

---

ZAŁOŻYCIEL I PIERWSZY CEO SERWISU LINKEDIN

**REID HOFFMAN**

**JUNE COHEN i DERON TRIFF**

---

# MISTRZOWIE SKALOWANIA BIZNESU

Zaskakujące fakty o firmach  
osiągających największe sukcesy

NA PODSTAWIE  
PODCASTU  
**MASTERS of  
SCALE**

**mt** biznes

APPLE MICROSOFT AIRNB  
BUCKS INSTAGRAM GOOGLE N  
NETFLIX SPOTIFY NIKE MI  
BUCKS SPOTIFY STAPPL  
AM APPLE

**MISTRZOWIE  
SKALOWANIA  
BIZNESU**

---

ZAŁOŻYCIEL I PIERWSZY CEO SERWISU LINKEDIN

**REID HOFFMAN**  
JUNE COHEN i DERON TRIFF

---

# **MISTRZOWIE SKALOWANIA BIZNESU**

Zaskakujące fakty o firmach  
osiągających największe sukcesy

Przekład  
Marcin Kowalczyk

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b>	9
<b>1. Dochodzenie do NIE</b>	15
<b>2. Rób rzeczy, które się nie skalują</b>	47
<b>3. Czym jest wielki pomysł</b>	77
<b>4. Projekt bez końca: kultura</b>	111
<b>5. Szybki wzrost, powolny wzrost</b>	143
<b>6. Naucz się oduczać</b>	179
<b>7. Zwracaj uwagę na to, co robią, a nie na to, co mówią</b>	209
<b>8. Sztuka pivotowania</b>	241
<b>9. Lideruj i jeszcze raz lideruj</b>	271
<b>10. Koń trojański</b>	307
<b>Podziękowania</b>	341
<b>O autorach</b>	343

## Dochodzenie do NIE

**P**rezentując potencjalnym inwestorom swój pomysł na nową witrynę internetową poświęconą rozwojowi kariery, **Kathryn Minshew** spotkała się z odmową 148 razy. Nie żeby je liczyła...

„Bywały dni, że słyszałam NIE przy śniadaniu, NIE przy kawie o 10.30 i NIE przy lunchu” – mówi Kathryn.

A później tych NIE było tylko coraz więcej i więcej: „O 14.00 całkowity brak zainteresowania. O 16.00 ktoś wychodzi ze spotkania przed czasem. A kiedy w przerwie szłam się czegoś napić, miałam wrażenie, że tam w sali dalej śmieją się ze mnie i z mojego pomysłu”.

„Kiedy w końcu udało nam się pozyskać środki w rundzie załączkowej, cofnęłam się myślami i policzyłam wszystkie odmowy. To było jednocześnie bolesne i satysfakcjonujące – patrzeć na te wszystkie nazwiska i myśleć: »Pamiętam to NIE. Pamiętam tamto NIE. I tamto NIE też. I wszystkie te NIE kłują mnie do dziś«”.

Kathryn jest współzałożycielką i dyrektorem generalnym **The Muse**. Jej pomysł zrodził się – jak wiele wspaniałych pomysłów biznesowych – z własnych doświadczeń. Kathryn w młodości chciała zajmować się stosunkami międzynarodowymi. Tajna agentka Minshew! Jednak po krótkim epizodzie pracy w amba-

sadzie USA na Cyprze zdała sobie sprawę, że jej wyobrażenia o służbie zagranicznej nijak się mają do rzeczywistości. Postanowiła zmienić pracę i przez trzy lata była konsultantką w nowojorskim biurze firmy doradztwa strategicznego McKinsey & Company. Kiedy nadszedł odpowiedni moment na kolejny krok w karierze i zaczęła się rozglądać za nową pracą, doświadczyła głębokiego rozczarowania – a nawet poczucia odczłowieczenia.

„Nie było niczym niezwykłym, by po wpisaniu słowa kluczowego na stronie z ofertami pracy, np. Monster.com, otrzymać listę 5724 propozycji... praktycznie identycznych. Po prostu czułam, że komuś, kto dopiero zaczyna swoją karierę, trzeba zapewnić lepsze doświadczenie” – mówi Kathryn.

Zrobiła więc burzę mózgów z Alexem Cavoulacosem, byłym kolegą z McKinsey'a i swoim przyszłym współzałożycielem. Pytali się siebie nawzajem: „Co by się stało, gdyby zbudować stronę poświęconą karierze, na której to człowiek byłby w centrum? A gdyby pozwolić ludziom zobaczyć wnętrza biur zanim zaaplikują do danej firmy? Gdyby tak skontaktować ich z ekspertami, którzy pomogliby im zrozumieć różne rzeczy – jak negocjować wysokość wynagrodzenia? Co robić, kiedy po raz pierwszy trzeba zarządzać innymi? – i wszystkie inne kwestie związane z karierą, których, jeśli masz szczęście, nauczy cię dopiero twój mentor lub szef”.

Im dłużej rozmawiali, dzielili się własnymi doświadczeniami i wyobrażali sobie, co mogliby stworzyć, tym wyraźniej dostrzegali rysującą się przed nimi szansę. „Po kilku nocach spędzonych przy tablicy, kiedy roztrząsaliśmy nasz pomysł, doszliśmy do wniosku, że warto stworzyć budzącą zaufanie, lubianą, spersonalizowaną witrynę internetową poświęconą karierze. Miejsce skupiające się na poradach, których potrzebują profesjonaliści na wczesnym etapie swojego rozwoju zawodowego” – wspomina Kathryn.

Kathryn i Alex mieli jasną wizję roli, jaką ta witryna – The Muse – może odegrać w życiu użytkowników. Ale nie wszyscy widzieli to, co oni widzieli.

„Kiedy zaczęłam zgłaszać się do potencjalnych inwestorów, natopkałam kilka poważnych problemów” – mówi Kathryn. „Po

pierwsze, większość inwestorów nie pasuje do archetypu użytkownika, o którym myśleliśmy, tworząc nasz produkt. Typowy inwestor venture capital zwykle przeszedł tradycyjną drogę kariery: uczęszczał do najlepszych szkół, ukończył prestiżową uczelnię, pracował w bankowości lub miał coś wspólnego z private equity. Tacy ludzie zazwyczaj zdobywają pracę poprzez dobrze rozwiniętą sieć kontaktów. I świetnie. Ale przecież nie dotyczy to wszystkich. Innymi słowy, przedstawialiśmy nasz pomysł na witrynę grupie demograficznej, która nie do końca mogła zrozumieć całą koncepcję”.

Po drugie, problemem, z którym musiała się zmierzyć, było zadowolenie z istniejącego stanu rzeczy. „Trafiliśmy na wielu ludzi, którzy nie potrafili wychylić się poza obecny paradygmat i sposób, w jaki wszystko było robione dotychczas” – twierdzi Kathryn. „Jeden z inwestorów VC – który prawdopodobnie od dwudziestu lat nie musiał szukać pracy – wszedł na stronę Monster.com zaraz po tym, gdy skończyłam moją wstępną prezentację. Powiedział: »Nie rozumiem. Dla mnie to wygląda świetnie«. Pomyślałam sobie: »Nie używałeś tego produktu od dwóch dekad. Skąd wiesz, czy zaspokaja on potrzeby trzydziestoletniej kobiety na wczesnym lub średnim etapie kariery?«”.

Odmów wciąż przybywało. Oto kilka sformułowań, które szczególnie zapadły Kathryn w pamięć:

„Dla nas to jeszcze trochę za wcześnie, ale pozostaniemy w kontakcie”. (NIE).

„To nie ma sensu”. (NIE).

„To byłoby zbyt kosztowne”. (NIE).

„Za mało w tym technologii – to nie jest skalowalna platforma”. (NIE).

„Czy nie obawiacie się, że stracie wszystkich użytkowników, gdy skończą trzydzieści lat i będą mieli dzieci?” (NIE).

„Rozumiem, że kobiety w Nowym Jorku i San Francisco mogą pokochać ten produkt, ale uważam, że wszędzie indziej będziecie mieć problemy ze znalezieniem kobiet, którym tak bardzo zależy na rozwijaniu swoich karier”. (NIE).

Kiedy sam jesteś jeszcze na wczesnym etapie swojej kariery i dostajesz tyle odmów od najinteligentniejszych i odnoszących największe sukcesy inwestorów z Doliny Krzemowej i w Nowym Jorku, trudno nie zadać sobie pytania: „A co, jeśli ci wszyscy krytycy mają rację?”. Ale na koniec dnia musisz posłuchać swojego instynktu. A Kathryn ufała swoim przecuciom. Pamięta, jak patrzyła na tych facetów mówiących NIE jej pomysłowi i myślała: „Znasz wiele kobiet?”.

To było właściwe pytanie. Kathryn z całą pewnością wiedziała o wiele więcej o kobietach z pokolenia milenialsów niż inwestorzy, z którymi rozmawiała – przeważnie biali, przeważnie mężczyźni i przeważnie w średnim wieku. Wiedziała też więcej o swoim biznesie. Trzymała się tego, co wiedziała, przez cały żmudny proces poszukiwania inwestorów i prezentowania swojego pomysłu. I to się opłaciło. Reakcje, jakie wywołała witryna zaraz po jej uruchomieniu, potwierdziły wszystkie przecucia Kathryn: „Dostawaliśmy niesamowicie pozytywny feedback od naszych użytkowników obu płci, głównie w przedziale wiekowym 22–35 lat, którzy mówili nam wprost: „Uwielbiam tę witrynę. Ona rozwiązuje mój problem. To jest dokładnie to, czego potrzebuję”.

W miarę jak The Muse zdobywała uznanie wśród osób poszukujących pracy i pracodawców, Kathryn zaczęła otrzymywać coraz więcej telefonów. „Nagle ci sami ludzie, którzy dwa lata wcześniej mnie wyśmiewali, teraz mówili: »To oczywiście, że treści związane z karierą mogą być świetnym sposobem na zaangażowanie profesjonalistów«”.

Dziś The Muse ma prawie sto milionów użytkowników. Kathryn zebrała ponad 28 milionów dolarów i zatrudnia dwustu pracowników. Korci, by założyć, że swój sukces osiągnęła *wbrew* wszystkim tym krytykom. Ale tak naprawdę każda z tych 148 odmów była kolejną wskazówką, które łącznie i w ostatecznym rachunku uczyniły jej biznes jeszcze silniejszym. Niektóre odmowy i uwagi pomogły jej wnikliwie spojrzeć na użytkownika docelowego jej pomysłu – kto nim był, a kto nie był. Inne uwagi pomogły zrozumieć, jak może myśleć jej konkurencja. A niektóre z nich dały wczesne ostrzeżenie o powodach mogących przyczy-



nić się do upadku firmy. Pod koniec procesu poszukiwania inwestorów Kathryn miała już gotową mapę drogową z zaznaczonymi wszystkimi potencjalnymi pułapkami, które musiała ominąć, oraz niezbadanymi dotychczas obszarami, które miała szansę zbadać przed konkurencją.

Opowieść Kathryn pod wieloma względami przypomina historię powstania większości wielkich startupów, a w istocie także większości wspaniałych pomysłów. W naszej kulturze uczy się, by dochodzić do TAK możliwie jak najszybciej – okazuje się jednak, że znacznie więcej można osiągnąć poprzez uzyskiwanie i celebrowanie każdego NIE.

Ten rozdział jest poświęcony właśnie tym wszystkim NIE i temu, dlaczego to wzbudzające przerażenie słowo nie zawsze oznacza to, czego się obawiamy.

Informacje, które dają nam wszystkie NIE na początku naszej drogi – w fazie poszukiwania inwestorów – są najmniej docenianą i najrzadziej wykorzystywaną okazją. Jedno NIE może zmienić dobry pomysł w prawdziwy *game changer*. NIE może być wskazówką odnośnie do rzeczywistej wielkości twojego pomysłu. NIE może pomóc ci dopracować strategię i cele. Krótko mówiąc, każde NIE to prawdziwa kopalnia złota.

Poniżej przedstawiamy kilka przykładów różnych form NIE, z jakimi spotykają się założyciele, którzy rzucają światu wyzwanie swoim pomysłem. Zwróć uwagę na ich gotowość, by poprosić o więcej informacji zwrotnych i dowiedzieć się, co świat ma im do powiedzenia. Każda uwaga i krytyka to możliwość udoskonalenia swojego produktu, a później jego skalowania.

## **„Leniwe NIE”: albo po prostu kompletnie nie rozumiem, o co chodzi**

W 1904 roku człowiek o nazwisku King Gillette wpadł na pewien pomysł. Od setek lat ludzie golili zarost za pomocą prostych brzytw. Sprawdzało się to wyśmienicie – pojedyncze ostre ostrze przycinało włos tuż przy skórze, bez żadnego szarpania i ciągnięcia. Problem był tylko jeden: samodzielne używanie

brzytwy w domu było trudne. Żeby zrobić to porządnie i bez ryzyka poderżnięcia sobie gardła, trzeba było iść do golibrody lub fryzjera. King Gillette widział jednak inną możliwość: „A gdyby tak wziąć pojedyncze ostrze, umieścić je w bezpiecznej głowicy, przymocować do niego uchwyt, zabrać ze sobą do domu i golić się samodzielnie?”. To był początek masowego rynku golarek w kształcie, jaki dziś znamy.

W ciągu kolejnych dekad King Gillette miał wielu konkurentów, po części dlatego, że w pewnym momencie stracił patent na swoje bezpieczne maszynki do golenia. Nowi konkurenci, by się wyróżnić (i zapewnić sobie własne patenty), zaczęli dodawać coraz więcej ostrzy. Bezpieczne maszynki do golenia przeszły drogę od maszynki z jednym jednorazowym ostrzem do maszynek z dwoma, trzema, a nawet pięcioma i sześcioma ostrzami. Ta ciągle zwiększająca się liczba ostrzy według wielu mężczyzn rzeczywiście poprawiała jakość i komfort golenia. Jednak w przypadku osób z kręconymi włoskami na twarzy, jakie ma wielu czarnoskórych mężczyzn, wielokrotne ostrza często powodowały bolesne wrastanie włosków, goliły nierówno i wywoływały podrażnienia. Ich doświadczenia z goleniem zamiast się polepszyć, pogorszyły się. Taka sytuacja utrzymywała się przez ponad sto lat.

Wtedy do akcji wkroczył **Tristan Walker**, założyciel i prezes **Walker & Company**, której sztandarowym produktem jest Bevel, maszynka z jednym ostrzem przeznaczona do włosów grubych lub kręconych. Firma Walkera zajęła się projektowaniem produktów zdrowotnych i kosmetycznych dla osób o innym niż biały kolorze skóry.

Kiedy Walker postanowił założyć w Dolinie Krzemowej firmę Walker & Company, poszedł pod prąd na co najmniej trzy sposoby: po pierwsze, mówimy tu o firmie produkującej dobra konsumpcyjne na rynku, który faworyzuje technologię; po drugie, jej grupą docelową byli kolorowi konsumenci, podczas gdy większość inwestorów to biali; i po trzecie, sam Walker nie był inżynierem – a to zawsze dziwi w środowisku, które silnie faworyzuje prezesów z branży technologicznej. Żeby było jasne, nie trzeba być białym, dwudziestoparoletnim programistą komputerowym

w poplamionej jedzeniem bluzie z kapturem, żeby odnieść sukces w Dolinie Krzemowej. Potrzeba tylko szczególnego daru w postaci nadmiernie rozwiniętego poczucia ciekawości, a Tristan Walker jest wyjątkowo ciekawski.

„Lubię mówić, że moja historia to historia róży, która wyrosła na betonie”<sup>1</sup> – przyznaje Tristan. Jego rodzina – „dzieciaka z blokowisk” nowojorskiego Queens – przez pewien czas musiała korzystać z pomocy społecznej. „Miałem w życiu jeden cel – było nim zdobycie jak największego bogactwa tak szybko, jak to możliwe” – deklaruje Tristan.

Widział trzy możliwości. „Pierwszym sposobem było zostanie aktorem lub sportowcem, ale nic z tego nie wyszło” – wspomina. „Drugim była praca na Wall Street”. Tristan próbował, ale szybko to znienawidził. „Powiedziałem więc sobie: »Wyczerpałem już dwie z trzech możliwości«. Ostatnią było założenie własnej firmy. W dniu, w którym zdałem sobie z tego sprawę, złożyłem podanie na kierunek ekonomiczny na Uniwersytecie Stanforda”.

Tristan podjął studia w 2008 roku i szybko wciągnął się w specyficzny ekosystem Doliny Krzemowej. „Miałem dwadzieścia cztery lata i widziałem, jak inni dwudziestoczworoletkowie nie tylko zarabiają miliony dolarów, ale fundamentalnie zmieniają świat. Pomyślałem sobie wtedy: »Wow! Dlaczego wcześniej nie wiedziałem o istnieniu tego miejsca?«”.

Tristan szybko stał się nie tylko studentem ekonomii, ale interesowały go także wszystkie zmiany technologiczne zachodzące wokół. Nie można byłoby go nazwać geekem, ale zawsze bardzo interesował się nowatorskimi technologiami i pomysłami. Pierwszym obiektem jego zainteresowania był Twitter – w czasach, gdy ta platforma nie miała więcej niż 500 tysięcy użytkowników. Tristan był jednym z bardziej aktywnych ludzi na tym nowym medium społecznościowym. A jego koledzy z roku? „Oni po prostu tego nie rozumieli” – twierdzi Tristan. Tak jednak było do czasu pewnego incydentu z raperem MC Hammerem.

---

<sup>1</sup> *Róża, która wyrosła na betonie* – tytuł wiersza oraz całego zbioru wierszy amerykańskiego rapera Tupaca Shahura, *Róża, która wyrosła na betonie*, tłum. H. Milczarek, Kagra, Poznań 2000 [przyp. tłum.].

„Siedziałem właśnie na zajęciach z rachunkowości, gdy dowiedziałem się, że MC Hammer miał wygłosić jakąś mowę na terenie kampusu” – wyjaśnia Tristan. „Panowało ogólne poruszenie i wszyscy wokół mnie zastanawiali się, czy rzeczywiście zamierza to zrobić. Skorzystałem więc z Twittera i zapytałem MC Hammera: »Przyjdiesz?«”.

„Trzydzieści sekund później odpowiedział, a ja odwróciłem się do kolegów z roku i powiedziałem: »Tak, będzie. Widzicie?«”. Bezpośredni kontakt z artystą wydającym multiplatynowe albumy? To wydarzenie dało Tristanowi wiarę w swoje umiejętności dostrzegania aktualnych trendów. „W tamtym momencie zdałem sobie sprawę z tego, jak ważną rolę odgrywa Twitter w innowacjach dotyczących sposobów komunikacji. Po raz pierwszy dotarło do mnie, że pozornie złe pomysły mogą być w rzeczywistości dobrymi pomysłami. Wszyscy mnie pytali: »Po co ty w ogóle jesteś na tym Twitterze? O co w tym chodzi? Przecież nikogo nie obchodzi, co jesz na śniadanie«. To tylko pokazało mi, że jest w tym wszystkim coś, w co muszę się zagłębić” – powiedział Tristan.

Tristan nie tylko dostrzegał potencjał tkwiący w mediach społecznościowych. Uczył się, że należy ufać swojemu instynktowi, że ma prawdziwy talent do dostrzegania okazji i niezagospodarowanych przez nikogo obszarów. Tam, gdzie inni ludzie widzieli NIE, Tristan widział TAK. **Im wcześniej uda ci się dostrzec TAK tam, gdzie wszyscy widzą NIE, tym większą masz szansę.**

Tristan był nie tylko jednym z pierwszych użytkowników Twittera, ale chciał także pomóc w rozwijaniu tej platformy. Zaczął więc szukać kontaktu z firmą. „Wysłałem maile do dwudziestu różnych osób, o których wiedziałem, że od kogoś z Twittera dzieli je jeden lub dwa kontakty. Ostatnią osobą, do której napisałem mail, był David Hornik. Wahałem się, ponieważ był to profesor na Uniwersytecie Stanforda i partner w firmie August Capital”.

Okazało się, że David był dobrym przyjacielem Eva Williamsa, pierwszego dyrektora generalnego Twittera. Dwa dni po rozmowie z Davidem w jego biurze, Tristan otrzymał od Eva mail z propozycją odbycia stażu. Pamiętaj, że to był rok 2008. Ilu pracowników miał wówczas Twitter? Dwudziestu. Tristan dostrzegł

potencjał firmy nie tylko przed swoimi kolegami z roku, ale także przed całym rynkiem.

Wkrótce, po zakończeniu stażu w Twitterze, Tristan rozpoczął kolejną kampanię mailową, bombardując wiadomościami założycieli raczkującego startupu o nazwie Foursquare. I znowu skutecznie – odpowiedział mu sam dyrektor generalny, Dennis Crowley.

„Wysłałem do nich łącznie osiem maili. Za ósmym razem Dennis odpisał. Nigdy nie zapomnę jego treści i cytuję tu słowo w słowo: »Tristan, być może skorzystamy z niektórych twoich propozycji. Bywasz czasem w Nowym Jorku? Dennis«. I tyle. Byłem wtedy w Los Angeles, siedziałem z żoną na kanapie i zapytałem: »Co mam odpowiedzieć temu facetowi?« Dziesięć minut później wysłałem mu mail następującej treści: »Tak się składa, że jutro będę w Nowym Jorku«. Jeszcze tego samego wieczoru zarezerwowałem bilet na samolot. Wyleciałem następnego dnia rano. Spędziłem z nimi cały tydzień, a miesiąc później stałem na czele działu rozwoju biznesu”.

Zwracamy uwagę nie tylko na wytrwałość Tristana, ale i na jego umiejętność przewidywania. Niektórzy ludzie mają po prostu szczęście i szybko osiągają sukces. Ale żeby zrobić coś takiego dwa razy? To już nie może być przypadek. Jest to znak, że potrafisz dostrzec prawdziwą perełkę – niedoceniany przez większość pomysł – na długo przed innymi. To jest jak szósty zmysł, który wysyła ci sygnał, że właśnie masz przed sobą „to coś”. Tristan ma talent do dostrzegania czegoś, czego nie widzą inni. On mówi TAK, kiedy świat wciąż mówi głośne NIE.

W Foursquare Tristan od podstaw zbudował zespół do spraw rozwoju biznesu. „Kiedy zaczynałem pracę, na naszej platformie nie mieliśmy ani jednego sprzedawcy i ani jednej marki. Kiedy po kilku latach odchodziłem, mieliśmy już ponad milion sprzedawców. Zaczynaliśmy we trzech. A kiedy opuszczałem firmę, było nas już 150. I szczerze mówiąc, chciałem już wyjść i zacząć samemu tworzyć ambitne rzeczy”.

Był rok 2012, a Tristan ponownie znalazł się w idealnym miejscu, by precyzyjnie zaplanować swój następny ruch. Ben Horowitz, współzałożyciel kultowej już firmy VC Andreessen

Horowitz, zaprosił Tristana po to, by po prostu kręcił się po biurze i szukał jakiegoś następnego wielkiego pomysłu. Tristan otrzymał tytuł przedsiębiorcy rezydenta (Entrepreneur in Residence, EIR). Tristan poświęcił kilka miesięcy na poszukiwanie swojego wielkiego pomysłu: „Chciałem zbudować bank. Chciałem rozwiązać problemy transportu towarów. Chciałem rozwiązać problem z otyłością w kraju i na świecie...”.

W pewnym momencie uświadomił sobie: „Frustruje mnie golenie”.

Poprawa komfortu i jakości golenia może wydawać się pomysłem zupełnie innej skali niż chęć zrewolucjonizowania transportu, bankowości czy rozwiązania problemu otyłości. Ale skalowalne pomysły wcale nie muszą dotyczyć ważnych problemów. Muszą dotyczyć problemów zaniedbanych. Im bardziej Tristan zagłębiał się w historię golenia, tym bardziej docierało do niego, że istnieje pewna pomijana dotychczas grupa społeczna – mężczyźni z nierównym lub kręconym zarostem – która na co dzień boryka się z podrażnieniami wywoływanymi przez dostępne wówczas maszyny do golenia. Trwa to już tak długo, że nawet nie zdają sobie sprawy z tego, że jest to problem.

Tristan oczami wyobraźni zobaczył nie tylko produkt, który rozwiązałby problem podrażnień po goleniu u mężczyzn z kręconymi włosami, ale całą firmę zajmującą się zdrowiem i urodą na równi z globalnymi markami, jak np. Procter & Gamble. Firmę służącą mężczyznom i kobietom o innym niż biały kolorze skóry. Było dla niego oczywiste, że taka firma powinna istnieć, ale kiedy mówił o tym przed panelem inwestorów złożonym w zdecydowanej większości z białych mężczyzn – w większości z prostym i miękkim zarostem – może się okazać, że trudno przekonać ich do pomysłu, który odpowiada na potrzeby zupełnie innego, nieznanego im segmentu rynku. Była to podobna przeszkoda, z jaką musiała się zmierzyć Kathryn Minshew przy prezentowaniu swojego pomysłu na The Muse: inwestorzy konsekwentnie nie dostrzegają potencjału pomysłów nakierowanych na nieznaną im grupę demograficzną. Mądrzy inwestorzy się doksztalczą i zgłębią temat, otwierając się na pojawiające się przed nimi moż-

liwości. Ale wielu innych odpowiada po prostu ignoranckim NIE. Na przykład:

„To jest nisza”. (NIE).

„Nikt nie wie, że potrzebuje czegoś takiego”. (NIE).

„Branża zdominowana jest przez firmy produkujące nożyki z wieloma ostrzami, firmy mające do dyspozycji miliardy dolarów, których użyją, by zaatakować was pozwami o naruszenie patentów”. (NIE).

„Coś takiego w Dolinie Krzemowej? To szaleństwo”. (NIE).

Ale jak to często bywa, gdy przedstawia się śmiały pomysł, znajduje się w końcu ten jeden rycerz na białym koniu, który uwierzy w roztaczaną przed nim wizję. Tym razem był to Ben Horowitz z Andreessen Horowitz – ten sam, który zaprosił Tristana, aby kręcił się po biurze przez kilka miesięcy i myślał o czymś wielkim.

„Wiedziałem, że jeśli moje pomysły będą kiepskie, Ben powie mi to wprost. I tak właśnie było. Aż w końcu przedstawiłem Benowi pomysł na maszynki do golenia dla osób o trudnym zarościu, a on powiedział: »To jest właśnie to«”. (Warto w tym miejscu zauważyć, że Ben ma w rodzinie osoby czarnoskóre). „W tym momencie wiedziałem już, że faktycznie coś mam”.

Może się wydawać, że to przesadnie optymistyczna reakcja. Dlaczego pojedynczy głos poparcia miałby przeważyć nad chóralnym NIE innych inwestorów?

Odpowiedź jest prosta: Ponieważ niektóre NIE liczą się bardziej niż inne. Mocne i poważne NIE może pomóc ci zrewidować twój pomysł. Sceptyczne NIE może zmusić cię do ponownego przemyślenia szans powodzenia całego przedsięwzięcia. To są te NIE, których warto słuchać, i z których należy wyciągnąć wnioski. Ale są też „leniwe NIE”, które trzeba szybko odrzucić i się z nich otrząsnąć.

Tristan ma bardzo wyczulone ucho na te subtelne różnice. Potrafi wskazać – włącznie z numerem slajdu w PowerPoincie – moment, w którym potencjalni inwestorzy przestają słuchać jego prezentacji.



**Czego możesz się nauczyć od prawdziwej legendy Doliny Krzemowej i całego panteonu kultowych liderów? Że kluczem do sukcesu w skalowaniu biznesu nie jest talent, sieć znajomości czy doskonała strategia. Najważniejszy jest przedsiębiorczy umysł — swoiste nastawienie na przedsiębiorczość, które można kształtować i rozwijać.**

Reid Hoffman — założyciel LinkedIn, inwestor w funduszu inwestycyjnym VC Greylock Partners — jest rozchwytywanym doradcą szefów firm i państw. W każdym odcinku swojego podcastu *Masters of Scale* rozmawia z innym gościem wizjonerem. Jego rozmówcami byli zarówno liderzy kultowych firm takich jak Apple, Nike, Netflix, Spotify, Starbucks, Google, Instagram czy Microsoft, jak i założyciele nowatorskich i przełomowych start-upów, m.in. 23andMe, TaskRabbit, Black List i Walker & Company, które rozwiązują problemy XXI wieku.

Wszystkie barwne historie, wnikliwe analizy i wnioski współczesnych założycieli i liderów zostały zebrane w niniejszą książkę. Łączą się w niej w zestaw praktycznych, choć często sprzecznych z intuicją, zasad. Jak wpaść na dobry pomysł i przekształcić go w skalowalny biznes? Czego możemy się nauczyć, słysząc „niepewne NIE”? Kiedy powinniśmy przestać słuchać naszych klientów? Które pożary należy gasić natychmiast, a którym można pozwolić się tlić? I czy próbując uczynić ten świat lepszym miejscem, można zarobić jakieś pieniądze? (Odpowiedź: Tak. Ale zyski i wartości muszą iść ze sobą w parze).

Dzięki tej książce poznasz nie tylko zwycięskie strategie współczesnych liderów skalowania, ale także dowiesz się o ich licznych i czasem naprawdę żenujących błędach oraz chwilach porażek. Ale co najważniejsze — ich historie pokażą Ci, jak przejść do fazy rozwoju, w której Twoja firma będzie osiągać wysokie i szybko rosnące przychody przy jednoczesnych wysokich zyskach.

Patronat:

**MY  
COMPANY**  
POLSKA

SZEF  
**SPRZEDAŻY** **sprawny.marketing**

**MARKETER+**

**HR** personel  
& zarządzanie

NOWA  
**SPRZEDAŻ**

[www.mtbiznes.pl](http://www.mtbiznes.pl)

Książka dostępna również jako e-book

ISBN 978-83-8231-158-7



9 788382 311587 >

MT 22010  
Cena 59,90 zł