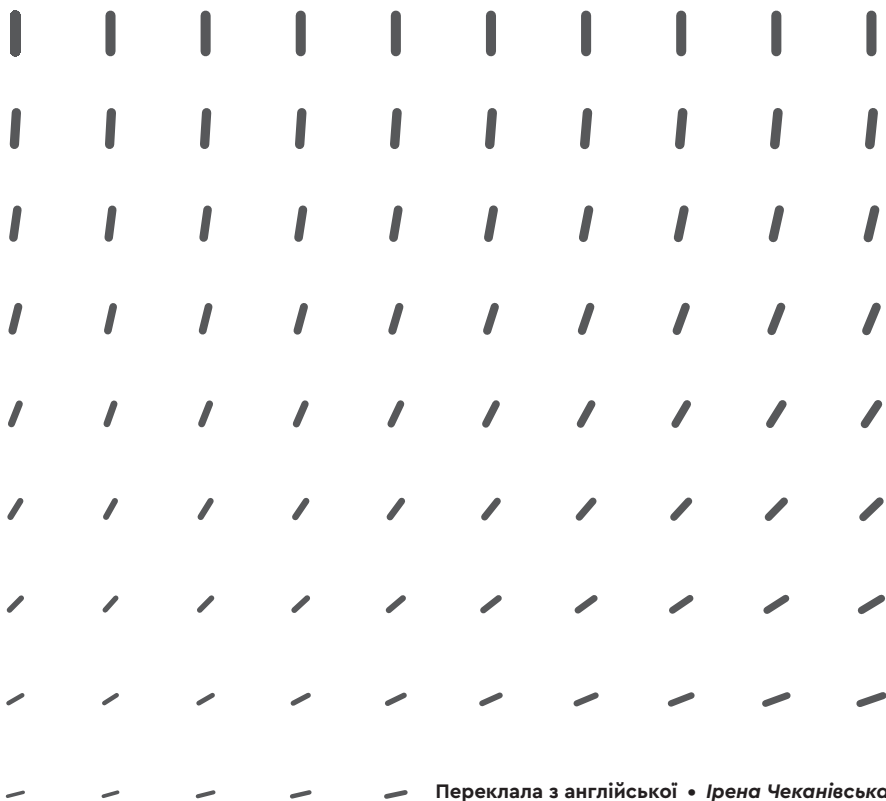


РЕЙД ГОФФМАН, КРІС Є

БЛІЦ- МАСШТАБУВАННЯ

Блискавичний шлях до побудови
найдорожчих світових компаній



Переклала з англійської • Ірена Чеканівська

Львів • Видавництво Старого Лева • 2021

УДК 005.511(083.92)
Г74

BLITZSCALING. THE LIGHTNING-FAST PATH TO BUILDING
MASSIVELY VALUABLE BUSINESSES

Copyright © 2018 by Reid Hoffman and Chris Yeh
Foreword copyright © by Bill Gates

This translation published by arrangement with Currency, an imprint of Random House,
a division of Penguin Random House LLC and with Synopsis Literary Agency.
All rights reserved.

Рейд Гоффман, Кріс Є

Г74 Бліцмасштабування. Блискавичний шлях до побудови найдорожчих світових компаній. [Текст] : Рейд Гоффман, Кріс Є; перекл. з англ. Ірени Чеканівської. — Львів : Видавництво Старого Лева, 2021. — 368 с.

ISBN 978-617-679-852-1

Конкуренція у бізнесі в епоху мереж надзвичайно жорстка: всього за одну ніч хтось може збанкрутувати, а хтось — розбагатіти. Та водночас інтернет дарує нові, небачені можливості. Момент, коли компанія пропонує унікальний продукт на чітко окресленому ринку через надійний канал збуту — ідеальний, щоб удалися до стратегії бліцмасштабування, яка забезпечить гіперростання бізнесу. В такий спосіб стартапи перетворюються на скейлапи — масштабні корпорації, які змінюють світ, торкаючись мільйонів або й мільярдів життів.

Рейд Гоффман, американський підприємець, венчурний капіталіст і співзасновник мережі LinkedIn, на прикладі знаменитих корпорацій зі сфери IT та інших царин — і стартапів, і усталених компаній — детально розповідає, коли і як слід удалися до бліцмасштабування. І наполягає: навіть кілька місяців вагань можуть бути вирішальними і визначити, яка компанія веде, а яка — доганяє. Компанії, що успішно реалізують бліцмасштабування, задають темп прогресу в своїй галузі. Книжку адресовано всім, хто бажає очолити ці зміни — задля власного зиску та інтересів цілого суспільства.

УДК 005.511(083.92)

© Рейд Гоффман, Кріс Є, текст, 2018
© Ірена Чеканівська, переклад, 2020
© Дмитро Подолянчук,
дизайн обкладинки, 2020
© Видавництво Старого Лева,
українське видання, 2021

ISBN 978-617-679-852-1 (укр.)
ISBN 978-1-5247-6141-7 (англ.)

Усі права застережено

ЗМІСТ

Передмова Білла Ґейтса	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
Проєктування максимізації зростання: чотири фактори	59
Проєктування 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 званнями вечереми, 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 бліцмасштабування (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 бліцмасштабування годяться не лише для стартапів та скейлапів, 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 десятиків років 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.