительно опасные технологии, которые наносят вред потребителям, особенно молодежи, формируя у них привязанность, захватывая все их внимание. Это, конечно, правда, что на производство и потребление социальных медиа некоторые люди тратят больше времени, чем было бы оптимально для их здоровья и продуктивности. Но можно ли это действительно считать системным риском? В 2010 году в *Slate* вышла статья «Не переключайтесь!» (Don't Touch That Dial!), в которой проанализировано множество случаев в истории, когда критики утверждали, что новые средства потребления информации разрушат общество. Сократ предостерегал от пагубных последствий письменности, которая, по его мнению, причинила бы вред памяти. В XVI веке Конрад Геснер пытался составить каталог всех книг. Эта попытка привела его к выводу, что

новомодный печатный станок способствует переизбытку информации, «запутанной и вредной» для ума. Французский государственный деятель Гийом-Кретьен де Ламуаньон де Мальзерб писал, что газеты социально изолировали своих читателей, которые могли бы получать новости с церковных кафедр. Однако, несмотря на все эти предостережения, письменность, печатный станок и газеты принесли человечеству огромную пользу. Конечно, это возможно, хотя и маловероятно, что социальные медиа окажут качественно иное влияние, чем любая предыдущая форма СМИ, но обычно мы обнаруживаем, что, когда люди начинают говорить: «Уж в этот-то раз все обстоит совсем иначе», как правило, это не соответствует действительности.

Потенциально новые технологии всегда несут с собой новые проблемы. Газеты привели к демагогической «желтой журналистике». Реклама привела к появлению продавцов змеиного масла. В ответ на это правительства не вводили запрет на газеты или рекламу, а формировали новую политику и создавали институты, чтобы уменьшить связанные с этим риски. Поэтому у нас есть законы о клевете и регуляторы вроде Федеральной комиссии по связи (Federal Communications Commission, FCC). Со временем публика сама становится более искушенной и развивает собственные «иммунные реакции».

Критики социальных медиа правы, указывая на губительное воздействие, которое те оказали на цивилизованность политического дискурса, а также на идеал объективной, основанной на веских доказательствах правды. Это настоящие проблемы, а значит, их надо пытаться решить. СМИ должны стать более открытыми в вопросах того, кто оплачивает рекламу, и предъявлять к ее достоверности те же стандарты, что и любое другое средство передачи информации.

С другой стороны, есть технологии, появляющиеся у блиц-масштабирующихся компаний, которые могут создать реальные системные проблемы (но при этом они привлекают гораздо меньше внимания СМИ). Синтетическая биология, основанная на целевом редактировании генома по технологии CRISPR-Cas9, способна принести огромную пользу для медицины и агробизнеса, но вместе с тем она несет системный риск искусственно запущенной смертельной пандемии мирового масштаба. Изменения и развитие в этой области произошли столь быстро, что государственным органам сложно создать здравый регуляторный режим, чтобы справиться с этими рисками. Ответственные блиц-скейлеры должны уделять серьезное внимание системным рискам и стремиться к конструктивному диалогу с участием широкого круга заинтересованных сторон, вместо того чтобы пренебрегать решениями регуляторов или препятствовать их работе. В свою очередь, регуляторы не должны считать, что разбираются в вопросе лучше, чем представители отрасли, и не принимать решения в одностороннем порядке. Широкомасштабное сотрудничество на условиях прозрачности и открытого общения — лучший способ выявить системные риски и определить наименее затратные варианты вмешательства (для их последующего сокращения), который при этом продолжает стимулировать быстрое внедрение инноваций.

Связка системное — несистемное динамична, а не статична, и с учетом этого блиц-скейлеры должны быть готовы менять свой подход. К примеру, Facebook подвергся резкой критике за свое участие в президентских выборах 2016 года — как за распространение ложного контента (иначе называемого «фейковыми новостями»), так и за недостаточные меры защиты персональных данных своих пользователей от того,

чтобы ими могли воспользоваться фирмы, предоставляющие услуги политического консалтинга, вроде Cambridge Analytica. Обе эти проблемы вызывают разумные опасения, поскольку ослабляют доверие пользователей Facebook к контенту, который они встречают на его сайте, а также к самому Facebook.

Масштаб Facebook сделал его обладателем бесценной базы данных о более чем 200 млн американцев, а также основным средством, которое большинство американцев используют для того, чтобы узнавать новости и делиться ими со своими друзьями. Это значит, что проблемы конфиденциальности данных и ложного контента касаются не только Facebook и его пользователей, но и самой структуры общества. Если бы Facebook оставался нишевой социальной сетью для студентов колледжей Лиги плюща, то последствия имели бы локальный характер, но если бы те же проблемы на самом деле повлияли на результаты президентских выборов 2016 года, то это, несомненно, стало бы системным толчком.

В подобных примерах для устранения серьезной проблемы компаниям приходится работать совместно с правительством. Чаще всего в случаях такого масштаба автоматически возникает желание создать новый регулирующий орган, но, как показывает практика, само государственное регулирование слишком медленное, чтобы поспевать за стремительными изменениями блиц-масштабирования. В то же время выясняется, что и одного только саморегулирования недостаточно. Необходимо динамичное партнерство между государственным и частным секторами, при котором участие государства сочетается с выполнением его требований на частном уровне.

Аналогичным образом, в ответ на разоблачения о распространении ложной информации через социальные сети и ее влиянии на результаты выборов традиционные СМИ вроде *New York Times* и *Washington Post* призвали Facebook принять

на работу редакторов, чтобы те взяли «фейковые новости» под свой контроль. Это напоминает классическую поговорку: «Когда у вас есть молоток, все кажется гвоздем». Вы не можете просто применить обычный редакционный процесс, предназначенный для новостного отдела численностью пятьдесят человек, к платформе с миллиардом потенциальных «репортеров», пишущих миллиарды «статей» в день. Вместо того чтобы пытаться скопировать какое-то решение, Facebook должен разработать собственные идеи относительно того, как решить эту проблему, а затем найти поддающиеся масштабированию способы их реализации. Эти решения необязательно должны быть идеальными, они просто должны быть лучше того, что было раньше, и — что еще более важно — продолжать совершенствоваться с течением времени. Вызов очень серьезный, но мы не удивимся, если новые решения в итоге приведут к созданию продукта, который будет лучше того, что был при прежней системе, — с учетом более широкого круга мнений, прозрачности проверки фактов и социального влияния.

ДИАПАЗОН РЕАКЦИИ

После того как вы определили категорию риска: известный или неизвестный, системный или несистемный, вам необходимо решить, как вы будете на него реагировать. Мы считаем, что потенциальные варианты реакции также подразделяются на четыре общие категории.

РЕАКЦИЯ №1: НЕМЕДЛЕННО ПРИСТУПИТЬ К РЕШИТЕЛЬНЫМ ДЕЙСТВИЯМ

Системный риск может потребовать немедленной реакции в стиле «стоп-крана». К примеру, в 2011 году в Сан-Франциско

домовладелица, вернувшись домой, обнаружила, что ее постоялец с сайта Airbnb разгромил квартиру и украл вещи, включая ювелирные украшения ее бабушки. Первоначальная реакция Airbnb — координация с полицейским участком и выплата хозяйке квартиры финансовой компенсации, но с акцентом на том, что каждый подобный случай будет рассматриваться в индивидуальном порядке, — возможно, была правильной с юридической точки зрения, однако она не решала системную проблему: хозяева начали терять доверие к Airbnb.

Осознав масштаб проблемы, Брайан Чески приступил к решительным действиям. В первую очередь он взял на себя всю ответственность, написав в официальном блоге Airbnb: «Касаемо дела EJ, мы подвели ее и очень сожалеем об этом. Нам следовало быстрее реагировать, проявить бóльшую чуткость в общении и принять более решительные действия, чтобы позаботиться о ней и ее безопасности. Но мы не были готовы к такой кризисной ситуации и повели себя неподобающе». Во-вторых, он сообщил о введении программы Гарантии Airbnb, по которой компания сможет предоставить хозяевам страховку на сумму до $50 000 на случай возмещения материального ущерба. Эти действия были крайне необходимы, учитывая масштаб и потенциальные последствия кризиса не только для Airbnb, но и для всей индустрии. (Вы можете целиком прочитать ответ Брайана «Наша приверженность доверию и безопасности» (Our Commitment to Trust and Safety) в официальном блоге Airbnb.)

РЕАКЦИЯ №2: ПРЕДПРИНЯТЬ КРАТКОСРОЧНЫЕ МЕРЫ СЕЙЧАС, А ОКОНЧАТЕЛЬНЫЕ ОСТАВИТЬ НА ПОТОМ

Даже если риск имеет системный характер, можно поставить кратковременную «заплатку», а потом заменить ее

окончательным решением. В PayPal мошенничество с кредитными картами было явно системной и насущной проблемой. Ведь если пользователи не доверяют платежной системе, она просто бесполезна. Но у нас не было быстрого решения по предотвращению такого мошенничества. Поэтому наша реакция состояла в том, чтобы самим нести расходы, лишь бы не пострадали пользователи. Мы понимали, что это было краткосрочным решением, но оно позволило нам выиграть время, необходимое для того, чтобы оснастить продукт более эффективной системой выявления мошенничества.

РЕАКЦИЯ №3: ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ НА ПРОБЛЕМУ И ВЗЯТЬ НА СЕБЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО ПРИНЯТЬ МЕРЫ ПОЗДНЕЕ

Если риск пока под контролем, но в будущем обещает стать системным, вы не можете просто закрыть на него глаза. Даже если вы не предпримете никаких срочных мер, вы должны взять на себя обязательство предпринять их позднее, чтобы, когда риск все-таки обретет системный характер, это не застало бы вас врасплох.

На раннем этапе существования PayPal, кроме проблемы мошенничества с кредитными картами, мы также столкнулись с проблемой нелегальных операций. Разумеется, мы не хотели, чтобы люди использовали PayPal для покупки и продажи наркотиков или отправляли деньги преступникам или террористам, что стало бы системным риском. С другой стороны, у нас не было собственных специалистов из области судебно-бухгалтерской экспертизы или из полиции. Так как объем обслуживаемых нами операций оставался небольшим и вероятность нелегальных среди них, по нашим оценкам, была крайне низкой, мы отложили решение этой проблемы,

но вместе с тем взяли на себя обязательства овладеть необходимыми знаниями и создать инфраструктуру для более эффективного решения проблемы в дальнейшем.

РЕАКЦИЯ №4: ОСТАВИТЬ ГОРЕТЬ

Когда вы сталкиваетесь с неизвестным/несистемным риском, часто оказывается, что он даже не стоит усилий на его анализ — возможно, это просто небольшой пожар, который вам следует оставить горящим.

УСТАНОВЛЕНИЕ БАЛАНСА МЕЖДУ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ И БЫСТРОТОЙ ПО МЕРЕ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

Установление баланса между двойственными приоритетами ответственности и скорости — это сложный танец, который может выглядеть совершенно по-разному на каждой из стадий роста. Мы заметили некоторые общие модели, которые можно было бы применить к большинству компаний.

На раннем этапе — на стадиях Семьи и Племени — ответственное блиц-масштабирование предполагает четкое определение миссии компании и создание культуры, разделяющей ценности ответственной части общества. Для этого вам следует представить будущее, в котором вашей компании удалось стать мировым гигантом, а затем оценить вероятные последствия этого успеха для всех ключевых заинтересованных сторон и для общества в целом.

К примеру, вызывает ли ваша компания негативные внешние эффекты, при которых операции между вами и потребителями влекут за собой издержки для внешних сторон? Джон Рокфеллер, вероятно, не осознавал, какое влияние

блиц-масштабирование Standard Oil в итоге окажет на мировой климат, но похоже, что это осознали его потомки — в 2016 году Rockefeller Family Fund объявил, что срочно распродает свои акции ExxonMobil... крупнейшего «корпоративного наследника» Standard Oil. Идеально было бы спрогнозировать эти внешние эффекты, пока еще возможно внести кардинальные изменения в бизнес-модель, либо просто-напросто начать другой бизнес, поскольку затевать радикальные перемены или вовсе отказывать от проекта легче, когда компания мала.

На этой стадии вам также следует прогнозировать внутренние эффекты роста. К примеру, компаниям, проводящим блиц-масштабирование, необходимо нанимать сотрудников так быстро, что зачастую они прибегают к использованию сети личных знакомств сотрудников в качестве источника кандидатов на должности. При необдуманном использовании этот метод может привести к формированию гомогенной и неинклюзивной культуры. Но если вы выстраиваете разнородную и инклюзивную сеть, прежде чем приступать к масштабированию, можно ожидать, что в будущем прием на работу людей из этой сети не будет создавать столько проблем в этом вопросе.

По мере того как компания добивается успехов и достигает стадии Деревни, приходит время спросить себя: «Какие вещи, если не исправить их сейчас, чисто функционально уже будет невозможно исправить на большем масштабе?» На этой стадии особенно непросто найти баланс между мерой и скоростью, потому что компания уже работает на всю катушку и следует курсом полномасштабного молниеносного роста, а если притормаживать, чтобы что-то поправить, конкурент может выхватить преимущество первого скейлера прямо у вас из-под носа. Поэтому вопрос стоит именно так: что будет «невозможно» исправить, а не просто «трудно».

Вы также должны всерьез задумываться о том, какое негативное влияние может оказать ваш успех. На ранних стадиях вы просто размышляли о том, что вас ждет, но на стадии Деревни у вас уже есть достаточно данных, чтобы довольно точно экстраполировать их на будущее. Да, можно и ошибиться, но если вы этого не сделаете, то будете виновны в халатности, когда дело дойдет до ваших моральных обязательств, если случится что-то плохое.

Как только ваша компания достигнет стадии Города или Государства, ей придется взвалить на себя «должностные» обязанности, которые сильно отличаются от обязанностей «претендента». Помните, как вы спрашивали себя о том, что нужно будет исправить позднее? Что ж, это «позднее» наступило. Если прежде вы не обращали внимания на такие проблемы, как разнородность персонала, соблюдение правовых норм или социальная справедливость, теперь вам надо осознать, что все взгляды отныне обращены на вас и что от вас ожидают ответственного поведения и примера для подражания. Вдобавок, если вы не выполняете эти обязанности проактивно, вам придется выполнять их реактивно — что почти наверняка будет более затратно и болезненно. Нравится вам это или нет, но когда компания достигает стадии Города или Государства, вам следует начать мыслить как мэр или президент и устанавливать правила во благо всего человечества, а не только во благо ваших прибылей.

Заключение

За последние десятилетия блиц-масштабирование вывело на новый уровень бесчисленное множество отраслей и помогло сформировать в своем нынешнем виде практически каждую сферу нашей жизни. Скорее всего, не проходит и часа, чтобы вы не воспользовались каким-нибудь из продуктов компаний, которые блиц-масштабировались в прошлом либо находятся в этом процессе сейчас.

Но что, если Эра Блиц-масштабирования только начинается? До сих пор блиц-масштабирование было сосредоточено в областях программного обеспечения и интернета, но, вероятно, в будущем оно изменит нашу материально-техническую базу или даже наши тела. Благодаря беспилотным автомобилям и улучшенному машинному обучению скоро нас всюду будет окружать искусственный интеллект. Технологические инновации в естественных науках, такие как технология редактирования генов CRISPR, могут изменить сами основы жизни. Криптовалюты и технологии блокчейн могут изменить роль государства и корпораций в вопросах мировых финансов и торговли.

Новые технологии стремительно развиваются и обещают изменить буквально все. Они запустят новые бизнес-модели, которые, в свою очередь, создадут новые индустрии. В истории высоких технологий такие изменения платформ, как переход от центральных процессоров к архитектуре «клиент-сервер» или переход от сетевого интернета к мобильному, открывали огромные возможности. Сегодня множество платформ изменяются уже в процессе формирования, что создает и возрастающие сложности, и возрастающие за счет скорости выигрыши.

В то же время рынки и инвесторы демонстрируют бóльшую готовность к финансированию рискованных ставок на блиц-масштабирование. Поскольку частные инвесторы готовы вкладывать деньги в рост, компании дольше остаются частными и сохраняется возможность для продолжения блиц-масштабирования, невзирая на публичный рынок. Компании вроде Airbnb и Xiaomi оцениваются в десятки миллиардов, что делает их более ценными (по крайней мере, на бумаге), чем преобладающее большинство публично торгуемых компаний. Поскольку на публичных рынках у инвесторов нет возможности получить такие прибыли от блиц-масштабирования компании, уже вышедшей на IPO, эти инвесторы рассчитывают вложить деньги в частные компании, что открывает доступ к еще бóльшим финансам на проведение блиц-масштабирования!

В этой книге мы попытались помочь разным заинтересованным сторонам общества лучше понять феномен блиц-масштабирования, то, как оно меняет мир и как на него реагировать.

Предприниматели должны осознать, что блиц-масштабирование — это основная модель, в соответствии с которой формируются и сменяют своих предшественников

важнейшие новые технологии, деловые экосистемы и компании. Благодаря знаниям, почерпнутым из книги, предприниматели могут с большей эффективностью применять эти методы в своем бизнесе, лучше понимать, как их конкуренты могут использовать те же самые техники для изменения правил игры, а также серьезнее подготовиться к ответным мерам на угрозы конкуренции. Кроме того, они лучше поймут, как проводить блиц-масштабирование ответственно и создавать компании, способные совершенствовать общество, которыми они смогут гордиться.

Руководители предприятий и организаций должны признать, что в скором времени блиц-масштабирование неизбежно скажется и на их отраслях промышленности и бизнеса. Поскольку технологии все больше становятся неотъемлемой частью любого бизнеса — запомните, все компании постепенно становятся технологическими, — скорость этих изменений увеличивает и скорость изменений, происходящих в бизнесе.

Понимание блиц-масштабирования дает действующему бизнесу возможность лучше прогнозировать и подстраиваться под изменения, происходящие на рынке. Некоторые изменения могут проходить, не оказывая серьезного влияния. Тогда как другие будут вести к глобальным переменам и требовать, чтобы все, включая лидеров рынка, менялись соответствующим образом. Большим компаниям нелегко подстраиваться: все — от структуры капитала до организационных стимулов — создает для них трудности в том, чтобы идти на большие риски. Но лидеры рынка, которые пользуются уроками этой книги, чтобы защититься от конкурентов, проводящих блиц-масштабирование, и при этом сами вкладывают деньги в блиц-масштабирование своего нового бизнеса, — это те, кто и в будущем останется в числе лидеров рынка.

Правительства, политики и регулирующие органы должны попытаться понять, как блиц-масштабирование способно *помочь*, а не навредить обществу. Стремительные изменения, которые обеспечивает блиц-масштабирование, могут быть разрушительными и потому пугающими. Поэтому возникает естественное желание попытаться замедлить блиц-масштабирование за счет налогов или регламентов. Поддавшись этому вполне понятному инстинкту, вы обнаружите, что изменения все равно происходят — будь то на вашем заднем дворе или нет. Замедлив этот процесс, вы почувствуете себя комфортнее, но за это вы заплатите тем, что дадите конкурентам из других регионов возможность занять устойчивое доминирующее положение на мировом рынке. Блиц-масштабирование привлекает инвестиционный капитал и создает новые крупные отрасли; как обществу или нации вам надо стремиться иметь больше блиц-масштабирующихся компаний, а не меньше.

Лучшее понимание плюсов и минусов блиц-масштабирования поможет правительствам не только внести соответствующие коррективы для того, чтобы способствовать его проведению, но и повысить вероятность достижения нужных социальных результатов.

Экономическая реформа и рост Китая за последние тридцать лет вывели из бедности 800 млн человек — больше, чем это удалось любой другой политике или программе, проводившейся в это же время. Несмотря на вполне реальную социальную и экологическую цену этого роста, благодаря ему мир находится сейчас в гораздо лучшем состоянии. Блиц-масштабирование также повышает социальную мобильность. По сравнению с ребенком, рожденным родителями из числа 20% беднейшего населения Детройта, у ребенка, рожденного родителями из числа 20% беднейшего населения

Сан-Франциско, вдвое больше шансов войти в число 20% богатейшего населения, когда он повзрослеет. Мы уверены, что блиц-масштабирование способно сотворить это экономическое чудо и в других регионах земного шара и что образованные блиц-скейлеры с большей вероятностью будут выполнять свои этические обязательства, стремясь оказывать положительное влияние на общество.

Возьмем, к примеру, положительное влияние, которое сервис мобильного банковского обслуживания M-Pesa оказывает в Африке с момента своего основания в 2007 году. Он увеличил доходы граждан, ускорил экономический рост и расширил финансовые возможности женщин. Когда в 1790-х годах Александр Гамильтон выдвинул идею создания общенациональной банковской системы Соединенных Штатов, на то, чтобы ее реализовать, потребовалось около века. Благодаря блиц-масштабированию M-Pesa всего за десять лет успела проделать это в нескольких странах.

Прогресс происходит тогда, когда возникают и получают распространение новые идеи. Иногда эти идеи принимают форму технологий вроде печатного станка или смартфона, а иногда они остаются абстракциями вроде демократии и капитализма. Блиц-масштабирование может быть абстрактным мемом, но оно уже оказывает вполне конкретное влияние на мир. Мем блиц-масштабирования родился в Кремниевой долине, пустил корни в Китае и продолжает распространяться стремительными темпами — единственным способом, известным блиц-масштабированию. Распространяясь, оно также играет роль катализатора, помогая ускорить получение результатов от реализации других идей. Нам бы очень хотелось, чтобы эта книга помогла в проведении преобразований в каждом регионе мира — не только в Северной Америке и Азии (где примерами служат Северная Америка

и Китай), но и в Африке, на Ближнем Востоке, в Европе и Латинской Америке.

Вот что мы все должны осознать в Эру Блиц-масштабирования: **скорость и неопределенность — это и есть новая стабильность.**

Единственный способ добиться успеха в бизнесе в этом быстро меняющемся мире заключается в том, чтобы принять неизбежность изменений. Используйте его с выгодой для себя вне зависимости от того, на что вы ориентированы — на собственную судьбу или судьбу целой нации.

Эта книга — третья в серии, посвященной идее адаптации к Сетевой Эпохе. В книге «Жизнь как стартап» акцент сделан на том, как люди могут адаптировать свою карьеру под стремительно меняющийся мир, оставаясь на «постоянной фазе бета-тестирования». (За дополнительными источниками и вдохновением обратитесь на сайт http://www.thestartupofyou.com.) Книга «Альянс» анализирует то, как компании и менеджеры должны адаптировать свои стратегии управления талантливыми кадрами под создание более крепких взаимоотношений с сотрудниками, несмотря на неопределенность того, что произойдет в будущем. (За помощью по внедрению этих структур в вашей организации обратитесь на сайт http://www.alliedtalent.com.) Эта книга одновременно служит и предысторией, и продолжением: она объясняет то, как блиц-масштабирование помогает создавать саму Сетевую Эпоху и как предприниматели, руководители, компании и правительства могут определять характер грядущих перемен и влиять на них.

Во-первых, нужно оставаться «вечным студентом». И лучшее, и худшее, что на сегодняшний день нам дает сумасшедший темп изменений, это то, что вы не найдете специалиста *ни по одному* новому явлению с опытом работы более

десяти лет. Если вы способны осваивать большие объемы нового материала за более короткие сроки, чем все остальные, у вас есть возможность за счет этого создать огромную стоимость. Пусть нам бы и хотелось написать простой, исчерпывающий список правил, гарантирующих успех, непонятно, как можно описать стратегию, которая подошла бы для всех потенциальных изменений на несколько лет вперед, не говоря уже о десятилетиях. Обстановка постоянно меняется, обучение — это то, как вы к этому адаптируетесь.

Во-вторых, реагируйте первыми. По мере появления новых технологий и трендов неопределенность того, к чему они приведут, будет парализовать многих людей и мешать им действовать. У тех, кто готов действовать — и действовать быстро — несмотря на неопределенность, будет невероятно большое преимущество. Ищите компании и рынки, проводящие блиц-масштабирование, — там вы найдете самые большие темпы роста и возможности.

И наконец, это немного парадоксально, но будьте источником стабильности. В мире постоянных изменений и неопределенности людям будут необходимы утешение и поддержка. Имея возможность обеспечить стабильность и спокойствие в разгар бури, пока другие охвачены суматохой, вы станете естественным лидером.

Этот рецепт кажется пугающим, но мы уверены, что эпоха напряженной конкуренции может пойти на пользу. Конкуренция трудна для отдельного человека или компании, но она полезна для всего коллектива. Поскольку все больше регионов и экосистем начинают поддерживать блиц-масштабирование, будет создаваться бóльшая чистая стоимость. Как и в случае с биологическим разнообразием, это «блиц-разнообразие» поддерживает разные типы роста и в будущем позволит применять блиц-масштабирование

к решению более широкого спектра важных проблем. Блиц-масштабирование также помогает избежать застоя и самоуспокоенности, поскольку оно стимулирует возникновение и развитие новых сфер, заставляя к ним адаптироваться.

Если вы убеждены, что будущее лучше прошлого, блиц-масштабирование должно вдохновлять вас, потому что с ним мы достигнем этого будущего быстрее. Если же вы считаете, что завтра будет хуже, чем вчера, блиц-масштабирование должно вас пугать, потому что оно стремительно рушит прежний порядок.

Если говорить о нашем восприятии блиц-масштабирования, то оно таково.

Мы убеждены, что будущее может и должно быть лучше прошлого и что ради него стоит вытерпеть тот дискомфорт, который мы испытываем в процессе блиц-масштабирования, чтобы достигнуть этого будущего как можно быстрее.

Мы надеемся, что блиц-масштабирование позволит большему числу предпринимателей создать компании, способные к трансформациям, и достигнуть крупных масштабов.

Мы надеемся, что еще больше опытных компаний воспользуются уроками блиц-масштабирования, чтобы улучшить свою способность к адаптации и повысить уровень подготовки к борьбе с вызовами будущего.

Мы надеемся, что активисты и правительства применят инструменты блиц-масштабирования, чтобы изменить мир к лучшему.

Компании, которые делают выбор в пользу блиц-масштабирования, в скором времени будут задавать темп прогресса в каждой отрасли. Не бойтесь встать во главе этих изменений — ради себя, ради своей компании, ради всего общества.

Вперед, навстречу будущему!

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Раскрытие информации

Рид Хоффман, как предприниматель и инвестор, и венчурный фонд Greylock Partners, в котором Рид является генеральным партнером, имеют следующие связи с компаниями, упомянутыми в этой книге:

Airbnb: портфельная компания Greylock; инвестор и наблюдатель совета

Cloudera: портфельная компания Greylock

Dropbox: портфельная компания Greylock

Facebook: портфельная компания Greylock; личные инвестиции

Friendster: личные инвестиции

Gladly: портфельная компания Greylock

Greylock Partners: генеральный партнер

Groupon: портфельная компания Greylock

Instagram: портфельная компания Greylock

LinkedIn: сооснователь, портфельная компания Greylock

Medium: портфельная компания Greylock

Microsoft: член совета директоров

Mozilla: бывший член совета директоров

Nextdoor: портфельная компания Greylock

Pandora: портфельная компания Greylock

PayPal: основатель, член совета директоров и управляющий

Pure Storage: портфельная компания Greylock

Red Hat: портфельная компания Greylock

SocialNet: сооснователь

Tumblr: портфельная компания Greylock

Zynga: бывший член совета директоров; личные инвестиции

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Блиц-скейлеры

На протяжении всей книги мы делимся историями различных блиц-скейлеров. В это приложение включены краткие досье, в которых любопытный читатель найдет основную информацию о них.

AIRBNB *http://www.airbnb.com*

Торговая онлайн-площадка и гостиничный сервис, который предоставляет людям возможность сдавать в аренду или снимать жилье на короткий срок, включая сдачу жилья на время отпуска, аренду квартиры, проживание в семье, аренду спального места в хостеле или номера в отеле. Основана в августе 2008 года в Сан-Франциско, штат Калифорния.

ALIBABA *http://www.alibaba.com*

Концерн, специализирующийся на электронной торговле, розничных продажах и технологиях, который предоставляет услуги в форматах «потребитель–потребитель», «бизнес–потребитель» и «бизнес–бизнес», включая электронные платежи и облачные вычисления. Основана в апреле 1999 года в Ханчжоу, Китай.

APPLE *http://www.apple.com*

Apple разрабатывает, развивает и продает бытовую электронику, компьютерное ПО и онлайн-сервисы, такие как iPhone, операционная система iOS и персональные компьютеры Mac. Основана в апреле 1976 года в Лос-Альтос, штат Калифорния.

CHARITY: WATER *http://www.charitywater.org*

Некоммерческая организация, которая занимается обеспечением чистой и безопасной водой жителей развивающихся стран. Основана летом 2006 года в Нью-Йорке, штат Нью-Йорк.

CHESAPEAKE ENERGY *http://www.chk.com*

Компания, занимающаяся добычей и производством нефти и природного газа. Основана в мае 1989 года в Оклахома-Сити, штат Оклахома.

CLASSPASS *http://www.classPass.com*

На основе ежемесячной подписки по фиксированной цене ClassPass предоставляет доступ к сервису, который позволяет пользователям всего мира посещать занятия фитнесом в клубах, участвующих в его программе подписок. Основана в июне 2013 года в Нью-Йорке, штат Нью-Йорк.

DRESS FOR SUCCESS *http://www.dressforsuccess.org*

Некоммерческая организация, которая предоставляет систему поддержки, деловой костюм и средства развития для того, чтобы помочь женщинам преуспеть на работе и в личной жизни. Основана в 1997 году в Нью-Йорке, штат Нью-Йорк.

DROPBOX *http://www.dropbox.com*

Сервис для хранения файлов, который предоставляет услуги облачного хранилища, синхронизации файлов,

персонального облака и клиентского ПО. Основан в 2007 году в Маунтин-Вью, штат Калифорния.

FACEBOOK *http://www.facebook.com*

Facebook предоставляет такие продукты, как Facebook, Instagram и WhatsApp, которые позволяют людям налаживать контакты, делиться информацией, узнавать новое и общаться друг с другом. Основан в феврале 2004 года в Кембридже, штат Массачусетс.

FLIPKART *http://www.flipkart.com*

Компания, занимающаяся электронной торговлей, которая ориентирована на обслуживание индийского рынка. Основана в октябре 2007 года в Бангалоре, Индия.

GOOGLE *http://www.google.com*

Alphabet Inc. — холдинг, который включает в себя Google (ключевой интернет-бизнес компании), а также другие не связанные с интернетом компании, такие как Calico, Verily, Waymo, X и NestLabs. В этой книге мы упоминаем компанию как Google, потому что многим она известна именно под этим названием, а также потому, что мы делаем акцент на интернет-бизнесе компании. Основана в сентябре 1998 года в Пало-Альто, штат Калифорния.

GROUPON *http://www.groupon.com*

Площадка для электронной торговли, которая выводит своих подписчиков на предложения местных торговцев. Ее основные направления — это мероприятия, путешествия, товары и услуги. Основана в январе 2008 года в Чикаго, штат Иллинойс.

KHAN ACADEMY *http://www.khanacademy.org*

Миссия KhanAcademy — предоставление бесплатного первоклассного образования каждому, где бы он ни находился. Академии это удается за счет предоставления практических упражнений и обучающих видео. Основана в октябре 2006 года в Маунтин-Вью, штат Калифорния.

LINKEDIN *http://www.linkedin.com*

Крупнейшая в мире профессиональная сеть, которая стремится подключить профессионалов всего мира, что позволит им быть более продуктивными и успешными. Основана в декабре 2002 года в Маунтин-Вью, штат Калифорния.

MERCADOLIBRE *http://www.mercadolibre.com*

MercadoLibre предоставляет решения для частных лиц и компаний, которые покупают, продают, рекламируют и оплачивают товары онлайн. Основана в мае 1999 года в Буэнос-Айресе, Аргентина / Стэнфорде, штат Калифорния.

MICROSOFT *http://www.microsoft.com*

Microsoft развивает, производит, лицензирует, обеспечивает поддержку и продает компьютерное ПО, бытовую электронику, персональные компьютеры и сервисы. По объему доходов это крупнейший в мире производитель компьютерного ПО. Основана в апреле 1975 года в Альбукерке, штат Нью-Мехико.

M-PESA *http://www.vodafone.com/content/index/what/mpesa.html*

Сервис для мобильных телефонов, предоставляющий услуги денежного перевода, финансирования и микрокредитования, который был запущен в Кении, но обслуживает рынки по всему миру. Основан в марте 2007 года в Найроби, Кения.

NETFLIX *http://www.netflix.com*

Развлекательный интернет-сервис, который предоставляет своим пользователям доступ к TV-шоу и фильмам, включая оригинальные сериалы, документальное кино и художественные фильмы. Пользователи могут смотреть весь контент сколько хотят, в любое время, в любом месте, без перерывов на рекламу. Основан в августе 1997 года в Скотс Вэлли, штат Калифорния.

PAYPAL *http://www.paypal.com*

PayPal управляет работой системы онлайн-платежей по всему миру, которая обеспечивает поддержку денежных онлайн-переводов и служит в качестве электронной альтернативы традиционным бумажным средствам оплат и переводов вроде чеков и денежных поручений. Основана в декабре 1998 года в Пало-Альто, штат Калифорния.

PRICELINE *http://www.priceline.com*

Priceline представляет сервис онлайн-путешествий и связанных с ними услуг для потребителей и местных партнеров. Его основными брендами выступают Booking.com, Priceline.com, Agoda.com, Kayak, Rentalcars.com и OpenTable. Основана в 1997 году в Стамфорде, штат Коннектикут.

ROCKET MORTGAGE *http://www.rocketmortgage.com*

Через сайт или мобильное приложение Rocket Mortgage пользователи могут загрузить свои финансовые сведения и в считаные минуты получить решение о предоставлении им ипотечного кредита. Quicken Loans запустил Rocket Mortgage в ноябре 2015 года в Детройте, штат Мичиган.

SALESFORCE.COM *http://www.salesforce.com*

Salesforce.com не только предоставляет облачные приложения для продаж, обслуживания и маркетинга, но и дает своим партнерам возможность предлагать собственные решения и управлять работой на базе Salesforce Platform. Основана в феврале 1999 года в Сан-Франциско, штат Калифорния.

SLACK *http://www.slack.com*

Slack предоставляет облачные инструменты и сервисы для совместной работы, которые обеспечивают коллективы приложениями и ресурсами, необходимыми для выполнения совместной работы. Основана в 2009 года, в Ванкувере, провинция Британская Колумбия, Канада.

SPOTIFY *http://www.spotify.com*

Потоковый сервис прослушивания музыки и подкастов, который позволяет пользователям формировать и прослушивать плейлисты и отдельные треки. Основан в апреле 2006 года в Стокгольме, Швеция.

STRIPE *http://www.stripe.com*

Stripe помогает бизнесу принимать платежи онлайн, в том числе через мобильные приложения. Основана в 2010 года в Пало-Альто, штат Калифорния.

TENCENT *http://www.tencent.com*

Холдинг, чьи дочерние компании предоставляют различные сервисы, продукты и технологии в интернет-сфере не только в Китае, но и во всем мире. В число его основных сервисов входят QQ и WeChat. Основан в ноябре 1998 года в Шэньчжэне, Китай.

TESLA *http://www.tesla.com*

Компания, занимающаяся производством машин, энергосберегающих технологий и солнечных панелей. Основана в июле 2003 года в Сан-Карлосе, штат Калифорния.

TWITTER *http://www.twitter.com*

Сервис, работающий в формате новостного онлайн-канала и социальной сети, где пользователи публикуют заметки и общаются при помощи сообщений, называемых твитами. Основан в марте 2006 года в Сан-Франциско, штат Калифорния.

UBER *http://www.uber.com*

Технологическая компания, предоставляющая услуги перевозок. Она развивает, продвигает на рынке и обеспечивает работу мобильных приложений Uber по автомобильным перевозкам и доставке еды. Основана в марте 2009 года в Сан-Франциско, штат Калифорния.

XIAOMI *http://www.mi.com*

Компания, специализирующаяся на электронике и программном обеспечении, которая разрабатывает, развивает и продает смартфоны, мобильные приложения, ноутбуки и связанную с ними бытовую электронику. Основана в апреле 2010 года в Пекине, Китай.

ZARA *http://www.zara.com*

Zara (и ее холдинговая компания Inditex) — крупнейшая в мире марка розничной торговли в области одежды и моды. Основана в мае 1974 года в Артейхо, Испания.

БЛАГОДАРНОСТИ

Благодарим наши семьи за их поддержку и терпение в течение этого долгого процесса: Мишель, Алишу, Джейсона и Мариссу. Благодарим нашего редактора, Талию Крон, и ее коллег в Currency за то, что помогли обрести пристанище нашим идеям. Выражаем благодарность нашей команде: Лизе ДиМона, Меган Кейси, Дэвиду Сэнфорду, Саиде Сапиевой, Бретту Болковы и Яну Аласу, которые оказывали серьезную поддержку в ходе этой работы.

Мехран Саами спонсировал наш курс CS183C в Стэнфорде, который мы вели с нашими друзьями и коллегами-преподавателями Алленом Блу и Джоном Лилли. Также выражаем благодарность нашим гостям, делившимся своими историями на курсе, многие из которых вошли в эту книгу, в том числе Сэму Альтману, Брайану Чески, Патрику Коллисону, Майклу Дирингу, Дайане Грин, Риду Хастингсу, Мариссе Майер, Шиширу Мехротре, Энн Миура-Ко, Мариам Нафиси, Дженнифер Палка, Эрику Шмидту, Селине Тобаковала, Нираву Толии и Джеффу Уэйнеру.

Большая благодарность всем в Greylock Partners за их поддержку этого проекта, включая Джозефа Ансанелли,

Джерри Чена, Джоша Элмана, Криса Маккана, Стейси Нго, Саймона Ротмана и Элизу Шрайбер.

Мы многим обязаны Джун Коэн, Дэрону Триффу и всей команде WaitWhat, выпускающей подкаст Masters of Scale. Многие истории для этой книги нам подарили гости из первого и второго сезонов, в том числе Анил Бхусри, Сара Блейкли, Стюарт Баттерфилд, Барри Диллер, Джон Элканн, Катерина Фейк, Тим Феррисс, Паял Кадакия, Нэнси Лублин, Марк Пинкус, Линда Роттенберг, Шерил Сэндберг, Говард Шульц, Питер Тиль, Тристан Уокер, Эван Уильямс и Марк Цукерберг.

Спасибо всем, кто принимал участие в эпизодах, а это Амбер Ахмад, Доминик Ансель, Грег Болдуин, Алекса Кристон, Полетт Мэй Коул, Крис Коста, Лиза Кертис, Сьюзан Данцигер, Анджела Дакуорт, Кара Голдин, Наташа Хастингс, Маргарет Хеффернан, Дрю Хьюстон, Джой Ито, Лейла Джана, Даниэль Канеман, Шерил Келлонд, Дара Хосровшахи, Джош Копельман, Омид Кордестани, Мишель Ли, Тим Лефлер, Кристен Мархавер, Кэтрин Миншью, Эндрю Ын, Обри Пагано, Хади Партови, Роберт Пасин, Джулиана Ротич, Андреш Рузо, Дик Стоктон, Тони Тян, Йосси Варди и Дэррил Вудсон.

Ценные замечания по предыдущим вариантам книги дали писатели Кремниевой Гильдии (the Silicon Guild), в том числе Питер Симс, Дженнифер Аакер, Нэнси Дуарте, Мортен Хансен, Франс Йоханссон, Шарлин Ли, Тина Силинг, Крис Шипли, Анн-Мари Слоутер, Кэролайн Уэбб.

Было еще немало тех, кто также помогал нам, включая Бена Касночу, Элада Гила, Бинга Гордона, Фреда Кофмана, Дмитрия Мельхорна, Мартена Микоса, Кристофера Шредера, Майка Волпи и Пэт Уэйдорс.

И спасибо Биллу Гейтсу за то, что он великодушно нашел время для написания предисловия к этой книге.

Хоффман Рид, **Йе** Крис

БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ

Как создать крупный бизнес со скоростью света

Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *А. Василенко*
Корректоры *Е. Чудинова, Н. Витько*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Художественное оформление и макет *Ю. Буга*