

Чем примечателен проект Saasbee и как он изменил мир?

В ноябре 2012 года три венчурных капиталиста — Сачин Дешпанде, Патрик Эгген и Наградж Кашьяп — стояли перед выбором: стоит ли вложить полмиллиона долларов в небольшой стартап под названием Saasbee?

Ранее в том же году Билл Тай, бизнес-ангел, финансирующий множество проектов в Кремниевой долине, познакомил Кашьяпа с основателем Saasbee. Тот обещал совершить революцию в сфере видеоконференций. Название Saasbee состояло из двух частей: SaaS — software as a service («программное обеспечение как услуга»), и bee — «пчела».

Кашьяп возглавлял Qualcomm Ventures, инвестиционное подразделение крупной компании — производителя полупроводников, которое финансировало перспективные стартапы. Команда Кашьяпа, работавшая в штаб-квартире Qualcomm в Сан-Диего, вложила деньги более чем в 300 стартапов из разных стран мира. Сегодня команда оценивала нанотехнологии из Южной Кореи, а на следующий день, возможно, уже разбиралась в принципах работы бразильского технологического стартапа. От каждого предпринимателя, с которым общался Кашьяп, он слышал одни и те же смелые заявления о гарантированном успехе проекта. Отличался ли основатель Saasbee от остальных?

В 2012 году уровень конкуренции в сфере видеокommunikаций был уже довольно высоким. WebEx, подразделение телекоммуникационного гиганта Cisco, была мощной, хорошо зарекомендовавшей себя компанией с миллионами зарегистрированных пользователей. Годом ранее компания Microsoft приобрела Skype. Google работал над сервисом

Hangout, частью Google Plus. Сервис GoToMeeting расширялся, чтобы удовлетворить потребности растущей аудитории. Кроме того, существовали и такие хорошо финансируемые стартапы, как BlueJeans Network и Fuzebox.

Основатель Saasbee утверждал, что его маленький стартап превзойдет всех конкурентов, в том числе WebEx. Но в ноябре 2012 года у Saasbee еще не было ни одного платящего клиента. Кроме того, за окном был 2012 год, и люди предпочитали общаться между собой лично или по телефону.

Основатель Saasbee, программист китайского происхождения, не очень хорошо говоривший по-английски, перебрался в Кремниевую долину лет за десять до описываемых событий. Приехав в США, он устроился на работу в WebEx и остался в компании даже после того, как ее приобрела Cisco. А уволился, когда руководство отвергло его идею приложения для телеконференций, предназначенного для смартфонов.

Так ли хорош Saasbee, как утверждает его основатель? Чтобы проверить это, Кашьяп обратился к своему коллеге Сачину Дешпанде. «Можешь взглянуть на этот проект? — спросил он. — Ты же у нас специалист по видео». Дешпанде был одним из основателей стартапа, который создал приложение, похожее на TikTok, и в 2010 году этот стартап приобрела Qualcomm. Дешпанде увлекся быстро развивающейся сферой видео и потратил много времени и сил на то, чтобы разобраться в ней.

«Я влюбился в этот проект после первого же телефонного разговора с основателем», — сказал нам Дешпанде. Через два дня после этого разговора он вылетел в Сан-Франциско, чтобы встретиться с основателем. Благодаря опыту на рынке видео Дешпанде понял, чем Saasbee отличается от конкурентов. Он знал, что создание видеоприложений для мобильных устройств — сложная задача, но, нажав кнопку, он увидел четкий видеопоток, без задержек и обрывов. Затем Дешпанде переключился на свой телефон, и вуаля — картинка стала меньше, но была такой же качественной, как и на его ноутбуке. Приложение

работало прекрасно. Пораженный глубокими познаниями основателя о рынке видеосвязи, Дешпанде вернулся в Сан-Диего. «Это что-то невероятное, — сказал он Кашьяпу. — Мы должны вложить \$5 миллионов в Saasbee».

На той встрече также присутствовал его коллега Патрик Эгген. Эгген, гуманитарий по образованию, не разбиравшийся в финансах, прошел боевое крещение, работая по 100 часов в неделю в одном из крупных лондонских инвестиционных банков, а затем снова пошел учиться и получил MBA. Он пытался устроиться на работу в хедж-фонды и «классические» инвестиционные компании, а затем получил предложение от Qualcomm Ventures на позицию младшего сотрудника и стал, по словам Дешпанде, «гением креативного посевного финансирования».

Штаб-квартира Qualcomm находилась в Сан-Диего, но в 2010 году Эгген перебрался в Кремниевую долину, где постоянно искал стартапы, которые его коллеги могли бы изучить более детально. Он был поражен стремлением основателя Saasbee создать продукт, который превзойдет всех конкурентов. После второй встречи в одном из кафе в центре Сан-Франциско Эгген решил, что основатель Saasbee еще и неплохо умеет продвигать свой продукт. «Блестящий технарш и прирожденный продавец», — так сказал нам Эгген много лет спустя.

В начале 2012 года команда Кашьяпа прибыла в офис Qualcomm в Кремниевой долине, чтобы за один день встретиться с представителями шести стартапов, и в том числе с Saasbee. По словам участников той встречи, незадолго до начала презентации связь отказала, и основатель стартапа сказал: «Слушайте, мой офис тут недалеко». Все перебрались в маленький офис Saasbee, и там, после безупречно проведенной демонстрации продукта на нескольких устройствах, Кашьяп понял, что общий объем целевого рынка (TAM) этого продукта может быть огромным.

Теперь уже все трое продвигали идею, чтобы Qualcomm Ventures стала основным инвестором в Saasbee и вложила по крайней мере \$3 миллиона. За неделю Дешпанде и Кашьяп представили этот проект остальным членам венчурной команды — инвестиционному комитету

компании. Их никто больше не поддержал: остальные члены команды были против инвестиции в Saasbee.

Кашьяпа, Дешпанде и Эггена сомнения коллег разочаровали, но не удивили: команда решила, что уровень неопределенности высок и в проекте слишком много рисков и «красных флагов». С одной стороны, на рынке видеосвязи уже шла ожесточенная конкурентная борьба, с другой стороны — Saasbee пыталась сфокусироваться на небольших компаниях, а выйти на этот рынок было крайне сложно. С технической точки зрения было не очень ясно, чем приложение отличается от конкурентов. Кроме того, неидеальный английский основателя стартапа не позволял ему полноценно рассказывать о проекте инвесторам. А предложенная оценка в \$20 миллионов казалась очень высокой для маленькой компании с одним основателем, командой китайских программистов и полным отсутствием клиентов. Скептицизм усиливался еще и тем, что по крайней мере восемь других венчурных компаний решили не инвестировать в Saasbee [1]. Почему? У каждой из них в офисе были дорогая система видеосвязи Cisco TelePresence и скоростной интернет. Если у вас есть личный водитель, легко недооценить потенциал Uber.

Проект отклонили, и на этом его история могла бы завершиться, если бы не уникальная особенность Qualcomm Ventures: в 2010 году компания создала фонд ранних стадий, предназначенный для финансирования небольших и часто рискованных проектов. «Конечно, с юридической точки зрения это не был настоящий фонд, — сказал нам Кашьяп много лет спустя, — но фактически это был именно он». Идея, лежащая в его основе, заключалась в том, чтобы быстро инвестировать небольшими чеками, обходя большинство бюрократических преград. Этим фондом руководил Эгген, и поэтому он имел право инвестировать до \$500 тысяч из заранее выделенных средств. Разумеется, для Эггена такая свобода действий означала и ответственность за провалы.

Таким образом, у наших инвесторов была лазейка, позволившая заключить сделку по финансированию нестандартного проекта. Несмотря на несогласие остальных членов команды, они могли вложить \$500 тысяч из денег, принадлежавших Qualcomm. Но был ли этот риск оправдан?

В итоге Кашьяп и Эгген, заручившись поддержкой Дешпанде, решили инвестировать средства в Saasbee, и эта инвестиция оказалась одной из лучших за всю историю Qualcomm Ventures. Она изменила повседневную жизнь миллионов людей во всем мире. Вы, скорее всего, в их числе.

Почему вы никогда не слышали про Saasbee?

Эту компанию, которая создала сервис для видеоконференций, вы знаете под другим названием. В 2011 году Эрик Юань основал стартап под названием Saasbee, но в 2012 году, когда к проекту подключилась Qualcomm, его переименовали в Zoom Video Communications.

Да, это тот самый Zoom, который помог миллионам людей пережить месяцы локдаунов во время пандемии COVID-19. В 2019 году, когда Zoom вышла на фондовый рынок, ее оценка превышала \$9 миллиардов, а ее рыночная стоимость в 2020 году в какой-то момент стала выше \$150 миллиардов. И лишь благодаря действиям трех проницательных инвесторов несколько процентов в компании теперь принадлежали Qualcomm [2].

Технологию Zoom считают одной из величайших инноваций современности. А основатель Эрик Юань известен как удивительно амбициозный и прогрессивно мыслящий предприниматель. Как Zoom, молодая компания с очень скромным бюджетом и небольшой командой, смогла совершить такой прорыв в сфере видеокommunikаций? Как она смогла победить в конкурентной борьбе таких гигантов, как Cisco, Microsoft и Google, в распоряжении которых были огромные бюджеты и сотни талантливых программистов? Насколько уникальна история Zoom по сравнению с историями других успешных инновационных компаний? Что ее отличает? А что, если венчурным инвесторам из Qualcomm просто повезло?

Компания Zoom действительно добилась оглушительных успехов, но не она одна. Zoom одна из множества революционных молодых компаний, которые за последние пятьдесят лет достигли головокружительных высот и в значительной степени изменили мир. Вспомните про

Apple, Cisco, Facebook*, Google, Netflix, Amazon, Uber, Tesla и SpaceX — или про три другие инвестиции из портфеля Qualcomm — Noom, Cruise и Ring. Zoom безусловно изменила взаимодействие и общение в Сети, но другие компании из этого списка не в меньшей степени изменили целые индустрии и привычки людей по всему миру. Пока вы читаете эти строки, в мире появляются и другие выдающиеся компании. Про них еще никто не слышал, но основатели уже работают над своими идеями в гараже или даже в спальне.

У всех таких громких историй успеха есть общие черты. Все это истории частных фирм, созданных небольшими командами предпринимателей. Все они появились относительно недавно: Apple, старейшая из упомянутых компаний, была создана в 1976 году. На самом сложном раннем этапе развития эти компании базировались в Кремниевой долине или были связаны с ней.

Самая важная особенность всех этих компаний — это источник их финансирования. Часто предприниматели придумывают грандиозные идеи, но у них нет денег на то, чтобы воплотить эти идеи в жизнь. Хорошим примером является Эрик Юань. Когда он основал компанию, которая впоследствии превратилась в Zoom, его никак нельзя было назвать бедным человеком. Но для того, чтобы создать продукт, который сможет конкурировать на переполненном рынке и тем более обойти WebEx от Cisco, требовалось потратить сумму, которая значительно превышала его собственный капитал. Сделать это самостоятельно было не так-то просто.

Глобальная финансовая система предлагает много опций компаниям, которым нужен капитал. Некоторые фирмы привлекают деньги на публичном рынке, но фондовый рынок предпочитает более «зрелые» компании, у которых уже есть денежные потоки и обоснованные прогнозы будущей прибыли. Когда Дешпанде и Эгген впервые встретились с Эриком Юанем, у Zoom ничего этого не было. Более того, первый

* Здесь и далее: название социальной сети, принадлежащей Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ. *Прим. ред.*

клиент, Stanford Continuing Studies — одна из программ Стэнфордского университета, появился у компании только в декабре 2012 года, и сумма этого контракта составляла всего \$2000. При таких доходах (или их отсутствии) сложно пройти даже первый этап отбора многих инвесторов. Разумеется, компании часто берут кредиты в банках и на рынках долговых обязательств. Но если бы вы, как банковский специалист по кредитованию, были готовы одобрить кредит компании Zoom, ваш начальник немедленно бы вас уволил — и при этом, пожалуй, проявил себя мудрым и ответственным руководителем. В то время у Zoom отсутствовали не только доходы, но и имущество, которое могло бы стать залогом в случае, если компания обанкротится. Банки просто не могут выдавать кредиты компаниям, у которых нет активов, доходов или иного залога. Часть компаний получает гранты, а у многих других есть доступ к стартовому капиталу благодаря семье, друзьям и частным инвесторам (их не зря называют бизнес-ангелами). В 2011 году такой капитал был и у Zoom, но для перехода на новый уровень компании требовалось гораздо больше денег.

В 2012 году нашлось бы мало организаций, которые обладали и ликвидным капиталом, и смелостью, чтобы инвестировать в Zoom. Мало, однако такие инвесторы все же были!

На сцену выходит венчурный капитал

В 2014 году, через два года после того, как Эгген от имени Qualcomm Ventures инвестировал \$500 тысяч, Emergence Capital — другая фирма из Кремниевой долины, вложила в Zoom \$20 миллионов. А два года спустя, когда Zoom уже стал известен, но еще не приносил прибыль, Sequoia Capital и другие компании инвестировали еще \$115 миллионов [3].

Qualcomm Ventures, Emergence Capital и Sequoia Capital — это венчурные фонды, или VC. До недавнего времени VC действовали практически незаметно. Эти фонды — относительно небольшие игроки в глобальной финансовой системе, большинство из них находится в Калифорнии, в основном в Кремниевой долине. Они специализируются

на инвестициях в молодые компании, а названия таких фондов ничего не скажут широкой публике.

Для лучшего понимания контекста приведем несколько фактов: в 2014 году, когда Emergence инвестировала в Zoom, под ее управлением было менее \$600 миллионов. Sequoia, одна из крупнейших венчурных компаний, вложила в Zoom из фонда объемом около \$2 миллиардов. В то же время инвестиционная компания Vanguard в 2012 году управляла активами стоимостью более \$2 *триллионов* — это приблизительно в 800 раз больше, чем объем фондов Emergence и Sequoia, вместе взятых. Еще лет десять назад многие профессионалы и инвесторы практически не слышали про венчурные фонды: это была нишевая индустрия, работающая очень далеко от мировых финансовых центров.

При этом именно венчурные инвесторы позволяют таким компаниям, как Zoom, Uber и SpaceX, появиться на свет. Они вкладываются в идеи, которые кажутся безумными, но иногда эти идеи оказываются невероятно успешными. Успешными становятся и сами инвесторы, например те венчурные капиталисты, которые инвестировали в Google, Cisco, Facebook*, Netflix, Amazon, Tesla и другие новые американские компании, ставшие самыми яркими примерами взлета за последние десятилетия. Более того, теперь венчурная индустрия стала глобальной. Именно благодаря венчуре появились такие компании, как австралийские Canva и Atlassian, китайские Alibaba и Tencent, сингапурская Shopee, аргентинская Mercado Libre и индонезийская Gojek. Венчурные инвесторы находят и финансируют никому не известные стартапы, у которых есть только небольшая команда и бизнес-план, написанный буквально на салфетке.

Даже теперь, когда все больше людей знает о венчуре и его влиянии, особенно на технологическую индустрию, многие как в Кремниевой долине, так и за ее пределами не понимают, как именно работают венчурные фонды. Выбрать самый многообещающий стартап из сотен и даже тысяч проектов — это только первый этап работы венчурного инвестора. Когда венчурные инвесторы вкладывают средства в компанию, они, в отличие от Fidelity и многих других инвестиционных

компаний, активно следят за судьбой своих инвестиций и помогают основателям добиться успеха. Когда Qualcomm Ventures инвестировала в Zoom, Сачин Дешпанде вошел в совет директоров компании [4]. А в декабре 2014 года в совет директоров вошел Санти Суботовски — представитель еще одного инвестора, Emergence Capital. Обычно венчурные капиталисты, которые больше всего вложили в компанию, почти всегда требуют предоставить им место в ее совете директоров. Многие из них активно участвуют в жизни этой компании и, чтобы ускорить ее рост, на следующих раундах привлекают других инвесторов с большим капиталом.

Несмотря на несколько специфических особенностей, история Zoom не уникальна. Более того, Zoom — типичный пример компании, которая добилась успеха. Вспомните про Airbnb, Uber, Salesforce и Tesla: каждая из них конкурировала с большими, знаменитыми, богатыми и успешными игроками, хотя у них было меньше денег, ресурсов, поддержки и опыта.

Насколько важную роль сыграл венчурный капитал за последние пятьдесят лет с момента своего появления? В 2015 году Илья и один из его аспирантов из Стэнфорда, Уильям Горналл, изучили историю финансирования всех компаний, которые появились в середине 1970-х или позднее и были публичными на момент исследования. Цель исследования состояла в том, чтобы узнать, откуда каждая из этих компаний получала финансирование до момента IPO (первичного публичного размещения акций).

Оказалось, что половина публичных компаний, основанных с начала 1970-х годов, получила финансирование от венчурных фондов. При этом если оценивать поддержанные венчурными инвесторами компании по размеру капитализации, то на их долю приходится уже не 50, а 75% общей стоимости публичных компаний, основанных за этот период.

29 июля 2016 года произошло масштабное для рынка событие (хотя его мало кто заметил). В этот день Facebook* обошла Berkshire Hathaway по общей рыночной стоимости, и первые пять мест в списке американских компаний — лидеров по капитализации заняли фирмы, которые

финансировались венчурным капиталом: Apple, Microsoft, Alphabet/Google, Amazon и Facebook*. Несмотря на все колебания рынка за последние годы, эти компании (в их число недавно вошли Nvidia и Tesla — еще две фирмы, поддержанные VC) продолжают занимать верхние строчки списка.

Илья и Уильям также сравнили данные по разным странам. Задумывались ли вы, почему в США так много новых больших технологических компаний? А слышали когда-нибудь про немецкий Google, французскую Tesla, японскую Amazon, итальянский Facebook*, британскую Apple или канадский Microsoft? Наверняка нет. И все это из-за влияния венчурного капитала. Хотя американская венчурная индустрия формировалась только с конца 1970-х, в других странах G7 до последнего времени не было мало-мальски значительного венчурного рынка (в некоторых странах его нет до сих пор). После того как в США в 1970-х зародился венчурный рынок, эта страна создала вдвое больше компаний, чем все остальные страны G7, вместе взятые. Исследование, проведенное Ильей и Уильямом, показало, что благодаря венчурным капиталистам было создано 20% из 300 крупнейших американских публичных компаний, которые существуют в настоящий момент. Более того, авторы исследования полагают, что три четверти крупнейших компаний, получивших инвестиции от VC, без этой поддержки не существовали бы сейчас вовсе или не достигли бы таких масштабов. Это одна из причин, почему недавний взлет глобального венчурного рынка настолько важен для будущего мировой экономики.

Эти данные наводят нас на мысль о том, что индустрия венчурных инвестиций — главный драйвер роста американского бизнеса (и нам хотелось бы, чтобы на это обратили внимание регуляторы по всему миру!). Но мы написали эту книгу не для того, чтобы похвалить венчурных инвесторов. Эта книга о том, как все люди, принимающие решения, — и вы в том числе — могли бы применять навыки, которые позволили венчурным капиталистам изменить мир.

Скорость изменений во всем мире резко выросла. Раньше главными героями хорошо знакомых историй об изобретении персонального

компьютера, интернета, смартфонов или соцсетей, растительного мяса или частных космических полетов всегда были основатели компаний. Безусловно, предприниматели — это уникальные люди, с особым складом ума, их дух новаторства заставляет создавать будущее, но они не смогли бы достичь всех высот без инвесторов. Венчурные инвесторы не просто стимулируют развитие компаний, которые меняют мир; они дают не только деньги, но и особое отношение к успехам и неудачам — в итоге этот образ мышления становится частью ДНК каждой компании. Этот особый способ мыслить и работать мы называем «мышление венчурного инвестора».

Мышление венчурного инвестора

Наш опыт подсказывает, что такой образ мышления существенно отличается от того, как мыслят работники больших корпораций в разных странах. Это относится практически к любой сфере деятельности компании — от найма персонала и отбора проектов до отношения к «инкубаторам идей» и принятию решений. Мышление венчурного инвестора позволяет принимать решения принципиально иначе, чем это делают руководители «традиционных» компаний, государственные деятели, регуляторы и некоммерческие организации.

Мышление венчурного инвестора не появилось в одночасье, оно эволюционировало: поколениями люди принимали решения и оттачивали этот образ мышления методом проб и ошибок на протяжении десятилетий. Венчурные инвесторы выработали этот метод мышления, потому что им был нужен альтернативный подход, позволяющий адаптироваться, выжить и добиться успеха в среде, в которой требуются запредельная избирательность и невероятная гибкость.

В этой книге мы приводим множество примеров, как благодаря своей стратегии поведения венчурные инвесторы прекрасно себя чувствуют в экосистеме из тысяч стартапов, часть из которых совершила революцию в отдельных секторах или создала совершенно новые индустрии. Изучая компании, которые применили в своей работе

метод «мышления венчурного инвестора» и добились больших успехов, мы покажем вам, как и ваша компания может показать экстраординарные результаты, используя эти правила. Мы объясним, почему традиционный метод мышления не работает и не может работать в современном мире, где господствует высокий уровень неопределенности.

Исторически сложилось так, что во всем мире, от Нью-Йорка до Лондона, от Мумбаи до Сиднея, успех строился на трех китах: преемственности, консерватизме и традициях. «Стабильный рост» — девиз, под которым в течение десятилетий действовали корпорации и политики. В мире небольших постепенных инноваций стабильность и преемственность — это ценные качества. Если ваша компания привержена этим постулатам, принципы мышления венчурного инвестора вам не нужны. По крайней мере, они не нужны вам в той *части* вашего бизнеса, где ваши цели — стабильность и непрерывность деятельности. Но в современном мире эти цели уже не могут быть *единственными*. Быстрое развитие технологий (во многом обусловленное поддержкой венчурных инвесторов) привело к тому, что теперь ни одна индустрия не может по-настоящему считаться стабильной. От революционных изменений не застрахован никто.

Разумеется, руководители компаний это понимают. На самом деле, большинство из них даже *рассчитывает* на то, что в их индустриях произойдут революционные изменения. При этом их действиями, как правило, руководят страх и реакция на новые возможности. Страх оттого, что инновации подвергнут риску их бизнес-модели, а бизнес компаний потеряет актуальность. Возможности — потому что руководители видят отличный шанс обогнать конкурентов и закрепить свое положение в качестве лидеров индустрии. Мы часто видим, что инновационные подразделения внутри бизнеса топ-менеджеры развивают так же, как и любые другие подразделения в компании. Это залог провала. Многие руководители компаний не понимают, что для развития революционных инноваций нужен иной подход и другое мышление.

Девять принципов мышления венчурного инвестора

В этой книге мы показываем современным руководителям, как эффективно применять мышление венчурного инвестора в любой компании. В девяти главах мы опишем девять разных методик, благодаря которым венчурные инвесторы выигрывают там, где большинство людей терпят поражение — или совсем отказываются от борьбы (см. рис. 1). В каждой главе мы приводим конкретные выводы и предлагаем практические шаги, которые можно предпринять в классической корпоративной среде и немедленно получить результат (см. приложение «30 механизмов мышления венчурного инвестора»). Кроме того, мы описываем конкретные подходы, которые, возможно, помогут вам пересмотреть принципы работы вашей компании. А еще — делимся опытом, как применять принципы мышления венчурного инвестора в личной жизни.

Оглядываясь на историю Zoom, мы видим, как работают эти принципы. Инвесторов, вложивших средства в Zoom Эрика Юаня, главным образом волновало то, насколько большой станет компания. Они предполагали, что компания добьется значительных успехов, — и в конце концов получили большую прибыль. Венчурные инвесторы понимают, что в их мире **(1) успехи важны, а провалы — нет**. Большинство проектов, поддержанных венчурными инвесторами, проваливается. Только от невероятно успешных проектов, которые инвесторы нашли (или упустили!), зависит, станут ли эти инвесторы успешными. Во многих корпорациях всего одна неудача может разрушить карьеру человека. Венчурные инвесторы, напротив, настаивают на том, что неудачи допустимы. Более того, многие венчурные капиталисты говорят нам, что небольшое количество провалов их пугает, ведь для них неудача является не просто одной из опций на пути к успеху, а необходимостью. Позже мы увидим, как инвесторы применяют этот принцип на практике и как поражения помогают эффективнее внедрять инновации.



Рис. 1. Девять принципов мышления венчурного инвестора

Эгген и его коллеги — венчурные инвесторы мало времени проводят в своих кабинетах. Эгген встретился с основателем Zoom в кофейне, а затем побывал в его офисе. На самом деле, вы чаще увидите венчурного инвестора в кафе, чем в кабинете. Это иллюстрация еще одного ключевого принципа, простого и действенного одновременно, который тем не менее сложно применить в «традиционной» корпоративной среде: венчурные (2) инвесторы не замыкаются в четырех стенах. Мы увидим, как такой подход венчурных капиталистов к поиску идей и общению с основателями компаний можно применить в ваших условиях.

Многих руководителей, которые далеки от венчурного мира, не в меньшей степени пугает еще один важный принцип: **(3) подготовить ум.** Дешпанде решил инвестировать в Zoom сразу после встречи с Юанем, поскольку уже обладал знаниями об индустрии видеокommunikаций. Еще один инвестор ранних стадий выписал чек Юаню даже до того, как тот показал ему питчдек [5].

Эгген сразу же заинтересовался Zoom, но десятки других многообещающих стартапов не произвели на него никакого впечатления. Как мы уже видели, нескольким его коллегам Zoom вообще не понравился! Работа венчурного инвестора состоит в том, чтобы снова и снова говорить «нет». Венчурные инвесторы отказываются от потенциально выгодных возможностей гораздо чаще, чем можно было бы предположить, и они **(4) говорят «нет» сто раз, прежде чем сказать кому-то «да».**

Идет ли речь о Zoom, SpaceX или Facebook* — не так важно: венчурные инвесторы предпочитают **(5) ставить на «наездника», а не на «лошадь».** Дешпанде впечатлило, насколько Юань был клиентоориентированным и как глубоко знал индустрию видеокommunikаций. Как сказал один легендарный венчурный инвестор: «Я скорее инвестирую в отличную команду, работающую над неплохой идеей, чем в неплохую команду, работающую над отличной идеей». Позднее мы увидим, как этот прием может пригодиться в разных ситуациях, и расскажем о том, как его применить.

В компаниях, где решение принимаются единогласно, ничего сродни Zoom никогда не появится. Инвестиционный комитет Qualcomm Ventures отклонил предложение инвестировать в Zoom. Венчурные инвесторы используют разные хитроумные способы, которые позволяют им в любой дискуссии **(6) договориться, не договариваясь.** Вы тоже можете применять этот принцип на совещаниях, где принимаются решения.

Компания Zoom процветала, и инвесторы охотно вкладывали в нее дополнительные средства. словно садовники, которые прореживают грядку, чтобы выжили только лучшие, самые сильные растения, инвесторы должны «убить» многие дорогие их сердцу проекты, чтобы

сохранить капитал для таких многообещающих компаний, как Zoom. Решение **(7) удвоить ставку или выйти из игры** также играет важную роль в мышлении венчурного инвестора. Далее мы расскажем, как этот принцип можно успешно применять и в «традиционной» компании.

После того как Zoom стала большой и успешной компанией, первым делом Эрик Юань создал собственный венчурный фонд внутри Zoom объемом в \$100 миллионов для инвестиций в стартапы [6]. Таким образом, Юань начал применять принципы VC точно так же, как это делали инвесторы, когда решили поддержать Zoom. Этими же принципами он руководствовался, управляя своей компанией. Юань, который уже стал мультимиллиардером, часто садится за свободный стол рядом со своей командой программистов, когда они работают над новым проектом. Каждый из них — не просто работник, а акционер, активно стремящийся к тому, чтобы сделать Zoom еще более крупной и дорогой компанией. Ведь еще один бесценный принцип мышления венчурного инвестора — это **(8) увеличивайте размер «пирога»**.

Когда Эгген вложил \$500 тысяч в Zoom, он не мог знать, насколько успешной в итоге станет компания, но понимал, что на быстрый взлет рассчитывать не стоит. Венчурный инвестор понимает, что **(9) великое требует времени**. Чтобы развить в себе стратегическое мышление, венчурные капиталисты разработали различные инновационные механизмы, которые вы также можете использовать.

Некоторые уроки, связанные с мышлением венчурного инвестора, легко применить и сразу получить результаты. Другие являются более сложными, но каждый дает превосходную возможность изменить работу вашей компании.

Наш путь к мышлению венчурного инвестора

На мысль написать эту книгу нас натолкнуло общее хобби и увлечение: но не венчурные инвестиции, а вино. В холодном погребе Ильи лежит немало бутылок дорогого вина. Однажды он решил привести в порядок свою винную коллекцию и обратился за помощью к Алексу, своему

бывшему студенту и другу. От разговоров о терруарах, знаменитых виноделах и винтажах они перешли к обсуждению того, как венчурные капиталисты принимают решения и как рождаются инновации в больших корпорациях.

Дискуссия о венчурных инвесторах быстро превратилась в разговор о других людях, которые принимают решения, — частных инвесторах, предпринимателях, тех, кто занимается инновациями в крупных компаниях, о руководителях крупных технологичных компаний и даже о регуляторах. Мы оба заметили явные закономерности. Особенно нас поразило то, как много общего у успешных венчурных инвесторов с теми, кто внедряет инновации в корпорациях. Многие из этих людей пришли в корпорации из компаний, получивших поддержку VC. Все они использовали очень похожую стратегию. Мы также поняли, что во многих случаях можем определить, какие решения противоречили этой стратегии, — на это явно указывали отрицательные результаты. Мы поняли, что успешные венчурные инвесторы обладают определенным мышлением, которое мы называем «мышление венчурного инвестора», или «венчурное мышление». Успешные специалисты по инновациям, работающие в крупных корпорациях, тоже применяют его принципы на практике. Менее успешные обычно его не используют.

Илья — ученый из Стэнфорда, основатель Venture Capital Initiative в Стэнфордской высшей школе бизнеса и консультант, сотрудничающий со многими компаниями, регулярно общается с топ-менеджерами из разных стран мира. Алекс — практикующий специалист по инновациям. Он запускал новые бизнесы и проекты в Amazon, был партнером в McKinsey & Company и CEO технологического стартапа.

Мы рассказывали о системе правил, которой придерживаются венчурные инвесторы, нашим клиентам и студентам на лекциях, семинарах, совещаниях и корпоративных мероприятиях. Эта система правил немедленно заинтересовала наших слушателей. Когда мы заговаривали об этой идее, глаза руководителей загорались интересом. Чем больше мы общались с представителями компаний из разных стран, тем больше понимали, насколько их удивляют неординарные и часто

парадоксальные методы мышления и работы венчурных инвесторов. Как сказал один участник нашего семинара: «Венчурные инвесторы работают иначе, чем все остальные. Просто забудьте все, чему вас учили раньше!»

Мы поняли, что наткнулись на нечто интересное, и нам захотелось помочь руководителям компаний выйти на новый уровень создания инноваций, применяя мышление венчурного инвестора. Именно это заставило нас написать эту книгу, и мы надеемся, что она создаст новое направление в бизнесе. Но, как говорил Шерлок Холмс, строить теории, не обладая фактами, — большая ошибка. Когда заходит речь о сборе информации, многие исследователи и практики сталкиваются с серьезным препятствием. Мир венчурных инвесторов очень закрытый, сведений о сделках и их работе мало в открытых источниках. Венчурные инвесторы предпочитают не разглашать контракты, которые они подписывают. Они редко говорят о том, как они ищут и оценивают инновационные компании, которые могут затем стоить несколько миллиардов. То же самое можно сказать и о корпоративных проектах по внедрению инноваций.

Несмотря на эту атмосферу таинственности, Илья и его команда исследователей из Стэнфорда более десяти лет изучали все аспекты индустрии венчурных инвестиций — от стартапов до венчурных фондов, от корпоративных венчурных инвесторов до влияния VC на экономику. В результате им удалось собрать ценные данные. Объединив результаты этих многолетних исследований Ильи и личный опыт Алекса по разработке идей в корпорациях, мы получили ценный совместный проект, который позволяет прийти к неожиданным и новым практическим выводам.

Эта книга также опирается на результаты исследований Ильи, посвященных «единорогам» — успешным венчурным компаниям, у которых был по крайней мере один раунд частного финансирования и постинвестиционная оценка которых составляет не менее \$1 миллиарда. Это такие компании, как Zoom, SpaceX, Instacart, Canva, OpenAI, DoorDash и Moderna.

С 2015 года Илья с командой ассистентов, аспирантов, юристов и других помощников проделал огромную работу — собрал информацию о каждом таком американском стартапе. Команда сделала все возможное и невозможное: изучала возраст и биографию каждого основателя «единорога», а также деятельность компании на всем пути от зарождения до достижения статуса «единорога» или до выхода на IPO, а также собирала многие другие данные. Вскоре мы выяснили, что знание отличительных особенностей компаний-«единорогов» облегчает процесс поиска революционных идей и компаний, которым суждено добиться огромных успехов.

Наше исследование «единорогов» привлекло к себе внимание не только венчурных инвесторов и основателей компаний, которые мечтают подняться на вершину Олимпа в мире венчурных инвестиций, но также руководителей традиционных компаний и регуляторов: им хотелось узнать, как всего за несколько лет можно создать и взрастить инновационные идеи стоимостью в несколько миллиардов долларов.

Кроме того, корпорации приступили к поиску «единорогов» внутри самих себя. Оценить стоимость «единорогов», которые корпорация создает внутри, нелегко, но многие крупные проекты, если бы они были оформлены в виде отдельных компаний, легко попали бы в эту лигу. Примером может служить Zelle — сервис мгновенных платежей, созданный консорциумом больших банков. Другой пример — южноамериканские представительства азиатской компании Shopee, которая специализируется на электронной коммерции. Можно также вспомнить Azure — платформу облачных вычислений, созданную компанией Microsoft.

Alphabet, Amazon и Apple — это не просто поисковая система, продавец книг в интернете и производитель персональных компьютеров. Эти компании — фабрики инноваций. Для того чтобы достичь этого, необязательно создавать компанию на букву А. Можно выбрать и Z — последнюю букву латинского алфавита. Zoom считает себя не просто инструментом для видеосвязи, но также инновационной платформой,

которая экспериментирует с оборудованием, переводом с помощью ИИ и даже колл-центрами. И не забудьте про Zoom Ventures — фонд, который проинвестировал в несколько десятков стартапов — от чат-ботов до виртуальных рабочих пространств. Нам стало ясно, что компании, которым нужен быстрый рост, должны научиться мыслить как венчурные инвесторы.

Чтобы исследовать внутреннюю «кухню» венчурных инвесторов, Илья и его коллеги опросили более тысячи венчурных капиталистов и побеседовали с несколькими сотнями. Они стремились «заглянуть под капот» и понять, что происходит в их офисах (или, что чаще, — за пределами офисов) и как они принимают решения. В результате мы выяснили, что их решения, которые могут показаться безумными, на самом деле имеют рациональное обоснование.

В этой книге мы делимся тем, что узнали, и даем практические, доступные и полезные советы. Чем дальше вы от мира венчурных инвесторов и Кремниевой долины и чем меньше, по вашему мнению, ваша индустрия зависит от событий на рынке VC, тем больше вам нужна эта книга. Знание — сила, и в наше время это выражение стало еще более актуальным!



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

