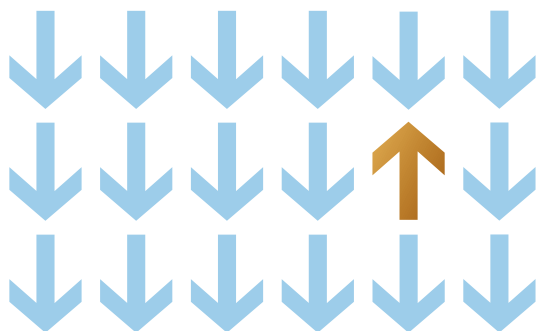


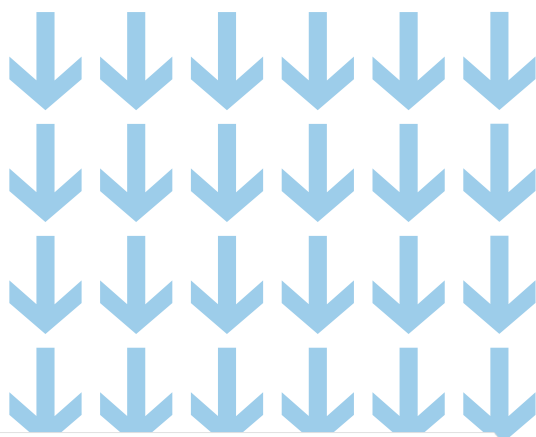
Вступительное слово Владимира Верхошинского

**ИЛЬЯ СТРЕБУЛАЕВ  
АЛЕКС ДАНГ**



# **ВЕНЧУРНОЕ МЫШЛЕНИЕ**

**9 ПРИНЦИПОВ РОСТА БИЗНЕСА  
В ЛЮБЫХ УСЛОВИЯХ**



Перевод выполнен  
при поддержке  
«Больших идей»

Научный редактор  
Анастасия Карпова

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

МИФ

# Оглавление

Вступительное слово Владимира Верхошинского .....	11
Предисловие научного редактора .....	15
Предисловие .....	20
Введение. Чем примечателен проект Saasbee и как он изменил мир? .....	22
Глава 1. Успехи важны, провалы — нет .....	42
<i>Почему венчурные капиталисты — чемпионы неудач, и почему важно брать с них пример</i>	
Глава 2. Не замыкайтесь в четырех стенах .....	73
<i>Как не упустить следующую революционную инновацию</i>	
Глава 3. Подготовьте свой ум .....	112
<i>Какой вопрос от венчурных инвесторов изменит ваш подход к оценке проектов?</i>	
Глава 4. Сто раз скажите «нет» .....	134
<i>Почему нужно действовать избирательно, но не в том смысле, в каком вы, возможно, подумали</i>	
Глава 5. Делайте ставку на «жокея» .....	158
<i>Почему венчурные капиталисты тратят больше времени на изучение команды, чем, возможно, тратите вы</i>	
Глава 6. Договориться / не договариваться .....	191
<i>Почему важно поощрять разногласия и опасаться консенсуса</i>	

Глава 7. Увеличить ставку или выйти из игры .....	221
<i>Почему следует закрывать проекты быстрее и чаще</i>	
Глава 8. Увеличивайте размер «пирога» .....	254
<i>В чем проблема с мотивацией и как ее решают венчурные инвесторы</i>	
Глава 9. Великое требует времени .....	280
<i>Что убивает инновации?</i>	
Заключение .....	310
Благодарности .....	317
Приложение. 30 механизмов мышления венчурного инвестора .....	322
Примечания .....	324
Об авторах .....	366
Отзывы .....	367

*Посвящается Ане, Дэниелу и Элизабет.*

*И. С.*

*Посвящается Маше и Тиму.*

*А. Д.*

# Вступительное слово Владимира Верхошинского

Вы держите в руках необычную книгу. Она может изменить то, как вы принимаете самые важные решения в бизнесе и жизни, при этом она написана просто и увлекательно. Огромные массивы данных разобраны, систематизированы и компактно собраны, чтобы максимально полно представить работу венчурных фондов, которые в свое время дали шанс на успех таким компаниям, как Apple, Amazon, Zoom и другим. На каждой странице — тщательно обдуманная теория, интересные исследования, яркие примеры из жизни, будь то казино или восхождение на вершину. Эту книгу можно и нужно смаковать, как хорошее вино, которое так ценит Илья, да и я, если честно.

Я познакомился с Ильей Стребулаевым чуть меньше 20 лет назад. Тогда я учился на программе MBA в Стэнфордской школе бизнеса, где Илья вел курс по корпоративным финансам. Ему было около тридцати лет, и к этому моменту он уже был профессором в Стэнфорде. Тут важно пояснить, что стать профессором в таком молодом возрасте в хорошем университете очень сложно, а в топовом университете уровня Стэнфорда, да еще и иностранному профессору, — просто близко к невозможному. Более того, Илья пользовался таким авторитетом и уважением среди студентов, что в 2009 году они признали его лучшим преподавателем года. Сам Илья скромничает и не распространяется об этом, а зря, Best Teaching Award — одна из самых престижных наград в Стэнфорде, такой своеобразный «Оскар» для преподавателей. Все это

в совокупности, я надеюсь, позволяет понять масштаб личности Ильи. И мне особенно приятно, что тогда по дисциплине «корпоративные финансы» я получил наивысший итоговый балл на курсе.

В начале 2021 года Илья вместе с Алексом Дангом провели курс Digital Entrepreneurs для лучших сотрудников в Альфа-Банке. Илья вместе с Алексом, с которым мы с тех пор близко подружились, подготовили уникальную программу, основанную на серьезных исследованиях о важном, но закрытом направлении экономики — венчурном инвестировании. Этой программой, своим подходом к предмету да и общим мировоззрением Ильи и Алекс завоевали сердца и своих взрослых «студентов» — участников курса.

Сегодня я рад написать вступительное слово к книге «Венчурное мышление. 9 принципов роста бизнеса в любых условиях». Она объединяет практический опыт Данга и накопленный за два десятилетия академический опыт Стребулаева. Читая эту книгу и оглядываясь на свою жизнь, я вижу, как, оказывается, сильно на меня повлиял тот курс в Стэнфорде.

Даже находясь во главе крупнейшего частного банка в России, я использую принципы и подходы, изложенные в книге, практически ежедневно. Более того, это стало частью корпоративной культуры Альфа-Банка и внесло свой вклад в наш имидж одного из лучших работодателей среди российских компаний\*. Чтобы не быть голословным, я приведу несколько конкретных примеров.

Начну с того, «как мы делаем много небольших ставок» (глава 1). Альфа-Банк, как и все передовые технологические лидеры, много инвестирует в цифровизацию процессов. Мы выделяем для себя три типа инвестиций (ровно об этом рассказывается в самой первой главе книги): развитие основного бизнеса (run), инвестиции в стратегические инициативы (change) и инвестиции в стартапы и новые технологии (disrupt). Про развитие регулярного бизнеса писать не буду, а яркий

---

\* URL: [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2024/11/14/alfa-bank--luchshii-rabotodatel-rossii-po-versii-forbes](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2024/11/14/alfa-bank--luchshii-rabotodatel-rossii-po-versii-forbes). *Прим. ред.*

пример стратегической инициативы (change) — наши инвестиции в развитие физической сети отделений. Мы решили переизобрести стандартное банковское отделение и в результате разработали целый ряд технологий, которые позволили обслуживать клиентов банка без паспорта, без бумаги, без проводов и барьеров.

Масштабируя сеть нового поколения, мы внедрили понятие Phygital в России, когда одинаково технологичными, современными и удобными являются как цифровые (digital), так и физические (physical) каналы компании. Стратегические инициативы обычно немногочисленны и ресурсоемки, но они совершенно точно способны изменить не только организацию, но и внешнюю среду вокруг нее, как у нас получилось изменить подход к развитию сети во всей банковской отрасли страны.

А вот в стартапы и новые технологии (disrupt) мы инвестируем много, но по чуть-чуть. Общий объем ежегодных инвестиций измеряется миллиардами рублей, и все это небольшие вложения в большое количество внутренних и внешних стартапов. Конечно, не все проекты получают (и это нормально для стартапов), но значимое большинство, к счастью, успешные.

Это меня навело на мысль, что другой пример, о котором важно рассказать, — «Как мы делаем ставку на “жокея”». Тут главное правило — мы не запускаем новый проект и не инвестируем в новую компанию, если не верим в лидера и команду. Для нас люди всегда идут впереди бизнес-плана, а сделав «ставку на “жокея”», мы обеспечиваем ему максимально благоприятную среду для старта и развития бизнеса в виде финансирования, практически полного отсутствия бюрократических барьеров, экспертной поддержки стратегического инвестора.

Конечно, в России венчурному инвестированию еще только предстоит стать полноценным и серьезным направлением бизнеса. В то же время наша страна богата на изобретателей, способных придумывать и разрабатывать прорывные и нетривиальные технологические реше-

ния. И Альфа-Банк, оставаясь лучшим банком для бизнеса\*, с удовольствием поддерживает предпринимателей со всех уголков России.

Принцип «Договориться / не договариваться» — один из моих самых любимых в работе и жизни. Запускаем ли мы новый бизнес, начинаем ли инвестировать в пока никому до конца не понятный генеративный искусственный интеллект, покупаю ли я машину или делаю ремонт — я всегда организую разговор разных специалистов. Хочешь принять решение быстро — собирай единомышленников, хочешь правильно — собирай людей с противоположными взглядами. Это проще сказать, чем сделать, поэтому даже для такого опытного практика, как я, эта глава книги (глава 6) была полезна своими рекомендациями и подходом.

Всего несколько примеров, но, я надеюсь, мне удалось показать, что эта книга может быть полезна не только и не столько ограниченному кругу профессионалов рынка венчурного инвестирования, но и широкому кругу предпринимателей, сотрудников компаний, госслужащих, новичков и профессионалов и даже студентов и старшеклассников, по крайней мере, я своим детям эту книгу дам прочитать обязательно. Илья и Алекс написали уникальный современный путеводитель по тому, как принимаются венчурные решения, стимулирующие развитие инноваций. И если раньше эти знания были доступны ограниченному количеству студентов самых престижных университетов, то сегодня об этом могут прочитать все. Изучайте, запоминайте, делитесь с теми, кто хочет быть настоящим инновационным лидером.

*Владимир Верхошинский,  
выпускник программы MBA  
Стэнфордского университета 2008 года,  
глава Альфа-Банка*

---

\* URL: [clck.ru/3ExhhV](http://clck.ru/3ExhhV). Прим. ред.



## Предисловие научного редактора

Слова «венчурные инвестиции» я впервые услышала более десяти лет назад, когда пришла работать младшим корреспондентом в российскую редакцию Forbes.

В те годы мы в Forbes проводили конкурс стартапов «Школа молодого миллиардера». Венчур набирал популярность в России, все чаще менторами школы и членами жюри становились венчурные инвесторы. Они рассказывали про венчур как про новый мир «единорогов». Нужно ли говорить, что я тогда представляла себе розовую лошадь с рогом, а не компанию с миллиардной оценкой. Было вообще ничего не понятно, но очень увлекательно. Самым цепляющим во всех этих историях про раунды и основателей миллиардных компаний было то, что у людей из этой сферы глаза загорались, как только они касались темы венчура. Эти огонь и страсть к созидательству оказались заразными.

С тех пор я «болею» венчуrom, как самой пьянящей болезнью в мире, он стал не просто большей частью моей профессиональной жизни, но и моей невероятной страстью — увлечением, которое помогало мне пережить самые темные времена в жизни и карьере.

Именно благодаря венчуру я встретила и познакомилась с одними из самых интересных людей в стране и в мире, а моим именем теперь подписаны одни из ярчайших историй со страниц «Больших идей» и с обложек российского Forbes. Эти истории о предпринимателях

и CEO компаний, которые не просто создали из нуля единицу. Они превратили ноль в миллиарды и изменили мир.

Со временем мне стало понятно, что работа журналиста, который пишет о стартапах, компаниях и управлении бизнесом, и работа венчурного инвестора, который ищет лучшие сделки, проводит дью-дилидженс, говорит «нет» большинству основателей, — очень похожи.

Все чаще на интервью и встречах с инвесторами я стала не просто задавать вопросы про сделки, но еще и пыталась понять, как же они принимают решения? Чем руководствуются при выборе стартапов? Как оценивают основателей, если есть только идея и больше ничего? Почему для них важно, чтобы стартап мыслил глобально?

Венчурные инвесторы стали моими главными учителями в профессии делового журналиста, на первый взгляд столь отличной от того, чем занимаются они сами. Если мне нужно в чем-то разобраться, я иду спрашивать совета у инвесторов-спикеров, многие из них, к счастью, уже давно стали моими друзьями. Общение с ними всегда для меня бизнесовый мини-MBA.

Когда я глубже вникла в матчасть, то захотела, конечно, пройти легендарный курс Ильи Стребулаева по венчурному инвестированию в Стэнфордском университете. Пока не сложилось, но в феврале 2022-го я пришла на русскоязычную версию курса, которую Илья читает вместе с Виктором Орловским, основателем венчурного фонда R136 Ventures, и другими экспертами из Кремниевой долины. В тот момент принципы венчурного мышления особенно помогли не сойти с ума, принимать взвешенные решения и двигаться дальше.

Работая над текстом книги «Венчурное мышление. 9 принципов роста бизнеса в любых условиях» совместно с Ильей и Алексом, я поняла, что в своей журналистской деятельности давно использовала принципы венчурного мышления, не осознавая этого. Вот те из них, которые помогли мне делать свою работу хорошо.

Например, если бы я все время оставалась в редакции и не хваталась бы за любую возможность встретиться за кофе или ланчем с интересными собеседниками, то не написала бы и трети вдохновляющих

историй о разных людях и компаниях (принцип «Не замыкайтесь в четырех стенах», глава 2).

При этом если бы я перестала отказывать в ответ на сотни питчей, которые приходят мне как журналисту в почту и мессенджеры, — издания, в которых я работала, превратились бы с свалку проходных новостей и текстов. Этот принцип сейчас очень сильно помогает мне в моей работе главным редактором «Больших идей» (принцип «100 раз скажите “нет”», глава 4).

Если бы я не научилась оставаться при своем мнении и избегать консенсуса на редакционных летучках, то на обложках Forbes никогда бы не появились молодые предприниматели, которые спустя время попадали в список богатейших людей по версии Forbes. И глобальный тоже (принцип «Договориться / не договариваться», глава 6).

Наконец, если бы не осознала, что «великое требует времени», то так и не дождалась бы своих лучших интервью — например, бесед с основателями компании Playrix братьями Бухманами, фаундером Badoo Андреем Андреевым или создателем Revolut Николаем Сторонским. Каждой из этих встреч пришлось добиваться от нескольких месяцев до пары лет (принцип «Великое требует времени», глава 9).

Все эти уроки и есть те самые принципы венчурного мышления, которыми руководствуются инвесторы, когда принимают решения инвестировать в стартап и оценивают его потенциал. Эти принципы я применяла как корреспондент, который пишет о стартапах. И продолжаю применять как главный редактор большого делового медиа и венчурный партнер фонда.

На страницах этой книги Илья и Алекс первыми в мире синтезировали и сформулировали их из множества интервью, исследований и своего богатого опыта. Авторы не просто назвали и описали их, но и дополнили увлекательнейшими историями и примерами не только из предпринимательского мира, но еще и из мира покера, конного спорта, фармацевтики и других индустрий.

Важно не просто прочесть как сказку истории, описанные Ильей и Алексом, но и перенести эти модели взаимодействия с миром в свою

жизнь, применить эти правила в своей работе. На первый взгляд может показаться, что эта книга для тех, кто хочет инвестировать в стартапы или их создавать, но на самом деле она для всех, кто хочет принимать такие решения, о которых потом не будет жалеть.

В основе книги лежит ясное понимание, как думают венчурные инвесторы и основатели великих компаний. Богатейший профессиональный опыт и нетворк Ильи и Алекса в Кремниевой долине позволили им поговорить о процессе принятия решений с такими инвесторами и основателями, об интервью с которыми многие журналисты глобальных бизнес-медиа могут только мечтать. И я даже немного завидую авторам профессиональной белой завистью!

Благодаря этим интервью и многолетним исследованиям, которые Илья проводит на базе Стэнфордской бизнес-школы, авторы сформулировали 9 правил, которыми может руководствоваться любой человек, принимающий решения в своем бизнесе, команде или компании.

На страницах книги вас ждет удивительное путешествие в мир венчурных инвесторов и основателей стартапов. За время подготовки к выходу российского издания «Венчурного мышления» я прочла книгу шесть раз — четыре раза на русском языке и два раза на английском. И каждый раз открывала для себя что-то новое, удивлялась историям от партнеров фондов и основателей компаний, о которых вы точно слышали. Несмотря на то что я много лет пишу о венчурном рынке и ежедневно читаю множество англоязычных источников о технологической индустрии, многие истории, описанные в книге, были для меня шокирующими, потому что я не слышала о них раньше.

И конечно же, нет лучшего рассказчика историй о венчуре — будь то лекции о конвертируемом займе или инсайдерские байки про стартапы, — чем профессор Илья Стребулаев!

Читайте, изучайте и впитывайте принципы венчурного мышления. А потом применяйте их в бизнесе и жизни и принимайте лучшие решения. Я даже завидую тем из вас, дорогие читатели, кто впервые

погрузится в эту историю и начнет изучать правила венчурного мира, который я так люблю!

*Анастасия Карпова, сопереводчик,  
научный и литературный редактор российского  
издания «Венчурное мышление. 9 принципов роста  
бизнеса в любых условиях», главный редактор издания  
«Большие идеи» (ex Harvard Business Review Россия),  
венчурный партнер Garage Syndicate (t16e),  
автор телеграм-канала karpova.ventures*

# Предисловие

Какая следующая революционная инновация трансформирует целые индустрии, сотрет с лица земли знаменитые компании и изменит мир?

Вы держите в руках книгу о людях, которые зарабатывают на жизнь, отвечая именно на такие вопросы. Эти люди — венчурные капиталисты, они стоят за плечами основателей самых инновационных компаний, которые нас окружают. Эти инвесторы ищут и находят инновационные идеи и успешно воплощают их в реальность. Они находят удивительно профессиональные команды и помогают им построить следующие Amazon, Apple, Google, Tesla, Netflix, Moderna и SpaceX. Венчурные капиталисты создают и финансируют будущее.

Но эта книга *не* о том, как быть успешным венчурным инвестором. Она о том, как *каждый* человек, принимающий решения в *любой* сфере, может использовать опыт венчурных инвесторов — этих архитекторов инноваций, — чтобы повысить эффективность и помочь своей компании выйти на новый уровень. Эта книга научит вас замечать новые возможности, воспитывать талантливых сотрудников, создавать в компании атмосферу созидания и продуманно рисковать, чтобы добиться необычайного роста. Как именно? Развивая и используя мышление венчурного инвестора.

Мышление венчурного инвестора — это новая модель мышления, в которой неудачи являются необходимым условием, в которой процесс оценки объекта для инвестирования перевернут с ног на голову, поощряются разногласия, многие идеи отвергаются в поисках того самого

единственного выигрышного варианта, неудачные проекты закрываются, а инвестиционные горизонты становятся шире.

Один из нас — профессор Стэнфордского университета, второй — управленец в технологической сфере. Мы много лет изучали мышление венчурных инвесторов и нашли способы применить его в компаниях, которые хотят вырваться вперед и опередить конкурентов. За последние десять лет мы сформулировали «9 принципов мышления венчурного инвестора» и создали набор инструментов, который позволит внедрить эти принципы в любой компании.

Мы писали эту книгу в Кремниевой долине, где отчетливо слышен пульс инноваций, но наша книга предназначена в том числе для людей далеко за пределами этого центра инноваций. Прорывные технологии не знают границ, и их применение не должно быть ограничено венчурными фондами и компаниями с венчурным финансированием.

В какой бы стране, в какой бы сфере *вы* ни действовали, сейчас самое время применить мышление венчурного инвестора, чтобы найти и профинансировать следующий невероятно успешный проект. При этом совершенно неважно, где вы работаете — на небольшом предприятии или в офисе, в маркетинге или в системе снабжения. Самое главное — это правильный образ мышления. Венчурный образ мышления.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

