

Оглавление

Предисловие 9

Часть I. Сетевой эффект

Глава 1. Что такое сетевой эффект? 27

Глава 2. Немного истории 38

Глава 3. Теория холодного старта 51

Часть II. Проблема холодного старта

Глава 4. Стартап Tiny Speck 61

Глава 5. Антисетевые эффекты 71

Глава 6. Атомарная сеть: кредитные карты 78

Глава 7. Трудная сторона: «Википедия» 88

Глава 8. Решить сложную проблему: Tinder 97

Глава 9. Убийственный продукт: Zoom 107

Глава 10. Мгновения волшебства: Clubhouse 118

Часть III. Переломный момент

Глава 11. Tinder 129

Глава 12. Только для приглашенных: LinkedIn 139

Глава 13. Приходите за инструментом, оставайтесь в сети: Instagram 151

Глава 14. Платный запуск: купоны 163

Глава 15. «Флинстоунинг»: Reddit 175

Глава 16. Не подсуетишься — не победишь: Uber 184

Часть IV. «Вторая космическая»

Глава 17. Dgorbox	197
Глава 18. Тройной эффект	208
Глава 19. Эффект вовлечения: история цинги	215
Глава 20. Эффект приобретения: PayPal	227
Глава 21. Экономический эффект: кредитные бюро	241

Часть V. Потолок роста

Глава 22. Twitch	253
Глава 23. Взрывной рост: T2D3	265
Глава 24. Насыщение рынка: eBay	275
Глава 25. «Закон дерьмовых кликов»: баннерная реклама	287
Глава 26. Восстание сети: Uber	295
Глава 27. «Вечный сентябрь»: Usenet	307
Глава 28. Перегрузка: YouTube	323

Часть VI. «Экономический ров»

Глава 29. Краткосрочная аренда жилья: Wimdu против Airbnb	337
Глава 30. Порочный круг, заколдованный круг	347
Глава 31. Стратегия снятия сливок: Craigslist	356
Глава 32. Громкие провалы: Google+	366
Глава 33. Конкуренция за «трудную сторону»: Uber	376
Глава 34. «Бандлинг»: Microsoft	387
Заключение. Будущее сетевых эффектов	399
Примечания	403
Благодарности	411
Об авторе	414

Предисловие

Был декабрьский вечер пятницы 2015 года, и в офисе царила суета. В штаб-квартире Uber в Сан-Франциско на Маркет-стрит, 1455, в ее широких однотонных коридорах со сверкающими светодиодными лампами, отделкой из светлых пород дерева, бетона и стали, вполне поместились бы два футбольных поля. И в восемь вечера в офисе все еще было полно людей. Кто-то спокойно писал письма, кто-то энергично дискутировал с коллегами по видеосвязи. Другие рисовали на досках, устроив импровизированный мозговой штурм по решению сложных операционных проблем с привлечением кое-что знающих о них специалистов. Несколько человек парами ходили туда-сюда по центральному коридору, обсуждая конфиденциальные вопросы; у кого-то диалог был бурным, другие переговаривались вполголоса.

Все вокруг напоминало о глобальном масштабе бизнеса Uber и об интернациональной культуре управляющей команды. С потолка свисали разноцветные флаги всех стран. В конференц-залах проходили видеоконференции с коллегами из далеких офисов в Джакарте, Сан-Паулу и Дубае — иногда одновременно!

По всему этажу на плоские экраны выводились показатели, сгруппированные по регионам мира, странам и городам, чтобы команды могли следить за прогрессом. Глобальная культура отображалась и в названиях конференц-залов: расположенные возле входа назывались на букву А («Абу-Даби» и «Амстердам»), в дальнем конце коридора — «Вена», «Вашингтон» и «Цюрих»*.

* Vienna, Washington и Zurich (англ.) — на V, W и Z. Прим. пер.

На первый взгляд Uber может показаться простым приложением: пользователю нужно нажать кнопку, и машина придет. Но обманчиво примитивный интерфейс скрывает глобальную процедуру, на которой базируется бизнес. Приложение функционирует на основе огромной всемирной сети, состоящей из мелких сетей, представляющих город или страну. И каждую из них требовалось запустить, масштабировать и круглосуточно защищать от конкурентов.

Именно работая в Uber, я получил глубокое понимание сетей, спроса и предложения, сетевых эффектов и их колоссального воздействия на развитие отрасли. У этой компании бывали взлеты и падения — это напоминало американские горки и космическую ракету одновременно. Я называю ее историю «ракетными горками», что вполне подходит для бизнеса, который менее чем за десять лет прошел путь от идеи, крошечного стартапа, до гигантской глобальной системы с более чем 20 000 сотрудников.

Операции компании по всему миру отличались интенсивностью и сложностью, а контроль и управление осуществлялись из штаб-квартиры в Сан-Франциско.

На сверкающем стеклом и металлом первом этаже офисного здания находился оперативный центр. Многие удивлялись, что на него не распространяется обычная практика наименования конференц-залов по городам, в которых работает Uber. Это помещение нельзя было забронировать для встреч, как другие, и иногда возле него дежурили охранники.

Это была не обычная комната для переговоров. Во многих компаниях (как в сфере высоких технологий, так и за ее пределами) есть помещение, называемое «оперативный центр». Но, как правило, это просто конференц-зал, который временно переоборудует под себя продуктовая команда для решения экстренных задач. После устранения проблемы помещение продолжают использовать в обычном режиме.

Но Uber, возможно по причине своих уникальных потребностей, использовала оперативный центр на постоянной основе — он

создавался с расчетом на круглосуточную работу и представлял собой огромный зал со стенами из темного дерева, несколькими телевизорами, большим конференц-столом на дюжину посадочных мест и диванчиком у стены, где могли при необходимости усесться еще несколько человек.

Цифровые часы показывали местное время в Сингапуре, Дубае, Лондоне, Нью-Йорке и Сан-Франциско. Учитывая глобальное присутствие компании, где-то в мире постоянно возникали требующие внимания чрезвычайные ситуации, и их зачастую решали именно здесь.

В том декабре чрезвычайная ситуация сложилась в родном городе компании — в Сан-Франциско.

Срочное совещание началось в семь вечера и продолжалось до ночи. В календаре участников оно значилось как «NACS», что означало «Чемпионат Северной Америки» — косвенный намек на повестку дня: операции, дорожная карта продукта и конкурентная стратегия на ключевых рынках США и Канады.

Генеральный директор Трэвис Каланик, известный в компании как Ти Кей, считал это совещание ключевым инструментом комплексного анализа бизнеса в разных городах.

На совещании присутствовала небольшая группа топ-менеджеров и руководителей, включая меня, финансового директора, директора по продуктам и, что особенно важно, нескольких RGM — региональных директоров.

Последние управляют самыми большими командами в Uber, представляющими оперативную городскую службу, которая работает с водителями и пассажирами на местах. Региональный директор выполняет функции СЕО на своем рынке, отвечает за доходы и убытки, за работу тысяч рядовых сотрудников и обычно лучше всех знаком с наиболее сложными проблемами в бизнесе.

Я представлял команду по развитию базы водителей, важнейшую команду, ответственную за привлечение самого дефицитного актива во всем бизнесе. Это одно из ключевых направлений деятельности компании: только на программы привлечения

водителей мы потратили сотни миллионов долларов, да еще почти миллиард на платный маркетинг. Привлечение новых водителей в сеть Uber — один из важнейших факторов развития бизнеса.

Еженедельное совещание NACS открылось привычным слайдом: таблицей ключевых показателей в разрезе городов, которая позволяет отслеживать ситуацию на двух десятках основных рынков.

Каждая строка представляет отдельный город, а колонки содержат данные о выручке, общем количестве поездок и их изменении по сравнению с предыдущей неделей. Здесь также представлены операционные коэффициенты, например процент поездок, которые оплачиваются по повышенному тарифу — пассажирам приходится переплачивать из-за нехватки водителей. Если тариф оказывается чересчур высоким, пассажиры переходят к конкурентам.

Крупнейшие рынки Uber, обеспечивающие миллиарды годовой выручки каждый, — Нью-Йорк, Лос-Анджелес и Сан-Франциско — всегда находились в верхней части списка, а небольшие города вроде Сан-Диего и Феникса — в нижней.

Ти Кей в серой футболке, джинсах и красных кроссовках сидел ближе всех к экрану. При виде цифр он вскочил со стула, прищурился, стал пристально вглядываться в них. «Ну ладно... — сказал он, помолчав, — так почему же в Сан-Франциско так сильно вырос тариф? И почему он подскочил еще больше в Лос-Анджелесе?»

СЕО начал рассказывать взад и вперед по оперативному центру, бросая в аудиторию вопросы: «Мы видели, что последнюю неделю количество заказов падает? Как обстоят дела с коэффициентом конверсии? Были на этой неделе крупные события? Концерты?»

Присутствующие начали отвечать и тоже спрашивать.

Сеть сетей

Это был мой первый год работы в Uber. Еженедельные совещания проводятся во многих компаниях, но здесь они были особенными. Меня удивил уровень детализации при обсуждении каждого города. Что касается Сан-Франциско, то группа начала обсуждать процент

повышения тарифа в центре города, занимавшем около 127 кв. км, сравнивать с районом Ист-бэй и полуостровом Сан-Франциско. Поразительно, в какие подробности вникали топ-менеджеры!

Однако таковы требования к управлению сверхсложной, привязанной к местным особенностям сетью Uber, в которой спрос и предложение зависят от численности населения популярных районов и маршрутов — например, от Марина до Финансового района, — которые, как правило, плохо охвачены другими видами транспорта.

Традиционно на слайде каждая строка представляла город, но, что более важно, — каждый город представлял собой отдельную сеть в глобальной сети Uber, которую следовало развивать, защищать и масштабировать. Уникальная привычка обсуждать показатели локальных сетей была будто вшита в ДНК Uber.

В те несколько лет, которые я проработал в компании, было бы странно услышать рассуждения о показателях на уровне компании в целом, например об общем количестве поездок или общем количестве постоянных пассажиров, — разве что на торжественных собраниях сотрудников в качестве повода для гордости.

Обобщенные показатели по большей части считались бессмысленными. Вместо этого обсуждение всегда сосредоточивалось на результатах каждой отдельной сети, которую можно было развивать или сворачивать независимо от других, увеличивая маркетинговый бюджет, расходы на стимулирование водителей или пассажиров, повышение качества обслуживания или совершенствование организации работы на местах.

Заседания NACS использовались для оценки состояния каждой из сетей и глобальной сети в целом — основных объектов учета примерно 20 городов, которые приносили компании большую часть дохода. Кроме того, они помогали углубить анализ и разделить участников сети на две группы — пассажиров (спрос) и водителей (предложение), чтобы убедиться в отсутствии дефицита и профицита. Если тарифы чрезмерно высокие, то пассажиры отказываются от поездки. Если тарифы слишком низкие, то водители

начинают выходить из сети и отправляться по домам после долгой ночи.

Слайды сменялись на экране. Вместе с несколькими коллегами из команды NACS в течение последних нескольких дней я работал над интересной гипотезой.

Оперативные группы сообщали, что уже несколько недель отмечается значительный рост числа водителей, рекомендованных нашим основным конкурентом в США — компанией Lyft, и это привело к их массовому переходу туда. Как правило, система рекомендаций строится по принципу «отдай/получи»: отдай 250 долларов и получи их назад, когда твой друг согласится подписать договор.

Итак, мы предположили, что резкий рост спроса на услуги такси в сезон праздников вызывал большой дефицит водителей на ключевых конкурентных рынках Западного побережья, в первую очередь в Сан-Франциско, Лос-Анджелесе и Сан-Диего. Для пассажиров это имело самые неприятные последствия. Если вы заказывали поездку, то такси приходилось ожидать гораздо дольше обычного — иногда до двадцати минут. В результате все больше клиентов отменяли заявки. Более того, иногда им приходила мысль поинтересоваться ценами и уровнем обслуживания у конкурента — и они заказывали поездку там. Эти отмены нервировали водителей Uber, возможно, какое-то время уже ехавших на вызов. Если им приходилось слишком часто нервничать, то начиналась цепная реакция: сначала они решали отправиться отдыхать до утра, а потом переключиться на сеть конкурента.

По мере изложения гипотезы Ти Кей все более напрягался и волновался: «Это нехорошо, ребята. Нехорошо». Он глубоко вздохнул. Что делать в данной ситуации? Исходя из многолетнего опыта эксплуатации сети можно предположить, что всего одно наше действие быстро восстановит равновесие на рынке.

Правильное решение в первую очередь должно касаться стороны предложения — чтобы быстро нарастить базу водителей, сократить время ожидания такси и количество отмен заказов. Это означало,

что водителям следует предложить какой-то стимул: «Что если... Мы предложим бонус за рекомендацию \$750/\$750 здесь, в Сан-Франциско, а также в Лос-Анджелесе и Сан-Диего?»

Это очень серьезная сумма — намного бóльшая, чем когда-либо предлагалась в системе рекомендаций. Но Сан-Франциско, Лос-Анджелес и Сан-Диего нуждались в помощи. Их рынки — одни из самых конкурентных, и на них следовало быстро восстановить равновесие между спросом и предложением за счет увеличения последнего. Ти Кей оглядел комнату, сделал паузу, а затем сам ответил на свой вопрос: «Да. Это привлечет внимание водителей. Это их разбудит!» — сказал он, улыбаясь и кивая.

Однако остальные не спешили разделить его мнение. Прошлый год был для Uber в США удачным, компания генерировала положительный денежный поток. В то же время конкуренция на новом для нас китайском рынке обеспечивала одновременно невероятный рост поездок и серьезные убытки. Uber вела там жестокую борьбу с ключевым конкурентом Didi, китайским агрегатором такси, и сжигала порядка миллиарда долларов в год, тратя их в основном на поощрения. Поэтому мы начали обдумывать другие идеи, включая более точную оценку времени прибытия, а также способы отбить у пассажиров желание отменять заказы. Для восстановления баланса спроса и предложения в различных сетях без использования материальных стимулов есть разные приемы — денежное поощрение хоть и мощный, но не единственный инструмент. Разговор пошел по кругу, Ти Кей раздражался все больше.

Он снова зашагал по комнате: «Нет, нет! Послушайте, ребята. Наша сеть рушится. Нам нужно остановить кровотечение... Немедленно!» Он рубанул ребром одной ладони по другой: «Давайте займемся другими делами, не упуская этой проблемы из виду. За выходные подготовим и разошлем письмо. Кто поможет его составить?» Решимость Ти Кея диктовалась годами ожесточенной конкурентной борьбы с такими компаниями, как Flywheel, Sidecar, Nailo и многими другими. Он выходил победителем именно

благодаря молниеносной реакции. Команда Uber отслеживала состояние местных городских сетей и реагировала быстро и точно. Поэтому следующий шаг был очевиден.

Заняться им собирались региональные менеджеры, а я со своей командой, отвечавшей за продукт и технические аспекты системы рекомендаций водителей, должен был откорректировать ее структуру и суммы вознаграждений. Мы решили разослать свои предложения до понедельника.

По итогам совещания предлагались и другие мероприятия, поэтому вновь собраться решили на следующей неделе. Была пятница, почти десять вечера, многие, готовясь к этому совещанию, работали с раннего утра. Я прошел несколько кварталов до дома в районе Хайес-вэлли в Сан-Франциско и завершил день традиционно — «Netflix и электронная почта»*.

Это был мой первый опыт участия в NACS; он свелся к проведению еженедельного пятничного брифинга в середине дня. Иногда, правда, его назначали на девять вечера во вторник или на два часа дня в воскресенье, если это была единственная возможность собрать всех вместе. NACS была лишь одной из моих обязанностей в Uber, благодаря этому аспекту работы я получил больше всего знаний о запуске и масштабировании сетевых эффектов.

Мне посчастливилось в течение нескольких лет работать в этой важнейшей команде, которая управляла крупнейшими рынками Uber.

Каждая неделя отличалась от прочих. На совещаниях NACS мы рассматривали разные вопросы: сбалансирование спроса и предложения на Западном побережье, способные увеличить выручку свойства продукта, запуск в новых регионах и многое другое.

К моменту моего прихода в Uber компания процветала, но я был в первых рядах команды, которая довела бизнес до 100 миллионов активных пассажиров на 800 с лишним рынках по всему

* Перефразированное крылатое выражение «Netflix and chill» — смысловой аналог «Чай, кофе, потанцуем?» в русском языке. *Прим. пер.*

миру и до 50 миллиардов долларов выручки. Это был невероятный опыт, и я горжусь проделанной нами работой.

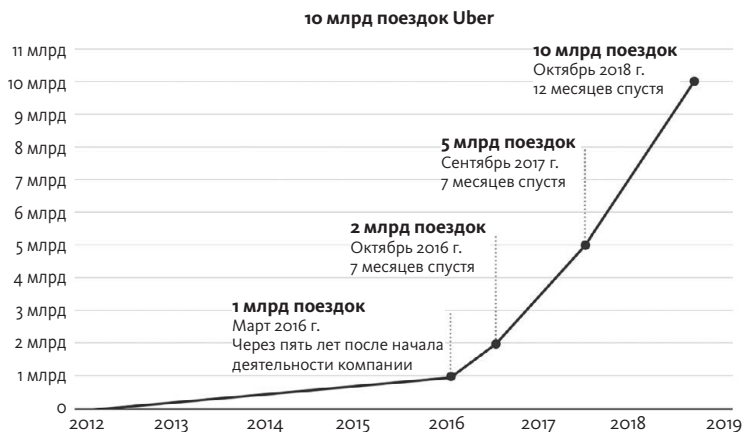


Рис. 1. Количество поездок Uber¹

Это случилось отнюдь не само собой — десятки тысяч человек напряженно работали над развитием сети на сотнях рынков по всему миру. Мы усвоили множество тяжелых уроков борьбы с грозными местными конкурентами, также использующими сильные сетевые эффекты. Мне повезло, что я работал в Uber в период гиперроста, присоединившись к компании в самом начале «хоккейной клюшки» — кривой, которая выгнулась вверх, когда бизнес вырос более чем в десять раз за несколько лет.

Работа в Uber — это незабываемый опыт. На моих глазах стартап разрастался до десятков тысяч сотрудников, миллионов клиентов и миллиардов долларов выручки. Я видел запуск новых продуктов с нуля, быстрый рост их продаж и, наконец, доминирование на рынке. Это было невероятно познавательное путешествие, в ходе которого завязались дружеские отношения на всю жизнь — со многими из бывших коллег я до сих пор общаюсь каждую неделю.

Но в 2018 году пришло время двигаться дальше. Компания пережила несколько бурных лет, полную смену руководства

и определила новый набор приоритетов, лишенных того духа предпринимательства, который был свойствен ей в прошлом. Мне хотелось чего-то другого, и на следующем этапе я решил вернуться к началу: работать с предпринимателями, чтобы создать нечто большое, но на этот раз в качестве венчурного капиталиста.

Основополагающие вопросы

Я начал новую карьеру венчурного инвестора в Andreessen Horowitz в 2018 году. Основанная десятилетием ранее предпринимателями Беном Горовицем и Марком Андриссеном фирма произвела фурор, с самого начала очень удачно инвестируя в такие стартапы, как Airbnb, Coinbase, Github, Okta, Reddit, Stripe, Pinterest, и ряд других.

Andreessen Horowitz завоевала репутацию профессионала в компьютерной отрасли, нанимая основателей и топ-менеджеров фирм из Кремниевой долины с колоссальным опытом работы, которые пропагандировали философию практического опыта управления. Команда называла свою компанию сокращенным номером «a16z», напоминая о гиковской практике разработки программного обеспечения, когда длинные слова вроде «интернационализация» зачастую заменяли на «и17я». Культура в a16z идеально мне подошла.

Возвращение в мир стартапов, на этот раз в качестве инвестора, позволило мне задействовать сеть связей и знаний, созданную за дюжину лет работы в районе Залива в Сан-Франциско. Еще до работы в Uber я написал и опубликовал около тысячи эссе на такие темы, как рост численности пользователей, показатели и вирусный маркетинг, попутно популяризируя жаргонизмы высокотехнологичной индустрии вроде «хакинга роста» и «вирусных петель».

Мой блог читали сотни тысяч человек, и благодаря этому, а также интуитивному пониманию экосистемы стартапов я познакомился с широким сообществом предпринимателей и строителей. Я стал советником и бизнес-ангелом десятков стартапов, включая

Dropbox, Tinder, Front, AngelList, и многих других. Все это в сочетании с опытом работы в Uber стало основой для начала моей карьеры в венчурном бизнесе.

На новом месте все было иначе. Вместо того чтобы добираться до штаб-квартиры Uber в бурлящем центре Сан-Франциско, я отправлялся в идиллический офис рядом со Стэнфордским университетом. Офисы a16z проникнуты духом культуры и изобретений: в коридорах висят произведения Раушенберга, Лихтенштейна и современных художников, а конференц-залы названы в честь великих программистов и предпринимателей, в том числе Стива Джобса, Грейс Хоппер, Ады Лавлейс и Уильяма Хьюлетта.

Работа здесь тоже сильно отличалась от повседневной жизни в Uber: вместо того чтобы углубляться в проблемы одной отрасли — агрегаторов такси, я занимался очень широким кругом вопросов. Например, ежедневно встречался с предпринимателями, чтобы обсудить их новые предложения. Каждый год венчурная фирма имеет дело с тысячами бизнес-идей, многие из которых касаются новых видов социальных сетей, инструментов для совместной работы, торговых площадок и других продуктов. Многие из них приводятся в качестве примеров в этой книге.

Беседы с представителями стартапов начинаются с «первой подачи» — встречи, на которой предприниматели рассказывают о себе, демонстрируют продукт и свою стратегию. Это ключевое мероприятие: если оно пройдет успешно, стартап может получить инвестиции в миллионы или даже сотни миллионов долларов. Ставки высоки!

На таких презентациях постоянно звучат жаргонные словечки: «сетевые эффекты», «маховик», «вирусные петли», «экономия на масштабе», «курица или яйцо», «преимущество первопроходца» — и это лишь некоторые примеры. Зачастую они попадают в презентации, диаграммы, полные стрелок и графиков, идущих вправо и вверх.

Термин «сетевой эффект» практически стал клише. Это универсальный ответ на любой сложный вопрос. Например: «А если

конкурентам удастся вас опередить?» — «Сетевой эффект». «Почему вы считаете, что темпы роста сохранятся на столь же высоком уровне?» — «Сетевой эффект». «Почему следует финансировать вашу компанию, а не компанию X?» — «Сетевой эффект». Каждый стартап утверждает, что его продукт обладает сетевым эффектом, и это стало стандартным объяснением успеха вырвавшихся вперед компаний.

Но после большого множества этих обсуждений и «первых задач» я понял, что запутался, причем не я один. Хотя «сетевые эффекты» и связанные с ними концепции постоянно на слуху, глубокого исследования этих идей нет. Не существует показателей, на основе которых можно было бы судить, действительно ли они возникают.

Работая со стартапами и полтора десятка лет прожив в районе залива Сан-Франциско, я миллион раз слышал слова «сетевой эффект», иногда даже за чашкой кофе. Но на деловых встречах или в разговорах с инвесторами эта концепция всегда обсуждалась весьма поверхностно.

Как же можно тысячи раз слышать слово и все равно не понимать его значения?!

Будь сетевые эффекты чем-то простым и понятным, мы могли бы легко судить о том, у каких компаний они есть, а у каких нет. Мы бы знали, какие данные подтверждают это. И у нас был бы алгоритм того, как создавать и усиливать сетевые эффекты. Но на деле все не так. И это меня беспокоит, потому что сетевой эффект стал ключевым фактором в современном технологическом ландшафте. Именно так я пришел к мысли написать эту книгу.

Я приступил к исследованиям и работе над текстом, потому что понял: я весьма поверхностно разбираюсь в вопросе, имеющем первостепенную важность для высокотехнологичных отраслей. Сетевой эффект — это то, что я воочию наблюдал в Uber, и все же мне не хватает словарного запаса и теоретической подготовки, чтобы описать его тонкости.