
ЗМІСТ

Передмова Білла Гейтса	ix
ВСТУП	1
ЧАСТИНА ПЕРША.	
Що таке бліцмасштабування?	25
Програмне забезпечення поїдає (і рятує) світ	28
Типи масштабування	30
Три засади бліцмасштабування	35
П'ять етапів бліцмасштабування	41
Три ключові техніки бліцмасштабування	43
ЧАСТИНА ДРУГА.	
Інновація бізнес-моделі	55
Проектування максимізації зростання: чотири фактори	59
Проектування максимізації зростання: два обмежувачі росту	81
Перевірені шаблони бізнес-моделей	89
Внутрішні принципи інновації бізнес-моделі	100
Аналіз кількох бізнес-моделей на мільярд доларів	110

ЧАСТИНА ТРЕТЯ.	
Інновація стратегії	131
Коли мені краще розпочинати бліцмасштабування?	131
Коли варто припинити бліцмасштабування?	144
Чи можу я не вдаватися до бліцмасштабування?	147
Бліцмасштабування є ітеративним	149
Як стратегія бліцмасштабування змінюється на кожному етапі	151
Як роль засновника змінюється на кожному етапі бліцмасштабування	154
ЧАСТИНА ЧЕТВЕРТА.	
Інновації в управлінні	159
Вісім ключових переходів	159
Дев'ять раціональних правил бліцмасштабування	218
Нескінченна потреба у змінах	260
ЧАСТИНА П'ЯТА.	
Огляд перспектив	263
Бліцмасштабування поза високими технологіями	263
Бліцмасштабування у великій організації	269
Бліцмасштабування поза сферою бізнесу	278
Бліцмасштабування в агломерації Кремнієвої долини	287
Інші регіони, цікаві для бліцмасштабування	290
Китай: країна бліцмасштабування	294
Захищаючись від бліцмасштабування	301

ЧАСТИНА ШОСТА.	
Відповідальне бліцмасштабування	307
Бліцмасштабування у суспільстві	311
Схема відповідального бліцмасштабування	312
Палітра реакцій	317
Балансуючи між відповідальністю і швидкістю у міру зростання організації	320
ВИСНОВОК	323
ПОДЯКИ	331
ДОДАТОК 1. Розкриття афілійованості (зв'язків)	333
ДОДАТОК 2. Бліцмасштабувальники	335
ДОДАТОК 3. Есеї з курсу CS183C	343
ПОКАЖЧИК	278

Я знайомий з Рейдом Гоффманом вже багато років. Наша дружба почалася тоді, коли я часто відвідував Кремнієву долину, щоб зустрічатися з представниками *Greylock Partners*, фірмою венчурного капіталу, в якій Рейд є партнером, – аби дізнатися про компанії, у які вони інвестували. Мене завжди вражав його гострий розум та блискуче бізнесове чуття. Рейд відомий своїми довгими званими вечерьями, де розмови можуть затягуватися до пізньої ночі, тож ми з ним провели багато застіль, обговорюючи деталі індустрії технологій, аналізуючи перспективи штучного інтелекту та інші цікаві теми. Коли на одному з цих застіль Головний виконавчий директор *Microsoft* Сат'я Наделла завів мову про придбання мережі *LinkedIn*, я вже знав, що це буде дивовижна угода.

З усього, що я обговорював із Рейдом Гоффманом, найбільш дражливою була, мабуть, тема бліцмасштабування. Це ідея, яку можна втілити в різноманітних індустріях, як Рейд та Кріс пояснюють в останньому розділі цієї книжки. Але пріоритетність швидкості над продуктивністю, – навіть у ситуації невизначеності – особливо важлива, коли ваша бізнес-модель залежна від багатьох гравців та їхніх відгуків. Якщо розпочнете першими і врахуєте відгуки швидше, ніж ваші суперники, – ви на шляху до успіху. В будь-якому дійсно масштабному бізнесі ранній старт і швидке виконання можуть змінити все.

Це особливо стосується двосторонніх моделей бізнесу, що передбачають наявність двох груп користувачів, які взаємно створюють позитивний мережевий результат. Наприклад, *LinkedIn*

бажає залучити і людей, які шукають роботу, і роботодавців, які шукають працівників. *Airbnb* цікавлять гості, які шукають, де зупинитися, а також господарі, які здають помешкання в оренду. *Uber* потребує залучення і водіїв, і пасажирів.

Компанія з розробки програмного забезпечення (ПЗ), яка продає операційні системи, так само потребує розробників додатків, як і кінцевих користувачів. *Microsoft* точно пережила етап блицмасштабування (хоча ми це так тоді й не називали). Ми заздалегідь відбули навчання, і нам вдалося набути репутації солідної компанії. До того ж нам була притаманна виняткова культура наполегливої праці та швидкого виконання завдань.

Ідеї блицмасштабування годяться не лише для стартапів та схейлапів, орієнтованих на масштабування доступу до ринків. Вони важливі також і для великих усталених компаній. Вікно для дії може бути вузьким і зачинитися дуже швидко. Навіть кілька місяців вагань можуть бути вирішальними і визначити, хто веде, а хто доганяє.

Ідеї Рейда та Кріса зараз практичніші, ніж будь-коли раніше, адже тепер можливо збільшувати обсяги надзвичайно швидко, що було просто нездійсненним кілька десятиліть тому. Багата екосистема постачальників послуг та аутсорсингові компанії підтримують швидкісне зростання. У багатьох компаніях раптово відбулися великі стрибки, отже, маємо багато прикладів, на яких можна повчитися. Відгуки користувачів надходять у постійному потоці даних. Виробничі цикли знизилися із річних до тижневих або й щоденних. Гарні відгуки миттєво поширюються онлайн, тому вдалий продукт може швидко набути безліч прихильників.

Інакше кажучи, практичні дослідження, про які ви ось-ось дізнаєтеся, та знаряддя, які отримаєте, ще ніколи не були такі актуальні. Зараз ідеальний момент, щоби прочитати цю книжку. Я радий, що Рейд та Кріс поділилися своїми міркуваннями.

ВСТУП

2011: САН-ФРАНЦИСКО, ШТАБ-КВАРТИРА AIRBNB

«Найімовірніше, тебе вб'ють».

Надворі був 2011 рік, і в офісі *Airbnb*, що на той час був непорядкованим маленьким стартапом, де працювало приблизно 40 осіб, його співзасновник та Головний виконавчий директор (CEO – *chief executive officer*) Браян Ческі щойно дізнався дуже погані новини.

Браян міркував про наслідки лиховісного передбачення, яке тільки-но почув від Ендрю Мейсона, співзасновника та CEO *Group*. Йому це все не подобалося.

Браян та співзасновники, Нейтан Блехарчик та Джо Геббіа, вже встигли подолати безліч перешкод, щоб створити *Airbnb* – вебсайт, за допомогою якого люди здають в оренду кімнати і квартири для ночівлі. На початку кожен інвестор, до якого зверталися засновники, їм відмовляв або й гірше – ігнорував їх. Компанія вже була на підйомі, однак спогади про ті складні дні ще були свіжими й болісними, тож вони не шукали нагод для нової битви.

Коли засновники *Airbnb* зустрілися вперше, Пол Грем, відомий і шанований засновник стартап-акселератора *Y Combinator* (YC), сказав їм у вічі, що їхня ідея жадлива. «Люди справді таке роблять?!» – недовіриливо запитав він. Коли Браян відповів йому,

що так, люди дійсно здають в оренду житлові приміщення на ніч, Грем вигукнув: «Що з ними не так?».

Грем таки прийняв хлопців з *Airbnb* на тримісячну програму УС. Не тому, що його так надихнув бізнес *Airbnb*, а тому що його вразила наполегливість засновників. Він був у захваті від (тепер відомої) історії про те, як Ческі та його співзасновники ледве оплачували рахунки, коли намагалися зрушити *Airbnb* з місця. Це був 2008 – рік виборів Президента США, і вони взялися виготовляти та продавати спеціальні випуски пластифіків під назвами *Obama O's* та *Cap'n McCains* – цукрові пародії (або ж посвяту, залежно від ракурсу) на тодішніх кандидатів Барака Обаму та Джона Мак-Кейна. Креативність та завзятість, яку продемонстрували засновники *Airbnb* як «пластівцеві підприємці», відчинила їм двері до УС, і вже у програмі вони вдосконалили свій бізнес та змогли переконати дві провідні фірми венчурного капіталу: *Sequoia Capital* та *Greylock Partners* (де я є Генеральним директором) інвестувати в їхню справу.

Майже через чотири роки здавалося, що за свою важку працю вони мали ось-ось отримати віддяку. Тоді *Airbnb* відсвяткувала мільйонне бронювання, мала величезний обіговий капітал, тож було зрозуміло, що концепція дуже цінна.

Проте коли ви успішні, то притягуєте конкуренцію. Інколи вона несе смертельну загрозу.

В ситуації з *Airbnb*, цією загрозою були три брати з німецького міста Кельн: Олівер, Марк та Александер Самвери. Вони стали мільярдерами, вивчаючи стратегії успішних американських компаній, швидко створюючи їхні копії у Європі та часто продаючи ці «клонівані» компанії їхнім американським оригіналам та натхненникам. Іноді Самвери залишали і розбудовували свої клони; в *Zalando*, європейському *Zappos*, було понад 10 000 працівників, і цю компанію 2017 року оцінювали в понад 10 млрд доларів.

Їхнім першим успіхом був *Alando*, підробка *eBay*, яку їм вдалося продати *eBay* за 43 млн доларів лише за сто днів після запуску. Згодом брати Самвер інвестували в німецькі версії *YouTube* (*MyVideo*), *Twitter* (*Frazz*) та *Facebook* (*StudiVZ*), перед тим як створити власну стартап-студію *Rocket Internet*.

На початку 2011 року Браян та його команда з'ясували, що користувачі *Airbnb* почали отримувати спам від нової компанії під назвою *Wimdu*. Вона нещодавно отримала 90 млн доларів – найбільшу на той час інвестицію в європейській стартап – ні від кого іншого, як від *Rocket Internet* та *Kinnevik*, провідної шведської інвестиційної компанії, яка співпрацювала з братами Самвер.

Що ж їх турбувало? Бізнес-модель та вебсайт *Wimdu* мали точнісінько такий самий вигляд, як *Airbnb*.

Wimdu була заснована в березні 2011 року, і за кілька тижнів ця Берлінська компанія найняла приголомшливу кількість працівників – чотири сотні! – та відкрила двадцять офісів у Європі. Тим часом оригінальна, але набагато менша *Airbnb* залучила лише 7 млн доларів, і в ній працювало всього сорок осіб, які виконували свою роботу в єдиному офісі у Сан-Франциско. Браян, який виконував обов'язки CEO уперше в житті, не мав навіть точного уявлення про те, що потрібно для відкриття другого офісу, не кажучи вже про десятки офісів на іншому материка.

Браян також розумів, що якщо *Wimdu* вдасться захопити й очолити європейський ринок, *Airbnb*, мабуть, не виживе. «Якщо ви представляєте сайт для подорожей і не охоплюєте Європи, – ви мертві», – сказав він нам 2015 року, коли відвідав курс бліц-масштабування для технологічних компаній, який ми викладали у Стенфордському університеті. Брати Самвер назвали свою ціну: *Airbnb* миг отримати *Wimdu* в обмін на 25-відсотковий пакет акцій *Airbnb*. Тепер перед Браяном постало важке рішення, що передбачало болісні наслідки в будь-якому з варіантів розвитку подій.

У відповідь Браян вдався до одного зі своїх улюблених методів ухвалення рішень: удався за порадою до світових експертів. Спершу він подзвонив до тодішнього CEO *Groupon* Ендрю Мейсона. Провідна компанія, що представляла сервіс щоденних знижок, пережила подібне рік перед тим: у грудні 2009 брати Самвер запустили сайт *CityDeal*, на вигляд точнісінько як *Groupon*. Через шість місяців *Groupon* заплатив дев'ятизначну суму (приблизно 10% від своєї оціночної вартості на той час), щоби придбати цього конкурента.

Ось питання, яке важкою хмарою нависало над Браяном та його командою: чи варто *Airbnb* піти шляхом *Groupon* і просто викупити підробну компанію? Інтуїція Браяна підказувала, що не варто. Інтеграція команди *Wimdu*, орієнтованої на фінанси та показники, могла б зашкодити культурі *Airbnb*, для якої об'єднавчою ідеєю була легкість користування продуктом. Браян також не мав бажання платити за те, що, на його погляд, було швидше узаконеним вимогам, аніж щирою спробою створити щось цінне на ринку.

Однак Браян розумів, що зобов'язаний розглянути пропозицію. Мейсон сказав йому, що незважаючи на численні проблеми, які спричинило придбання *CityDeal*, воно прискорило вихід *Groupon* на європейський ринок, продаж на якому згодом становив майже 30% від світового продажу. Можна впевнено стверджувати, що відмова від 10% компанії *Groupon* заради купівлі компанії *CityDeal* була справді вигідною угодою. Та, можливо, осміливши саме після успіху із *CityDeal*, Самвери просили тепер набагато більшу частку *Airbnb* – цілих 25%.

З іншого боку, *Airbnb* могла відхилити пропозицію і натомість вийти на поєдинок з агресивними братами Самвер. Але *Wimdu* мав перевагу в домашніх умовах, не кажучи вже про вдсятеро більшу кількість працівників та вдсятеро вищу суму вкладеного капіталу. Змагатися проти них було було би пекельно важко.

Втомившись від зусиль, спрямованих на залучення коштів, особливо виснажившись емоційно, Браян задумався, чи має сили розпочинати цю нову і, ймовірно, інтенсивну битву. Але він та його команда безрезультатно (як тоді здавалося) трудилися на *Airbnb* вісімнадцять місяців, вгрузаючи в борги на десятки тисяч доларів за кредитними картками, перед тим, як вступили до *Y Combinator*. Уся ця кров, піт і сльози – чи справді після пережитого вони були готові відмовитись від чверті своєї компанії?

Зрештою Браян вирішив не купувати *Wimdu*, опираючись частково на аргументи своїх головних радників. Засновник *Facebook* Марк Цукерберг порадив йому боротися. «Не купуй, – сказав Марк. – Переможе найкращий продукт».

Пол Грем з *YC* дав схожу пораду. «Вони найманці, а ви – місіонери, – сказав він Браяну. – Вони немов люди, які виховують дитину, якої насправді не хочуть».

Коли Браян звернувся до мене, я теж порадив йому не купувати *Wimdu*. Ключовим питанням була не ціна та її зниження, а спосіб злиття, який міг створити перешкоди для швидкості та успішності. «Купівля [*Wimdu*] посилить інтеграційний ризик, і саме це й витіснило *Groupon* після придбання *CityDeal*, – сказав я йому. – Об'єднання культур та менеджменту компаній може зумовити потенційно фатальні ризики, особливо якщо це об'єднання сповільнить роботу. *Airbnb* – це бізнес, який вже отримує користь від мережевих ефектів. Ми можемо перемогти». Я донині так вважаю.

Зрештою, засновники *Airbnb* зрозуміли, що хочуть вступити в бій з компанією братів Самверів – і перемогти. Але як?

На пропозицію Самверів вони відповіли бліцмасштабуванням – агресивною, усебічною програмою зростання. Бліцмасштабування проковує блискавичне зростання, акцентуючи на швидкості проти ефективності навіть в умовах невизначеності. Це