

Зміст

<i>Вступ</i>	9
1. Зрозумійте своє «ні»	14
2. Робіть те, що не масштабується	43
3. Що таке велика ідея	71
4. Нескінченний проєкт: культура	100
5. Зростає швидко, зростає повільно	129
6. Навчіться забувати вивчене	162
7. Спостерігайте за діями, а не за словами	189
8. Мистецтво пілота	218
9. Керуйте і ще раз керуйте	246
10. Троянський кінь	279
<i>Подяки</i>	311
<i>Про авторів</i>	313

Присвячується кожному підприємцю,
який коли-небудь стрибав зі скелі
й на льоту починав будувати літак

Вступ

Кожен із нас по-своєму прагне справляти враження, особливо на близьких людей: членів родини, друзів або колег. Дехто ставить перед собою більш амбітні цілі, сподіваючись, що наші ідеї поширяться за межі нашого кола спілкування, позначаться на нашому оточенні, вплинуть навіть на тих людей, із якими ми, можливо, ніколи не зустрінемося особисто.

А дехто мріє про щось іще більше. Ми прагнемо змінити світ; зробити те, чого досі ніколи не робили, або принаймні втілити це в незвичний спосіб; зруйнувати старі шаблони і створити нові; постійно розширювати своє бачення бізнесу й розуміння соціальних змін.

Ми мріємо досягти масштабу.

Ми як автори цієї книжки вважаємо, що масштабування — це не тільки наука, а й спосіб мислення, подорож, яка потребує однаково і віри в успіх, і готовності зазнати невдачі.

Ми як засновники бізнесу добре усвідомлюємо, що стоїть на кону під час запуску нової бізнес-ініціативи, зокрема в періоди невизначеності, коли неможливо покладатися на традиційні підходи. Ми розуміємо, що тернистий шлях до підприємницького успіху часто стає ризикованою пригодою, сповненою суперечностей і непередбачуваних поворотів. І ми віримо, що в кожному з нас закладена здатність розвивати підприємницьке мислення, яке приведе до успіху і, зрештою, — до масштабування.

Розмовляючи з людьми, які масштабували бізнес (а в нас таких розмов було багато), ви починаєте виявляти парадоксальні істини про цей процес, які суперечать здоровому глузду:

- Найкращі, найбільш масштабовні ідеї часто здаються найнеймовірнішими.
- Труднощі на початку подорожі — це добре.
- Ранній, чесний зворотний зв'язок від правильних людей може суттєво допомогти вам удосконалити ідею.
- Масштабувати те, що не масштабується, зокрема на початкових етапах, варто, адже згодом це може привести вас до значного масштабування.
- Навіть якщо всі набуті знання виявляться помилковими, ви все одно зможете досягти своїх цілей — поки прийматимете правду і корегуватимете свій план.

Аналогічні уроки засвоїли на власному гіркому досвіді сімдесят знаменитих людей, про яких ідеться в цій книжці. Вони — одні з найвидатніших підприємців, які стоять за створенням найпрогресивніших компаній, що сформували наше культурне середовище.

Серед плеяди лідерів сучасного масштабування, які діляться з нами своїми історіями: Білл Гейтс, Марк К'юбан, Говард Шульц зі Starbucks, Рід Гастінгс із Netflix, Анджела Арендтс з Apple, Ерік Шмідт із Google, Марісса Маєр з Yahoo, Браян Ческі з Airbnb, Сьюзан Войчицкі з YouTube, Даніель Ек зі Spotify, Мелані Перкінс із Canva, Венсес Касарес з Харо, Сара Блейклі зі Spanx, Франклін Леонард із Black List, Паяль Кадакія з ClassPass, Луїс фон Ан із Duolingo, Маріам Нафісі з Minted, засновник Shake Shack Денні Меєр, Трістан Вокер із Walker & Company, дизайнерка Торі Берч, інвестор і філантроп Роберт Сміт і медіаекспертка Аріанна Гаффінгтон.

Ці лідери — з різних галузей, а також з некомерційного світу. Вони родом звідусіль: із провінційних містечок і сучасних житлових комплексів (та скрізь між ними). Ви дізнаєтеся не тільки

про їхні стратегії успіху, а й про прикрі помилки та гіркі поразки. Часом здаватиметься, що ви підслуховуєте особисту розмову між ними й експертом-навігатором світом цієї книжки Рідом Гоффманом, який проводив ці інтерв'ю.

Автор книжки не з чуток знає, що потрібно для масштабування компанії, — як у ролі засновника, так і в ролі інвестора. Він допоміг запустити деякі з найуспішніших стартапів сучасності, зокрема PayPal і LinkedIn. Як бізнес-ангел, а згодом інвестор Greylock Partners, він одним із перших помітив потенціал у компаніях, які змінюють парадигму ринку, як-от Airbnb, Facebook, Zynga, Aurora та Dropbox. Рід навіть створив нові оригінальні визначення щодо цього питання, зокрема термін «бліц-масштабування», який означає прагнення до агресивного зростання завдяки пріоритезації швидкості над ефективністю, або масштабування з урахуванням ризиків.

Не дивно, що він як ведучий подкасту Masters of Scale зміг масштабувати й сам подкаст, перетворивши його на один з найпопулярніших і найвпливовіших — надійне місце для пошуку вистражданої мудрості, джерело знань, до якого підприємці та бізнес-лідери звертаються в часи можливостей і в часи кризи.

Шанувальники серії знають, що Masters of Scale — це бізнес-подкаст, який не схожий на жоден інший: із захопливим сюжетом, оригінальною музикою і влучними жартами. Нині в нього мільйони палких шанувальників у більш ніж двохстах країнах, а показник прослуховування — 75 відсотків — підтверджує, що в нього одна з найактивніших аудиторій у світі.

З 2017 року ми випустили понад вісімдесят епізодів подкасту на основі сотень годин бесід із найшанованішими засновниками у світі. У кожному епізоді ми намагаємося підтвердити теорію про те, як компанії масштабуються, використовуючи історію та кар'єру одного засновника як вихідну точку. Далі шоу розгортається, наче детективна історія з Рідом у ролі оповідача, який перевіряє нашу теорію, витягуючи з гостей інсайти і контраргументи до них.

Привабливість серії подкастів полягає, зокрема, в тому, що Рід використовує свої знання про масштабування, щоб глибоко розібратися в інтерв'ю. Завдяки досвіду він здатен витягти зі своїх гостей інсайти й ідеї, про які типовому інтерв'юеру ніколи не спало б на думку запитати. Але Рід також визнає, що ці легенди сучасного бізнесу — звичайні люди. Деякі найцінніші й найзахопливіші матеріали виникли з їхніх роздумів про людські взаємини, розв'язання проблем, цілеспрямованість і призначення.

Але ця книжка — значно більше, ніж просто збірка проникливих інтерв'ю. Вона кардинально відрізняється від подкасту форматом і підходом. У кожному її розділі описано одну з десяти ключових тем, яка проведе вас підприємницьким шляхом. Під час цієї подорожі ви дізнаєтеся про дивовижні способи, як виявити й розпізнати велику ідею, а також про певні проблеми, з якими стикаються підприємці на ранніх стадіях створення і фінансування нового підприємства — періоду, коли ви мусите робити те, що не масштабується зараз, щоб мати змогу зробити це згодом.

Середня частина книги присвячена практичним питанням, зокрема залученню грошей і розв'язанню проблем швидкого зростання, включно з усіма несподіваними пригодами й непередбачуваними поворотами, які вимагають безперервного навчання, постійної готовності до різкої зміни стратегії та сили волі, щоб іноді дозволити пожежі палати.

Кінцеві розділи — про те, що відбувається після досягнення певного рівня масштабу — про час, коли ви можете стати справжнім лідером і силою добра в навколишньому світі.

У дивовижних історіях засновників, представлених у цій книжці, ви побачите власні історії підприємців: злети й падіння, боротьбу й перемоги, а також приклади спільності, мужності й згуртованості спільнот.

Переплітаючи ці історії воєдино, ми бачимо, як інсайти одного лідера поєднуються з ідеями іншого, із вкрапленнями керівництва та аналізу Ріда. У процесі до нас долучаються

неперевершені митці й мислителі, які працюють поза діловим світом, — їхні епізодичні історії та інсайти відкривають незвичні перспективи.

Ми вважаємо, що ця книжка зараз важливіша, ніж будь-коли дотепер. Ми живемо під час динамічних змін — у період великих потрясінь. Наш світ гостро потребує людей, які мають завзятість і волю розв'язувати амбітні завдання, вміють адаптуватися до важких та мінливих обставин і пропонувати нові вирішення.

Щоб принести щось нове в цей світ і розширити його масштаби, не обов'язково бути юнаком у худі. Не потрібно бути інженером чи програмістом або жити у Кремнієвій долині. І не потрібні великі гроші: насправді більшість успішних стартапів, про які йдеться в цій книжці, починалися менш ніж із 5000 доларів. Але що насправді потрібно, то це знання, інсайт і натхнення.

Саме тут до нас і долучаються ці лідери. Насолоджуйтеся їхніми історіями і слухайте їхні поради. Потім вставайте й починайте діяти — масштабуйте.

1 Зрозумійте своє «ні»

Відтоді, як Кетрін Міншью вперше запропонувала інвесторам ідею створення нового сайту з розвитку кар'єри, їй відмовили 148 разів... Не на це вона сподівалася.

«Були дні, коли мені говорили “ні” за сніданком, “ні” за кавою о 10:30 ранку й “ні” під час обіду, — розповідає Кетрін. І всі ці “ні” ніяк не закінчувалися. — Хтось втратив цікавість о другій годині дня. Хтось пішов із зустрічі раніше — о четвертій. І тоді я перехилила чарчину й почувалася висміяною.

Коли ми нарешті зібрали початковий капітал, я озирнулася й порахувала. Було боляче й водночас приємно дивитися на всі ці імена та думати: “Я пам'ятаю те “ні”. І те “ні”. І це “ні” я також пам'ятаю. Вони завдають болю. Кожне з них”.

Кетрін — співзасновниця і генеральна директорка The Muse. Її ідея виникла, як і багато великих підприємницьких ідей, із власного досвіду. Всю свою юність Кетрін мріяла про кар'єру в сфері міжнародних відносин. Уявіть собі — таємний агент Міншью! Але, попрацювавши в посольстві США на Кіпрі, вона зрозуміла, що її фантазії про дипломатичну службу не відповідають реальності. Тому влаштувалася консультантом у McKinsey & Company і віддала офісній роботі в Нью-Йорку три роки. Коли настав час рухатися кар'єрними сходами далі, вона визнала, що цей досвід був розчаруванням, до того ж надзвичайно нудним.

«Не було нічого особливого в тому, щоб ввести ключове слово на сайті з оголошеннями про вакансії (наприклад Monster.com) і отримати 5724 функціонально ідентичні результати. Я просто

відчувала, що для тих, хто розпочинає свою кар'єру, має бути кращий досвід пошуку роботи», — згадує Кетрін.

Тому вона вдалася до мозкового штурму з колишнім колегою з McKinsey & Company Алексом Кавулакосом, який згодом став її співзасновником. Вони запитали себе: «А що як створити кар'єрний сайт, який враховуватиме потреби людини щодо цього процесу? А що як дозволити їм зазирнути в робочі кабінети ще до того, як вони подадуться на вакансію? А що як організувати їм зустрічі з експертами, які пояснять, як домовлятися про рівень зарплати або які навички потрібні керівнику-початківцю? Ми хотіли дати відповіді на всі запитання, які, якщо вам пощастить, ви отримаєте від керівника або ментора».

Що більше вони ділилися одне з одним власним досвідом і зважували, що могли б створити, то більше розкривалася можливість. «Після кількох довгих ночей біля маркерної дошки за обмірковуванням цієї ідеї ми переконалися, що можна створити надійний, усіма улюблений, персоналізований ресурс для розвитку кар'єри, спрямований на надання порад, яких потребують фахівці на початку свого шляху», — каже вона.

Кетрін і Алекс мали чітке уявлення про роль, яку The Muse могла б відіграти в житті користувачів. Але не всі могли побачити це.

«Почавши презентувати ідею інвесторам, я стикнулася з кількома великими проблемами, — каже Кетрін. — По-перше, більшість інвесторів не відповідала архетипу користувача, для якого ми створили продукт. Тому що зазвичай класичні венчурні інвестори — це люди, які навчалися в найкращих школах, працювали в банківській сфері або у сфері прямих інвестицій і досягли успіху в кар'єрі. Вони дістають роботу через дуже зручну, добре розвинену мережу. І це добре. Але так не в усіх. Отже, ми презентували цей сайт і цю концепцію аудиторії, яка дивилася на мене з подивом».

Другою проблемою, з якою Кетрін стикнулася, було те, що людей влаштовував нинішній стан речей. «Ми зустрічали багатьох людей, нездатних зазирнути за межі звичних шаблонів, —

розповідає Кетрін. — Одного разу венчурний інвестор, який, імовірно, не шукав роботу вже років зо двадцять, зайшов до офісу Monster.com, щойно я закінчила свою вступну презентацію. Він сказав: “Я не розумію про що ви, мене все влаштовує”. І я подумала: “Ви не користувалися цим продуктом два десятиліття. Звідки вам знати, чи задовольняє він потреби тридцяти-однорічної жінки на початку чи у розквіті її кар’єри?”».

“Ні” кінця-краю не було. Кетрін згадує такі:

«Для нас це занадто рано, але будьте на зв’язку». («Ні».)

«Це безглуздий задум». («Ні».)

«Це задорого». («Ні».)

«Це не дуже технологічно — це не масштабовна платформа». («Ні».)

«Ви не боїтеся втратити всіх своїх користувачів, щойно їм перейде за тридцять, і вони стануть батьками?» («Ні».)

«Я розумію, що жінки в Нью-Йорку та Сан-Франциско люблять цей продукт, але гадаю, що за межами цих мегаполісів вам буде справді важко знайти тих, хто так само переймається своєю кар’єрою». («Ні».)

Коли ви на ранньому етапі кар’єри та ще не встигли зарекомендувати себе, і дістаєте «ні» від розумніших й успішніших інвесторів Кремнієвої долини та Нью-Йорка, важко не запитати себе: а що як ці скептики мають рацію? Але, зрештою, ви маєте довіряти своїй інтуїції. І Кетрін довіряла. Вона пам’ятає, як дивилася на цих чоловіків, які роздавали «ні» направо й наліво, і думала: «Чи багато ви знаєте про жінок?»

Це було слушне запитання. Вона, безумовно, знала значно більше про жінок-міленіалок, ніж потенційні інвестори — переважно білі чоловіки середнього віку. І вона також знала більше про власний бізнес. У важкому процесі пітчінгу ідеї вона спиралася на те, що знала, — і це дало результат. Реакція на сайт під час його першого запуску підтвердила, що її інтуїція не схибила: «Ми отримували неймовірно позитивні відгуки від

наших користувачів — зазвичай жінок і чоловіків від двадцяти двох до тридцяти п'яти років, які казали: “Мені це подобається. Це розв'язує мою проблему. Це саме те, що мені потрібно”.

Із набуттям популярності The Muse серед шукачів роботи й роботодавців на Кетрін посипалися дзвінки. «Раптом ті люди, які глузували з мене два роки тому, сказали: “Авжеж, контент, пов'язаний із розвитком кар'єри, може бути чудовим способом залучити професіоналів”.

На сьогодні в The Muse майже 100 мільйонів користувачів. Кетрін заробила понад 28 мільйонів доларів, а її персонал налічує понад двісті людей. Хотілося б припустити, що вона досягла цього, попри численні «ні». Але насправді кожне з цих ста сорока восьми «ні» було важливим елементом, який кінець кінцем зміцнив її бізнес. Деякі з них загострили її розуміння своїх користувачів. Деякі допомогли зрозуміти, як можуть мислити її конкуренти. А деякі завчасно попередили про те, як її компанія може зазнати невдачі. Зібравши кошти, Кетрін складала план, де позначила всі потенційні пастки, які їй доведеться обійти, і незвідану територію, яку мала досліджувати раніше за своїх конкурентів.

Історія Кетрін дуже нагадує історії багатьох блискучих стартапів і, певна річ, більшості чудових ідей. Нас вчать діставати «так» якнайшвидше, але можна досягти значно більшого, якщо постійно шукати й радіти кожному почутому «ні».

Цей розділ присвячений «ні» та пояснює, чому це страшне слово не завжди означає те, чого ви боїтеся.

Насправді нехтування інформацією, яку потрібно брати з різних видів «ні», — поширена помилка серед підприємців-початківців. Адже «ні» може перетворити просто вдалу ідею на виняткову, яка змінить правила гри. «Ні» може дати уявлення про масштаби ідеї. Відповідь «ні» може допомогти вам удосконалити стратегію і завдання. Коротко кажучи, «ні» — справжній скарб.

Далі наведені приклади різних форм «ні», з якими стикаються засновники, кидаючи виклик світу за допомогою своєї

ідеї. Зверніть увагу на їхнє прагнення отримувати більше зворотного зв'язку і слухати, що каже світ, оскільки вони завжди зважають на думку скептиків, щоб удосконалити свій продукт і наблизитися до масштабу.

«Ледаче ні», або Коли суті не вловили

У 1904 році чоловіку на ім'я Кінг Жиллетт спала на думку ідея. Протягом сотень років перукарі використовували для видалення волосся на обличчі небезпечні леза. Це працювало прекрасно: одне гостре лезо зрізало бакенбарди, не натягуючи й не смикаючи шкіру. Єдина проблема: в домашніх умовах було складно самотійно користуватися бритвою з прямим краєм. Доводилося ходити в перукарню, щоб зробити це належно і без ризику перерізати собі горло. Але Кінг побачив у цьому можливість: що як узяти одне лезо, помістити його в безпечну голівку, прикріпити до неї ручку та поголитись удома власноруч? Це поклало початок індустрії товарів для гоління, якою ми знаємо її нині.

Протягом кількох десятиліть у Кінга Жиллетта з'явилося багато конкурентів, почасти тому, що він утратив патент на виробництво безпечних бритв. Щоб вирізнитися (і захистити власні патенти), ці конкуренти почали додавати до своїх бритв дедалі більше лез. Кількість лез у безпечних бритвах зростає з одного одноразового до двох, трьох, навіть п'яти й шести. Збільшення кількості лез справді поліпшило якість гоління для багатьох чоловіків. Але в людей із кучерявою щетиною, як на обличчі чорношкірих чоловіків, численні леза часто спричиняли болюче вросання волосся, псевдофолікуліт бороди й подразнення. Їхній досвід гоління погіршився. Таким був стан ринку бритв протягом понад ста років.

Нумо знайомитися з Трістаном Вокером — засновником і генеральним директором Walker & Company. Ця компанія розробляє продукти для краси та здоров'я людей з небілим кольором шкіри, а її флагманський продукт — бритва з одним лезом Bevel — призначена для жорсткого або кучерявого волосся.