

# ЗМІСТ

Вступ .....	6
Ера аномалій .....	9
<b>Асиметрична модель .....</b>	<b>44</b>
Масштаб .....	49
Невдача .....	67
Швидкість .....	87
Ощадність .....	125
Доступ .....	137
Алгоритми .....	151
Магнетичність .....	167
Розповідь .....	189
Асиметрична модель: кілька класичних прикладів .....	199
<b>Зв'язки .....</b>	<b>205</b>
<b>Організація .....</b>	<b>215</b>
<b>Асиметрія .....</b>	<b>221</b>
<b>Історія .....</b>	<b>225</b>
Португальська колоніальна імперія (1430 рік) .....	226
Голландська імперія (1600 рік) .....	241
Монгольська імперія (1206 рік) .....	249
<b>Етика: від Чанак'ї до Шептицького .....</b>	<b>263</b>
<b>Епілог. Постійний клопіт .....</b>	<b>275</b>
<b>Додаток 1. Бізнес-дизайн .....</b>	<b>283</b>
<b>Додаток 2. Карти проблем .....</b>	<b>289</b>
<b>Додаток 3. Планета Стартап .....</b>	<b>295</b>

# ВСТУП

Не читайте цієї книжки на самоті. Прочитайте її разом із двома-трьома колегами, однодумцями, друзями.

Обговоріть прочитане, подебатуйте, посперечайтесь, достосуйте до свого бізнесу, зазнайте невдачі, провалу, неуспіху, краху. Тоді спробуйте ще раз.

Завдяки такому підходові, а не читаючи книжку на самоті, Ви вдесятеро швидше дійдете до відповідей і вагомих висновків.

Ваші співчитачі не конче мають належати до вашої команди чи компанії. Однак це мусять бути люди дуже працьовиті, бистрі на розум, здатні тверезо мислити, цікаві, а передовсім швидкі, навіть блискавичні.

Це не стандартна книжка. У ній Вам запропоновано дещо відмінний підхід до перетворення знання на багатство. З цією книжкою Ви схочете попрацювати нестандартно. А зробивши це, навчитесь правдивого духу асиметричності, засвоїте його.

І ви навчитесь цього за два місяці, отже, — приблизно за шістьдесят днів від сьогодні.

Той, хто береться читати цю книжку, має виконати три зобов'язання:

“

Я не хочу Вас повчати

## Ера аномалій

92%	Частка доходу світової галузі смартфонів, завойована компанією <i>Apple</i>
2,2 млн	Партнери <i>Amazon</i> : перепродавачі та вебсайти, що відсилають читачів до <i>Amazon</i>
43 і 15 876	Кількість працівників, щоби створити бізнес ринковою вартістю 1 млрд ( <i>Facebook</i> на протипагу <i>Air France</i> )
4 і 11	Кількість років на створення ракети ( <i>SpaceX</i> на протипагу <i>Ariane</i> )
6 \$ і 12 000 \$	Вартість реклами з розрахунку на кожне продане авто ( <i>Tesla</i> на протипагу <i>BMW</i> )
0	Запаси на 500 млрд доларів обороту ( <i>Alibaba</i> )
10 ×	Мета <i>SpaceX</i> щодо зменшення витрат на одну ракету
Хмара, еко, дрон	Ділянки, в яких наразі виграє <i>Amazon</i> , а не традиційні лідери-«голіафи»
Авто-, аеро-, енергія	Галузі, в яких найбільший розгін, імпульс має Ілон Маск, а не традиційні лідери-«голіафи»
4	Кількість років, потрібних, щоб <i>Airbnb</i> , <i>Uber</i> почали діяти у глобальному масштабі

Мета компанії *SpaceX* — удесятеро скоротити витрати на ракету. Китайські виробники смартфонів працюють над тим, щоби вдесятеро знизити вартість телефона. Стартап із сотнею працівників — так, сотнею — створює ринкову вартість у мільярд доларів.

Що діється в цьому дивовижному світі? Без сумніву, діловий світ став жорсткішим, шпильчастішим, непропорційнішим. Співвідношення між внеском і результатом змінюється — і то різко, незвично, радикально. Мікроскопічні команди перемагають масштабні, забезпечені ресурсами компанії.

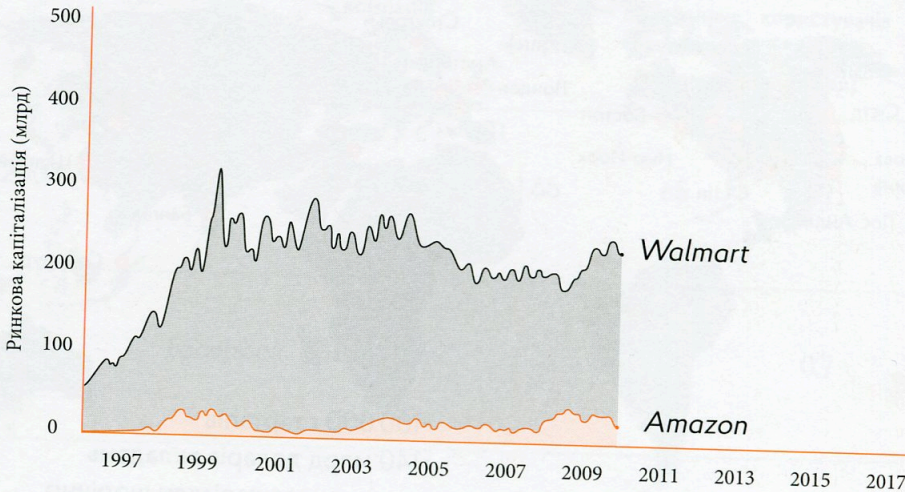
Деякі команди перетворюють долар на два. Інші ж перетворюють долар на двадцять. Як це можливо? Чи хтось відмінив закони логіки, пропорційності, порядку?

Роззирніться довкола. А роззирнувшись, запишіть найбільші економічні аномалії, що впадають Вам в око.

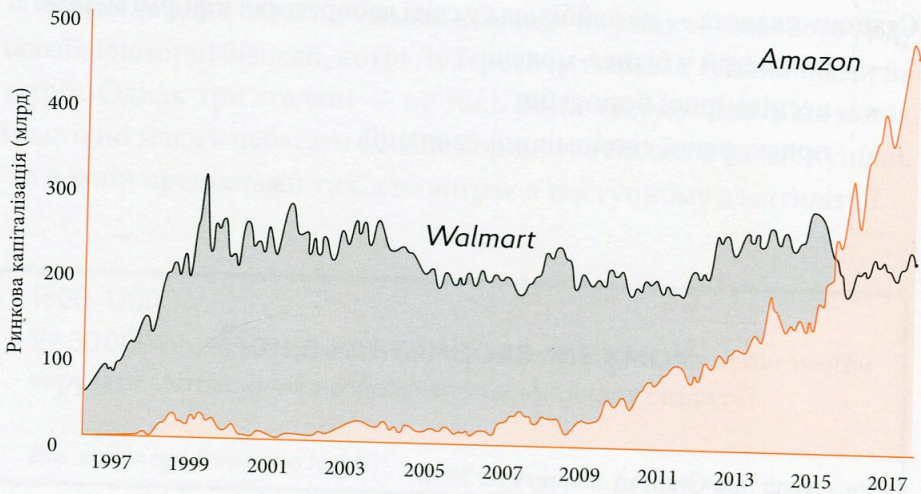

Станьте шукачами аномалій. Будьте мисливцем, полюйте за ними. Збирайте їх, як скарби, поділіться з друзями, обговоріть і намагайтеся зрозуміти, пояснити: чому? як? І старайтеся застосувати ці знахідки для поліпшення, пришвидшення свого бізнесу.

Водночас ґрунтовно змінюється лідерство у великих галузях.

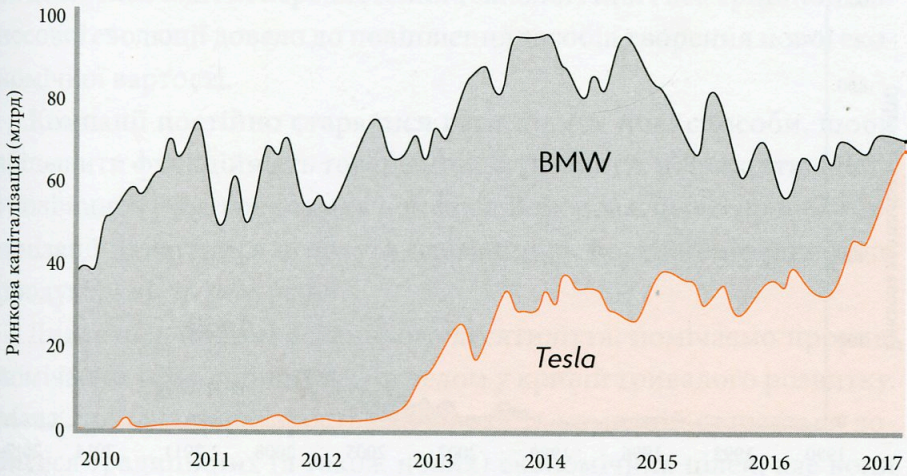
Amazon vs. Walmart: 1997–2009



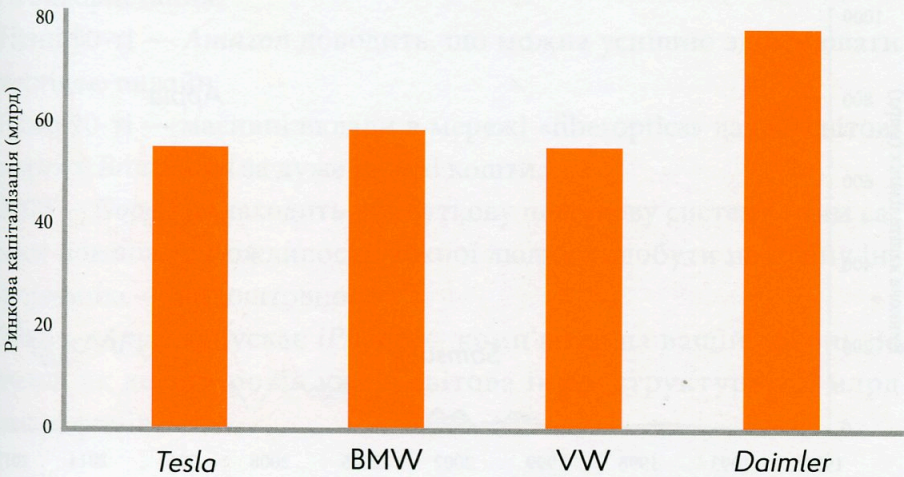
Amazon vs. Walmart: 1997–2017



Tesla vs. BMW

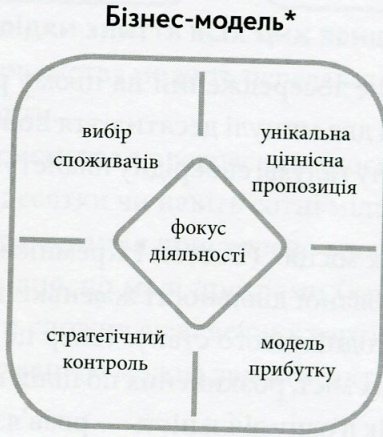


Хто провадитиме в цих галузях завтра?



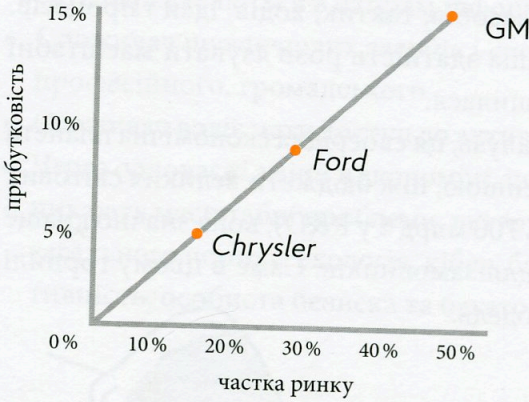
## Еволюція конкурентної боротьби

Асиметрична мод



### Частка ринку

Automotive 1970s



\*Див. додаток 1: Бізнес-дизайн (с. 283)

## Асиметричні конкуренти

Стартапи	Тінейджери	Класики
<i>Airbnb</i>	<i>Amazon</i>	Португальська імперія
<i>Didi</i>	<i>Alibaba</i>	Голландська імперія
<i>SpaceX</i>	<i>Google</i>	Монгольська імперія
<i>Tesla</i>	<i>Apple</i>	
<i>Uber</i>	<i>Tencent</i>	
<i>Xiaomi</i>	<i>Baidu</i>	
	<i>Netflix</i>	

Прошу вивчити ці компанії. Зробіть це з друзями. Проаналізуйте фірми, порівняйте їх з іншими. Порівняйте їх з такими, якими вони були п'ять років тому. Як швидко, як радикально вони змінилися, розвинулися, зміцніли? Обговоріть це. Ставте під сумнів їхні досягнення та помилки.

Спитайте у себе: що я бачу, дивлячись на них, ретельно до них приглядаючись? Використовуйте метод науковця, вимогливого дослідника: спостерігайте, вимірюйте, порівнюйте.

І, звісно ж, не передоручайте цього завдання комусь іншому. Дивіться власними очима, аналізуйте власним розумом, порівнюйте власним розсудом, вирішуйте власним мисленням. Тільки так Ви зможете загострити свої відчуття й інтуїцію.

Приглянувшись до цих конкурентів-змагунів, Ви зауважите, що вони самі ставлять собі відмінні від інших запитання, складні й вимогливі. Це запитання-каталізatori, вибухові запитання. Ви помітите, що в них заховано багато енергії, великий заряд для розвитку організації.



потугами. Ці приклади незмінно простежуються на всьому шляху до велетенських винищень, що їх принесли Перша і Друга світові війни.

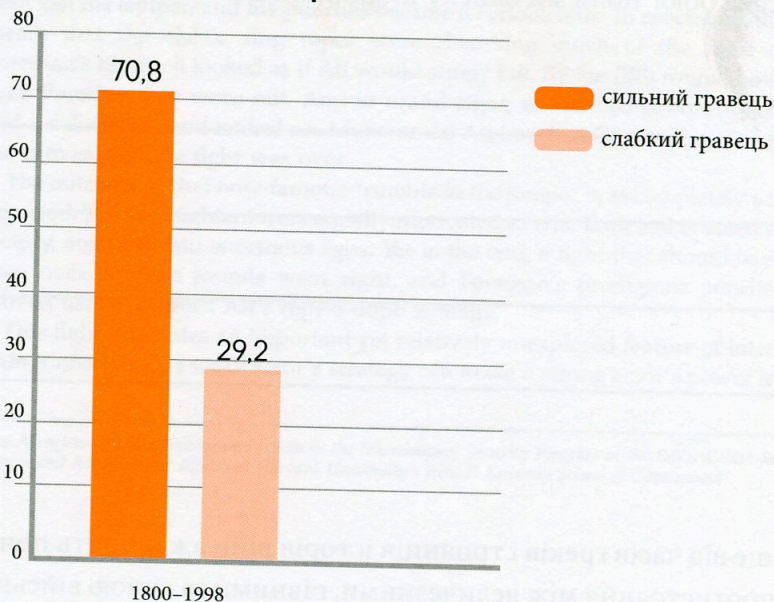
А що трапляється коли війська нерівносильні? Арреґуїн-Тоф простежив 197 таких війн, починаючи від 1800 р.

Виявилось, що, як і можна було сподіватись, у більшості випадків вигравав сильніший. На щастя, автор статті зазирнув під поверхню і побачив, що частка вигравшів слабших значно змінюється. Спочатку слабший перемагав у 12 відсотках, якщо брати по часу. А в найновішу епоху слабший перемагав уже в 55 відсотках!

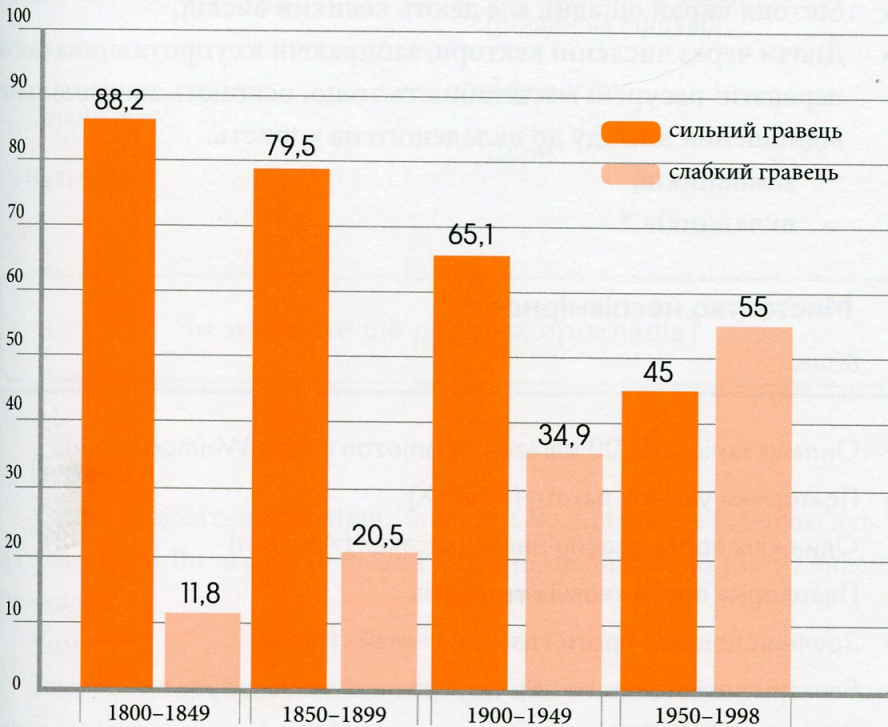
**Чи відбувається те саме у бізнесі?**

**Яка ваша думка?**

**Відсоток асиметричних перемог  
у конфліктах за типом гравця**



## Відсоток асиметричних перемог у конфліктах за типом гравця (за 50-річний період)



1200-1300

Як це можливо, що 30 000 вершників з однієї з найменших азійських країн завоювали простір від Кореї до Угорщини, від Москви до Багдада за менш ніж сто років?

Див. розділ про Чингісхана (с. 250)