

ЧЕСТНАЯ КНИГА О НЕВОЗМОЖНОМ



СПАСИБО, ОЧЕНЬ ИНТЕРЕСНО

Почему все хвалят вашу идею —
и никто её не покупает



Игорь Чепелев

автор

Игорь Чепелев
Спасибо, очень интересно.
Почему все хвалят ваши
идею и никто ее не покупает

*<https://litres.ru/74074634>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Кому читать. Тому, у кого есть отрасль, боль и доступ к живым людям — но нет ответа, стоит ли идея года жизни и команды. Тому, кто уже прыгнул и барахтается. И тому, кто разбился и прикидывает, списывать себя или рано.

Кому не стоит. Тем, кто ищет вдохновение: его здесь нет ни грамма. Тем, кто ищет подтверждения, что их идея гениальна: книга устроена ровно наоборот. И тем, кто хочет гарантий: гарантий не даёт никто, а кто даёт — продаёт курс.

Эта книга не сделает вас правым. Правым вас не сделает никто. Она научит ошибаться дёшево.

Содержание

ОТ АВТОРА	8
Введение. Человек с дохлой мышью	12
ЧАСТЬ I. КТО ЗДЕСЬ И ЗАЧЕМ	16
Половина ремесла	18
А вторая?	19
Несколько строк из ничего	20
Карта минного поля	22
Один вопрос	23
Глава 2. А можно ли вообще проверить идею?	24
Добейте меня моим же примером	25
Что на самом деле сделал Том Сойер	27
Что на самом деле сделал Джобс	29
Ложная развилка	31
Чего проверить нельзя — и что можно	32
Глава 3. Все врут: можно ли вообще измерить спрос	34
Люди врут. Причём не нарочно	35
Исследования врут. Причём дорого	36
Индустрия, которая продаёт вам определённость	38
Даже деньги врут. Иногда	40
А может, всё решает случай?	41
Тогда зачем всё это	43

Глава 4. Это вы?	45
Портрет, который вы не найдёте в роликах	47
А кому эту книгу лучше закрыть	48
Маршрут	49
Глава 5. «Все богатые — бизнесмены» и другие сказки на ночь	50
Что ролик делает с головой	51
Почему лозунг щёлкает	52
Богаче — чем кто?	53
Самая неудобная деталь	54
Давайте цифры, а не веру	55
Приписка первая: география	57
Приписка вторая: маятник качнулся	58
Четыре слова против любого лозунга	60
Глава 6. Зачем мы вообще туда идём	63
Деньги: мотив, который не сходится с бухгалтерией	64
Свобода: настоящий двигатель — и его цена	65
Статус: табличка «основатель»	66
Сверхуверенность: ошибка, без которой не взлетают	67
От чего или к чему: два разных билета	69
Азарт творца	70
Зачем знать свой настоящий мотив	71
ЧАСТЬ II. ДВЕРИ, КОТОРЫХ СТЫДЯТСЯ	73
Мебель в голове	74

Цифры без макияжа	76
Три вопроса, которые раздевают любую цифру	78
Стыд: спектакль для зала, которого нет	80
Откуда берётся приговор	82
Снова стать просто инженером	83
Глава 8. Фриланс: свобода мелким шрифтом	85
То густо, то пусто	87
Что качели делают с головой	89
Воронка, которая всегда пустеет	91
Кухня, в которой всегда горит свет	93
Три предохранителя вместо тех, которых вас лишили	95
Глава 9. Ярлыки: кем себя назвал — тем и стал	98
Что делает табличка	99
Инженер, который так и не начал	100
У этого есть имя	102
Хорошая новость: переключателей много	104
Пять табличек на одной двери	105
Поймать себя за язык	107
ЧАСТЬ III. СЧЁТ ЗА НЕПРОВЕРЕННУЮ ИДЕЮ	109
Год, который прожили зная	110
Адвокат в голове	111
Ловушка первая: люди	112
Тихая беда удалёнки	114

Ловушка вторая: «он мой»	115
Серое ничто	117
Анестезия	119
Как это закончилось	122
Безысходность — и неожиданное облегчение	124
Глава 11. Второе дыхание — без оркестра	127
Забудьте про музыку и огонь в глазах	127
Десяток мелких досок	129
Первый заказ	131
Что провал не сумел забрать	133
«Провал закаляет» — это тост, а не факт	135
Из чего на самом деле сделано второе дыхание	137
Глава 12. Китай: когда тонет не идея, а рынок	139
Конец ознакомительного фрагмента.	140

Игорь Чепелев
Спасибо, очень
интересно. Почему все
хвалят ваши идею и
никто ее не покупает

Спасибо, очень интересно

Почему все хвалят вашу идею — и никто её не покупает

Игорь Чепелев

ОТ АВТОРА

Есть один вопрос, который я не задал.

Он бесплатный. Он занимает пять минут. Задать его можно кому угодно — соседу, коллеге, случайному человеку в лифте.

Вопрос детский: **а тебе это вообще нужно?**

Я не задал его ни разу. Ни разу за три года, две страны и две компании.

Эта книга — про цену одного незаданного вопроса. Моя цена: три года жизни и всё, что я на них заработал.

Дальше — подробности.

Откройте свой календарь на следующую неделю. Много свободного?

У меня после закрытия компании свободной стала вся неделя. И следующая. И месяц.

Впервые за три года — подозрительно много пустых клеток.

Что делает нормальный человек, когда календарь внезапно освобождается? Правильно: улетает.

Далат, Бали. Я вообще много путешествую — ничто не раздвигает голову быстрее.

А что он делает потом, когда голова раздвинута, а вопрос «что это было?» никуда не делся?

Садится и пишет книгу.

Так что не ждите беспристрастного консультанта с указкой у слайда. Перед вами человек, которого собственное дело сначала вознесло, потом уронило, а потом оставило наедине с этим самым вопросом.

Из такого сочетания книги обычно и выходят.

Во что я верил, когда начинал? В простую вещь. Твёрдо, как в то, что брошенный камень упадёт вниз.

Сделай хорошо — и оно полетит.

Удобная вера. С ней легко запускаешься и спокойно спишь.

Проверил на двух собственных компаниях.

Выяснилось: у ремесла есть вторая половина, которую не показывают никогда. Та, что начинается после запуска. Когда гости разошлись, а твою дохлую мышь так никто и не купил.

Лучшие по логике решения разбивались о пустой рынок, замёрзшие счета и собственное выгорание. А вера «сделай хорошо, и полетит» в этих местах просто пожимала плечами и отходила в сторону.

Вот отсюда и растёт тот незаданный вопрос, с которого началась эта страница.

Зачем спрашивать людей, нужно ли им это, если ты твёрдо знаешь: хорошее само найдёт дорогу? Проверка в такой картине мира — пустая трата вечера. Занятие для неуверенных.

Я и не спрашивал. Ни разу. Не потому, что не знал, что так полагается, — знал, это все знают. Просто каждый раз

находилось дело поважнее: доделать, дописать, дозапустить.

Ответ стоил бы один вечер. Незаданный — он стоил три года.

Дальше жизнь добавила ускоренный курс. Из тех, на которые не записываются добровольно.

Большая история без стука вошла в мою страну и поделила жизнь миллионов, включая мою, на «до» и «после». Банк за океаном заморозил счета — и моя гордая «подушка безопасности» за один день перестала быть моей.

Жалоба? Нет, скорее благодарность. Без такой встряски я бы и дальше считал себя единственным автором своей истории успеха.

А был в лучшем случае соавтором. Вместе с рынком, случаем и временем.

А кто это пишет, если в двух словах?

Инженер, который прошёл путь от разработки в чужих продуктах до собственных компаний в Китае и Гонконге. И закрыл их.

Сегодня — технический партнёр предпринимателей. Проверяю чужие идеи через работающие продукты. Чтобы чужая идея не стоила три года, как когда-то стоила моя.

Что в итоге перед вами?

Книга про один вопрос — «а нужно ли это кому-нибудь?». И про то, почему взрослые неглупые люди его не задают.

Скажу сразу, без интриги. Дело не в лени и не в незнании.

Дело в устройстве головы. И в этом смысле мы с вами в

равном положении.

Механизм разобран по полочкам — программист во мне никуда не делся. Вдохновлять не буду: этого добра хватает в каждой ленте. Буду показывать, как на самом деле живёт и умирает дело. Как пройти через закрытие и не сломаться. Как подняться заново, не приклеив себе ярлык неудачника.

Ничего из этого я не вычитал. Всё проверено на себе и оплачено по полной.

Верите, что хорошего продукта достаточно и рынок воздаст по заслугам? Почти завидую: впереди у вас самое интересное и самое дорогое открытие.

А если жизнь уже закрывала на вас вашу компанию — что ж, добро пожаловать в хорошую компанию.

Разберёмся, как эта штука устроена. Целиком, обе половины.

Введение. Человек с дохлой мышью

Свою идею я не проверил ни разу.

Зато она проверила меня. Обстоятельно. Три года подряд, с пристрастием, без единой поправки.

Вот её оценка — прямо сейчас у меня перед глазами. Выписка из реестра. Одна строчка: компания ликвидирована. Сухая, казённая, короче этого предложения.

Рядом остывает кофе.

Знаете, сколько стоит такая строчка? Три года жизни и деньги, которым в этой книге посвящена не одна глава.

Но самое дорогое в ней — не годы и не деньги. Самое дорогое вот что.

Всё, что я выяснил за эти три года, можно было выяснить за месяц.

Нужно было задать один вопрос. Детский, между прочим: а нужно ли это кому-нибудь? Не «нравится ли людям идея» — за это денег не берут. А заплатит ли хоть один живой человек.

Пять минут разговора. Три года молчания.

Вот об этом обмене — вся книга.

Угадайте, что я почувствовал, прочитав ту строчку. Горе? Стыд? Облегчение. И — почти сразу — желание пройти весь

путь снова, от первой строчки кода до этой последней строчки в реестре. Нет, я не мазохист. Просто к концу книги вы, надеюсь, согласитесь: финал — не приговор ремеслу, а его часть. Такая же законная, как старт.

Кто говорит? Десять лет в ИТ, обычный парень из села, которого вы не найдёте на карте. В трудовой книжке у меня не хватает самой интересной записи — «президент». Серьёзно: делал личный кабинет, где резолюции подписывают электронной подписью высшего уровня, выше в стране некуда. Такую подпись положено тестировать — и тестировал её я: заходил на стенд и подписывал резолюции одну за другой. Так что формально я уже побывал президентом. Полномочия, правда, заканчивались с перезапуском тестовой базы. Потом потянуло на своё: две компании, Китай и Гонконг. Запускал, влюблялся, закрывал. Поднимался.

Зачем я это перечисляю? Не хвастаюсь — ровно наоборот. Хочу, чтобы вы увидели: перед вами не дурак. Десять лет опыта, серьёзные системы, чужие продукты, которыми пользуются тысячи. И этот человек три года строил то, что никому не было нужно, — не задав вопроса на пять минут. Если бы дело решалось умом и опытом, этой книги бы не существовало.

И сразу — честное предупреждение, чтобы вы не ждали от книги того, чего в ней нет.

Задача, о которой она написана, не имеет решения.

Спрос нельзя измерить. Люди врут в опросах — не нароч-

но, так устроены. Исследования за десятки тысяч долларов отвечают не на тот вопрос. А поверх всего правит случай.

Так что мы с вами всю книгу будем заниматься невозможным. Постигать то, что постичь нельзя.

Звучит как приговор? Нет. В этом весь фокус.

Невозможное не значит бесполезное. Астроном не может потрогать звезду — но измеряет её с точностью до градуса. Врач не видит будущего — но говорит вам про риск. Никто не знает, что будет завтра, — но страховые компании на этом незнании построили целую индустрию и не разорились.

Все они делают одно и то же. Не находят истину. **Сужают область ошибки.**

Вот и мы будем. Истины здесь не будет — будет другое: как сделать так, чтобы ваша ошибка стоила один вечер, а не три года.

Это скромнее, чем обещают на обложках. Зато это правда.

Вот отсюда и всё остальное. **Проверить идею мешает не лень и не незнание. Мешает собственная голова.** Она устроена так, что строить приятно, а проверять страшно; что своё кажется ценнее чужого; что «ещё месяц» звучит разумнее, чем «стоп». И знать про это — мало. Я знал. Не помогло.

Теперь откройте свою ленту. «Привлекли раунд». «Горжусь командой». Бокалы, логотипы. А когда вы в последний раз видели пост «Сегодня я закрыл компанию — вот сколько потерял и чему научился»? Вот именно: никогда. Праздник

постят охотно. Похороны — нет. Поэтому книга начинается не с запуска, а с похорон: отсюда, с этой точки, ремесло — и наша с вами голова — видны целиком. И поэтому пишу её я, а не тот, у кого всё получилось: у него этих данных попросту нет.

Одно обещание на берегу. Фразы «поверь в себя — и всё получится» здесь не будет: кто продаёт её с гарантией, тот продаёт курс. Будет то, как ремесло устроено изнутри, — с цифрами, где они есть, и без прикрас, где их быть не должно. Кому читать? Тому, кто третий год теребит идею в кармане; тому, кто прыгнул и теперь барахтается; тому, кто разбился и сидит на дне. Побывал всеми тремя — ровно в этом порядке.

И честно про цену вопроса, раз уж мы на берегу. Ваша цена — не деньги. Деньги как раз возвращаются, я проверил. Цена — годы, которые не вернутся, и люди рядом, которые платят вместе с вами, ни на что при этом не подписываясь. А самое обидное в непроверенной идее даже не то, что она провалится. Самое обидное — что вы узнаете ровно то же самое, что узнали бы за месяц. Просто на три года позже.

А начнём не с бизнес-плана и даже не с денег. Начнём с забора.

ЧАСТЬ I. КТО ЗДЕСЬ И ЗАЧЕМ

Глава 1. Как продают дохлую мышь

Олег Тиньков как-то сказал: любому будущему предпринимателю первым делом стоит прочесть «Тома Сойера».

Не учебник по финансам. Не биографию миллиардера. Детскую книжку.

Помните сцену с забором?

Тётя велела Тому забор покрасить. Тоскливая каторга на полдня — когда за окном лето и весь мир зовёт куда угодно, только не сюда.

Том повертел кистью. Прикинул масштаб бедствия. И сделал гениальную вещь.

Он сделал вид, будто красить забор — редкое, почти недоступное удовольствие. Привилегия, которую не каждому доверят.

И мальчишки, шедшие мимо подразнить, сами выстроились в очередь поработать вместо него.

Мало того — ещё и платили Тому за эту честь. Кто яблоком, кто дохлой кошкой, кто воздушным змеем. А один, Джонни Миллер, отдал дохлую крысу на верёвочке. Чтобы удобнее было ею вертеть.

Вот это, считал Тиньков, и есть бизнес в чистом виде. Сде-

лать так, чтобы человек сам захотел. И сам принёс тебе свою дохлую крысу за то, что по-хорошему ты должен был сделать сам. Да ещё и спасибо сказал.

Половина ремесла

Будем называть её дохлой мышью — так мягче, а суть та же.

Продать дохлую мышь, то есть заставить захотеть, — это и правда половина ремесла. И половина немаленькая: на ней стоят целые индустрии.

Маркетинг — это наука о том, как покрасить забор так, чтобы за кисть дрались.

Эта книга в том числе про неё. Про то, как желание лепят буквально из воздуха: из подсветки, из правильного слова в правильный момент. И про то, сколько в этом «воздухе» порой именно воздуха.

Потому что есть тонкая, почти невидимая граница. Между «я помог человеку захотеть полезное» и «я впарил ему дохлую мышь, выдав её за живую».

Я не раз ловил себя ровно на этой границе. По обе её стороны.

А вторая?

Но есть вторая половина.

Про неё в красивых историях не рассказывают почти никогда. Потому что она невыгодная, неудобная и совсем не фотогеничная.

Что бывает, когдадохлуюмышь так и не купили?

Когда вышел на площадь с лучшим в мире товаром — а площадь оказалась пустой?

Когда купили один раз и больше не пришли, и ты сидишь, обновляя статистику, и не понимаешь, что сделал не так?

Когда ты сам влюбился в своюдохлуюмышь и таскаешь её повсюду, не замечая, что она давно не дышит, — а окружающие из вежливости молчат?

Вот про эту вторую половину — моя книга.

И начну я её не со сцены успеха. Не с бокалов и аплодисментов. А с того ощущения, ради которого вообще стоит во всё это лезть.

Несколько строк из ничего

Вы пишете несколько строк. Буквы, скобки, пара значков, которые для постороннего выглядят как тарабарщина.

Нажимаете кнопку.

И где-то на другом конце планеты человек, которого вы никогда не видели и не увидите, открывает у себя в телефоне то, чего ещё вчера не существовало во вселенной.

Совсем. Нигде.

А теперь существует. И работает. И кому-то нужно.

Вы это придумали. Вы это сделали. Из ничего, из воздуха, из нескольких строк.

Это сложно объяснить тому, кто не пробовал. Примерно как объяснять вкус словами. Но если вы хоть раз это пережили — объяснять и не нужно.

Пришёл в ИТ во многом за этим ощущением. Не за зарплатой: за зарплату столько не терпят.

За этим вот моментом, когда мёртвый текст вдруг оживает и начинает делать.

Превращать несколько строк в работающую вещь — занятие, которое затягивает медленно и намертво. Как болото. Только болото приятное.

Меня затянуло по самую макушку. И я ни секунды об этом не жалею.

А дальше болото сделало то, что умеет. Затянуло глубже.

В собственные компании, в запуски, в закрытия.

Весь этот круг впереди. Целиком и без ретуши: и зал в
огнях, и зал после.

Карта минного поля

Делаю я это не чтобы напугать вас и отговорить. Наоборот.

Того, кого предупредили заранее, провал не убивает. Он его просто обходит на пару шагов — потому что узнаёт в лицо.

Считайте, что я прошёл по минному полю первым. Где-то повезло, где-то рвануло. Но я отряхнулся, поднялся и теперь иду рядом с вами и показываю: сюда не наступай, тут я уже проверил собой. И здесь тоже.

Не из героизма я по нему шёл. Просто карты тогда ни у кого не было.

Теперь будет. У вас.

Один вопрос

Так вот. Вся эта вторая половина ремесла начинается с одного-единственного вопроса.

Не «как покрасить забор поярче» — а нужен ли кому-нибудь забор.

Не «как продать мышь» — а купит ли её хоть кто-то живой.

Вопрос неловкий, детский и совершенно бесплатный.

Называется он проверкой. И дальше вся книга будет про него: почему его не задают, что бывает, когда не задал, и как задать так, чтобы получить честный ответ. А не вежливый.

Но у внимательного читателя к этому месту уже должно было созреть возражение. Убийственное. Бьющее в самый корень всего, ради чего эта книга написана.

С него и начнём. Если его не снять честно — читать дальше нет смысла.

Глава 2. А можно ли вообще проверить идею?

Если вы читали прошлую главу внимательно, у вас должно было возникнуть возражение. Оно обязано было возникнуть. И оно убийственное.

Том Сойер не проверял спрос на покраску забора. Спроса не существовало в природе — красить забор не хотел ни один мальчишка в штате Миссури, включая самого Тома. Он не пошёл спрашивать Бена Роджерса, готов ли тот заплатить яблоком за право поработать. Он взял и **сделал** этот спрос. Из ничего, за пятнадцать минут, одной кистью и выражением лица.

Так о какой проверке идёт речь? Может, всё наоборот — и надо не проверять, а создавать?

Давайте усилим возражение, а не сделаем вид, что его нет.

Добейте меня моим же примером

Стив Джобс говорил, что люди не знают, чего хотят, пока им это не покажешь. И построил самую дорогую компанию в мире, никого ни о чём не спросив. Опросите тысячу человек в 2006 году: нужен ли вам телефон без кнопок, за пятьсот долларов, который держит день? Тысяча человек скажет «нет». Спросите про планшет — засмеются: это же большой телефон, кому он нужен.

Генри Форду приписывают фразу про то, что клиенты попросили бы более быструю лошадь. Фразы этой он, скорее всего, никогда не говорил — но живёт она сто лет, потому что все чувствуют: в ней что-то правдивое.

Илон Маск не проводил интервью про Марс. Никто из живущих не просыпался с мыслью «как же мне не хватает колонии на Марсе, я бы за неё заплатил».

А теперь добейте меня моим же примером. Джонни Миллер выменял свою дохлую мышь у Бена — потому что среди мальчишек Миссури был **рынок дохлых мышей**. И этот рынок не проверяли. Его создали такие же мальчишки, обменивая друг у друга всякую дрянь, пока дрянь не стала валютой.

Возражение звучит так: **проверка — удел тех, кто делает мелочь. Великое не проверяют, великое навязывают.** И если это правда, то моя книга — инструкция по

производству посредственности, а вам стоит закрыть её прямо сейчас и пойти делать что-нибудь дерзкое.

Хорошее возражение. Настолько хорошее, что на нём я и погорел — потому что три года прятался за ним, как за щитом.

Что на самом деле сделал Том Сойер

Вернёмся к забору и посмотрим на него медленно, покадрово.

Что произошло первым? Пришёл Бен Роджерс. **Один** мальчик. Том попробовал на нём свою штуку — сделал вид, что покраска забора есть высокое искусство, доступное не всякому. И — внимание — **смотрел на реакцию**. Бен клюнул. Не клюнул бы — Том придумал бы что-то другое, он был мальчик изобретательный.

И только после того, как трюк сработал на одном живом человеке, Том раскатал его на очередь.

Вам это ничего не напоминает? Это эксперимент. Гипотеза («покраску можно продать как привилегию»), один пользователь (Бен), наблюдение (клюнул или нет), решение (масштабировать). Том Сойер, будучи двенадцатилетним оболтусом, интуитивно провёл ровно то, чего я не сделал за три года и две компании с высшим образованием.

Теперь второй вопрос, поважнее. Создал ли Том желание? Нет. **Он его перенаправил**. Желание существовало до него и без него: мальчишкам было скучно, мальчишкам хотелось быть причастными к чему-то, куда пускают не всех. Скука и жажда статуса — древние штуки, старше Миссури. Том не изобрёл в человеке новую потребность — он взял ту, что уже была, и подсунул ей новый объект.

Вот это — главное различие всей главы. Желание нельзя создать. Желание можно только перенаправить. И проверять надо не желание — проверять надо, **перенаправилось ли оно на вашу вещь.**

Что на самом деле сделал Джобс

Теперь — айфон, и тоже медленно.

Люди в 2006 году не просили телефон без кнопок, это правда. Но посмотрите, что они **уже делали**. Носили в карманах телефон. И плеер. И фотоаппарат. И записную книжку. Четыре предмета, четыре кармана, четыре зарядки. Они уже платили — деньгами, местом, весом, раздражением. Мучились и терпели.

Помните вопрос, который в этой книге ещё будет: за что человек уже платит? Так вот, ответ лежал прямо в чужих карманах. Не надо было ни о чём спрашивать. Достаточно было смотреть.

Джобс отказывался **спрашивать**. Он никогда не отказывался **проверять**. Он проверял яростнее всех: прототипами, макетами, собственным вкусом как инструментом, отмеченными в последний момент проектами, годами итераций, за которые его команда его же и ненавидела. Он проверял вещь, а не анкетой.

И — та часть истории, которую в цитатах не приводят. У Джобса был Newton — визионерский, никем не проверенный, провальный. Был Cube — красивый, никем не купленный. Была MobileMe, была Ping, была ещё пара штук, о которых сегодня помнят только историки. Apple в 1997 году едва не умерла — в том числе от гениальных вещей, которые

никому не понадобились. Хит-рейт Джобса не был стопроцентным. Мы просто не считаем промахи — ровно так же, как считали вернувшиеся из вылета бомбардировщики; про эту дырку в мышлении будет отдельная глава.

И последнее, самое неприятное. У Джобса, когда он «навязывал», уже были: бренд, за который люди стояли в очереди ночью; сотня миллионов долларов на запуск; свои магазины; армия журналистов, готовых написать про него бесплатно. Он не создавал спрос — он **включал усилитель** на желании, которое уже было. У вас усилителя нет. У вас есть вкладка в браузере, куда ещё надо кого-то заманить.

Ложная развилка

Итак, разберём подмену, на которой держится всё возражение.

Спор идёт вовсе не между «проверять» и «создавать». Спор идёт между «спрашивать» и «показывать». И вот тут Джобс абсолютно прав, а его цитата — истинная правда: спрашивать бесполезно. Люди не знают своего будущего поведения; про это, кстати, будет целая глава — о том, почему вопрос про будущее всегда получает вежливое враньё.

Но проверка — это не «спрашивать». Проверка — это **сделать самую дешёвую версию реальности и посмотреть, что произойдёт**. Ровно это делал Том с Беном. Ровно это делал Джобс с прототипами. Ровно это делает Маск, когда сажает ракету на баржу в прямом эфире: он не убеждает — он **предъявляет**.

Проверка и создание спроса — не противники. Это одно и то же действие, просто на разных этажах громкости.

Чего проверить нельзя — и что можно

Теперь честно про пределы, потому что честность — единственная валюта этой книги.

Проверить нельзя: «должна ли эта вещь существовать», «за этим ли будущее», «изменит ли это мир», «великая ли у меня идея». Это вопросы не к рынку — это вопросы к вере. Никакой эксперимент на них не ответит, и никакой консультант тоже, а кто отвечает — врёт.

Проверить можно: вернулся ли конкретный человек завтра. Позвал ли коллегу. Спросил ли про цену сам. Заплатил ли. Всё. Это маленькие, некрасивые, приземлённые вопросы — и в них нет ни грамма величия.

Но именно они оплачивают аренду. Вера в великое будущее не оплачивает ничего — она только тратит. И вот тут проходит граница: **вы не можете проверить идею. Вы можете проверить поведение конкретного человека рядом с вашей вещью.** Этого мало для книги о великих визионерах. Но этого достаточно, чтобы не потерять три года.

Потому что — и вот моя личная расплата за это возражение — я ведь именно им и защищался. Каждый раз, когда внутри поднималось неприятное «а нужно ли это кому-нибудь», я доставал заготовленный щит: «Джобса тоже никто

не понимал». Отличный щит. Держит любой удар реальности. Одна беда — он не держит счета. У меня не было ни бренда Apple, ни сотни миллионов на запуск, ни очереди у дверей. У меня был вкус, вера и никаких данных. Первые два — прекрасные вещи, но, как выяснилось, они не платят за сервер.

Так что — да, проверить идею можно. Просто не спрашиванием и не целиком. Есть, правда, случаи, когда проверка честно не работает вовсе, — и им я посвятил отдельную часть ближе к концу, вместе с механикой того, как спрос всё-таки производят из воздуха, и с ответом на вопрос, кто за такой фокус платит. Но до этого надо дожить.

Но прежде чем я начну учить вас проверять — я обязан признаться в одной вещи. В том, что задача, которой посвящена эта книга, вообще-то не имеет решения. Спрос измерить нельзя. И тот, кто говорит обратное, что-нибудь вам продаёт. Об этом — следующая глава, самая неудобная для автора во всей книге.

Глава 3. Все врут: можно ли вообще измерить спрос

Теперь — самое неудобное признание этой книги.

Задача, которой она посвящена, не имеет решения.

Не «сложная». Не «требуется опыта». **Не имеет решения** в том смысле, в каком его имеет уравнение.

Спрос нельзя измерить. Ни за один вечер, ни за четыре недели, ни за пятьдесят тысяч долларов.

И раз уж мы договорились на входе про честность — давайте я это докажу. Прежде чем начну учить вас проверять.

Люди врут. Причём не нарочно

Начнём с самого дна.

Рассказывают историю — её любят пересказывать на маркетинговых лекциях, и в этом виде она наверняка приукрашена, но суть в ней верная.

Компания собрала фокус-группу. Спрашивают: какого цвета должен быть новый магнитофон — чёрный или жёлтый?

Люди дружно, воодушевлённо голосуют за жёлтый. Смело! Свежо! Давно пора!

А на выходе им говорят: спасибо за помощь, возьмите один в подарок, вон две стопки у двери.

И почти все берут чёрный.

Они не ввали. Совсем.

Просто человек, отвечающий на вопрос, и человек, тянувшийся за коробкой, — это два разных человека. Живущих в одной голове.

Первый хочет быть интересным, смелым, современным. Он отвечает про того, кем хотел бы быть.

Второй несёт эту штуку домой, в свою настоящую гостиную, где она будет стоять три года. И он отвечает про того, кто он есть.

Вы всегда, всегда разговариваете с первым.

Исследования врут. Причём дорого

«Ну хорошо, — скажете вы. — Значит, надо исследовать по-серьёзному. С методологией, с выборкой, с деньгами».

Отлично. Давайте посмотрим на самое дорогое рыночное исследование в истории.

1985 год. Coca-Cola обеспокоена: Pepsi отъедает долю. Компания разрабатывает новый вкус и проверяет его так, как не проверял никто и никогда.

Около двухсот тысяч слепых дегустаций.

Двести тысяч. Не двадцать человек за круглым столом — двести тысяч живых людей.

И новый вкус **побеждает**. Уверенно, стабильно, во всех подгруппах.

Компания запускает New Coke.

Дальше — один из самых громких провалов в истории бизнеса. Ярость покупателей, тысячи звонков в день, письма с проклятиями. Через семьдесят девять дней старую формулу возвращают на полки.

Что пошло не так?

Ничего. Исследование было безупречным.

Оно просто честно измерило **глоток**. А люди покупали не глоток. Они покупали привычку, детство, «свою» банку, кусочек идентичности.

Глоток можно измерить. Жизнь — нет.

И вот это надо повесить на стену.

Исследование не врёт. Оно честно отвечает на тот вопрос, который вы задали. Беда в том, что вы задали не тот вопрос.

А теперь вспомните все эти солидные отчёты, которые вам показывают. «Рынок такой-то — двести пятьдесят миллиардов, растёт на пятнадцать процентов». Прекрасная цифра.

Она верная. И она ровным счётом ничего не говорит о том, заплатит ли вам хоть один человек.

Вы измеряете океан. А тонете в стакане.

Индустрия, которая продаёт вам определённости

Раз спрос измерить нельзя — откуда же берутся компании, которые за это берут деньги?

А они берут. И немаленькие: за «валидацию идеи», «исследование рынка», «проверку спроса» ценник спокойно уходит в десятки тысяч долларов.

Что вы за эти деньги получаете?

Отчёт. Красивый, толстый, с графиками и выводами.

А теперь вопрос на засыпку. Если бы кто-то умел надёжно предсказывать спрос — чем бы он занимался?

Правильно. Он бы не продавал отчёты. Он бы просто открывал бизнесы один за другим и богател, потому что у него в руках печатный станок.

Раз он продаёт отчёты — станка у него нет.

Так что же вы на самом деле покупаете за эти деньги?

Три вещи, и все три к истине отношения не имеют.

Снятие тревоги. Отчёт успокаивает. С ним можно спать.

Разрешение. Вы уже решили. Отчёт даёт вам право сделать то, что вы и так собирались.

И виноватого. Если не выйдет — будет на кого показать пальцем. «Но исследование же говорило...»

Вот за это и платят десятки тысяч.

Я не говорю, что все они шарлатаны. Хорошее исследование сузит поле, отсецёт заведомо мёртвое, найдёт то, о чём вы не подумали. Это полезно.

Просто продают вам не то, что написано на упаковке. Помните главу про «теперь белее»?

На упаковке написано «мы узнаем, есть ли спрос».

Внутри лежит «мы поможем вам чувствовать себя увереннее, принимая ту же самую ставку».

Даже деньги врут. Иногда

Ладно. В этой книге дальше будет много раз повторяться: единственный честный сигнал — деньги.

Так вот, я обязан испортить и его.

Деньги — лучший из имеющихся сигналов. Но и он не абсолютный.

Посмотрите на краудфандинг. Люди платят — реальными деньгами, вперёд, за то, чего ещё нет. Идеальный сигнал, да?

А потом заметная часть этих проектов приезжает к покупателям — и оказывается, что коробка постояла-постояла и уехала в шкаф. Пользуются ею единицы.

Что произошло? Человек заплатил.

Он заплатил за **мечту**. За волнение момента. За то, чтобы почувствовать себя причастным к будущему.

А пользоваться — это другая работа, для которой нужна не мечта, а привычка.

Предоплата доказывает намерение. Она не доказывает жизнь.

Вот почему дальше в книге появится ещё одна метрика — удержание. Вернулся ли человек на второй день. На седьмой. На тридцатый.

Деньги говорят «мне интересно». Возврат говорит «мне нужно».

Это разные слова.

А может, всё решает случай?

И теперь — самый неприятный вопрос. Тот, который надо задать честно, а не отмахнуться.

А что, если всё это вообще случай? Что, если проверяй не проверяй, а решает удача?

Не буду влиять. **В изрядной степени — да.**

Билл Гросс, человек, который запустил больше сотни компаний, однажды взялся посчитать, что именно отличает выживших от погибших. Идея? Команда? Модель? Деньги?

Победил фактор, который никто не ждал.

Тайминг. Момент. Оказался важнее всего остального — важнее идеи, важнее команды, важнее денег.

Вдумайтесь, что это значит.

Главный фактор успеха — тот, которым вы не управляете.

Та же идея, запущенная на два года раньше, — провал: рынок не готов. На два года позже — провал: место занято. Ровно вовремя — легенда, и все потом объясняют её гениальностью основателя.

Я испытал это на себе, только с изнанки. Мой китайский рынок высыхал от демографии и одного государственного указа. Никакая проверка, никакое качество продукта, никакие мои личные таланты этого не отменили бы.

Я не проиграл конкуренту. Я не угадал с эпохой.

Так что да. Случай решает много. Возможно, больше все-

Тогда зачем всё это

Хороший вопрос. Раз спрос не измерить, опросы врут, исследования отвечают не на тот вопрос, деньги не гарантируют жизнь, а сверху всем правит случай — зачем эта книга?

А вот зачем. И это самая важная мысль во всей главе.

Проверка не даёт истину. Проверка снижает цену ошибки.

Вы не можете узнать, взлетит ли ваша идея. Никто не может. Кто обещает — продаёт вам отчёт, курс или себя.

Но вы можете выбрать, **сколько будет стоить ваша ошибка.**

Три года и две компании — или один вечер и разговор. Всё, чем мы будем заниматься дальше, — не поиск истины. Это торг о цене вопроса.

И вот тут работает вторая мысль, которая всё вытягивает. Случай решает много — но случаю нужно предъявить количество попыток.

Тот, кто поставил всё на одну идею и три года её любил, разыграл одну лотерею. Тот, кто за те же три года проверил тридцать гипотез по вечеру каждая, разыграл тридцать.

Удача у обоих одинаковая. Билетов — разное количество. Вот и весь секрет. Мы не побеждаем случай. Мы покупаем у него больше билетов на те же деньги.

И последнее, чтобы вы читали дальше с правильными

ожиданиями.

Всё, что вы прочтёте в этой книге, — не про то, как быть правым. Это про то, как ошибаться дёшево и быстро.

Правым вас не сделает никто. А вот ошибаться за вечер вместо трёх лет — этому научить можно.

Именно этим и займёмся.

А прежде — выясним, вы ли тот человек, которому всё это вообще пригодится. Следующая глава — проверка на входе. Короткая и честная, как и всё дальше.

Глава 4. Это вы?

Прежде чем идти дальше, давайте выясним, не зря ли вы держите эту книгу в руках. Так честнее для нас обоих.

Проверить просто. Ответьте на четыре вопроса — про себя, молча, вслух отвечать никому не надо.

Первый. Есть ли у вас отрасль? Не «интерес к бизнесу», а именно отрасль: место, где вы провели годы и знаете, как там всё устроено на самом деле. Где вам не надо объяснять, почему заявки теряются между отделами, почему этот отчёт делают вручную три дня подряд и почему все ненавидят программу, в которой обязаны работать. Знание, которое не гуглится, потому что его никто не записывал.

Второй. Есть ли у вас боль? Своя или чужая, но конкретная. Не «рынок растёт на пятнадцать процентов в год», а «Марина из бухгалтерии каждый вторник тратит четыре часа на то, что должно занимать десять минут». Боль всегда имеет имя, время и место. Если у вашей боли нет имени — у вас пока не боль, а наблюдение.

Третий. Можете ли вы завтра позвонить пяти живым людям, у которых эта боль есть? Не «выйти на рынок». Позвонить. Пять человек, которых вы знаете лично или через одно рукопожатие, и они возьмут трубку. Это самый недооценённый актив в нашем ремесле — и, забегая вперёд, самый дефицитный: у большинства людей с гениаль-

ными идеями нет ни одного такого номера.

Четвёртый. Знаете ли вы, стоит ли ваша идея того, чтобы нанимать под неё команду? Вот тут обычно наступает тишина. Потому что честный ответ — «нет, не знаю». А следующий вопрос — ещё неудобнее: как вы собираетесь это узнать?

Если на первые три вопроса вы ответили «да», а на четвёртый честно ответили «понятия не имею» — поздравляю, книга написана про вас. Ровно про вас.

Портрет, который вы не найдёте в роликах

Соберём его целиком. Вы — человек с отраслевой экспертизой, которая стоит дорого и которой нет у армии людей с ноутбуками. У вас есть идея, выросшая не из вдохновляющего подкаста, а из того, что вы видели своими глазами: вот здесь всё сломано, и вот так это можно чинить. У вас есть доступ к первым пользователям — пусть пять человек, но живых, с кошельками и с этой самой болью. И у вас нет технического партнёра, который скажет вам правду: стоит ли эта идея года вашей жизни и денег на команду.

А ещё у вас есть кое-что, о чём в роликах про успех не говорят вообще. У вас есть **страх ошибиться дорого**. Он у вас не от трусости — он от арифметики: вы взрослый человек, у вас есть что терять, и вы прекрасно понимаете, что нанять команду под непроверенную идею — это поставить на неё год, деньги и репутацию разом.

Так вот, этот страх — не порок. Это самое здоровое чувство во всей нашей профессии. Его надо не глушить мотивацией, а конвертировать в проверку. Вся книга, по сути, об этом.

А кому эту книгу лучше закрыть

Скажу честно, потому что дальше будет только честно.

Если вы ищете вдохновение — закрывайте. Вдохновения здесь нет ни грамма, а есть счета, цифры и разбор ошибок, часть из которых мне до сих пор неприятно перечитывать.

Если вы ищете подтверждения, что ваша идея гениальна, — тем более закрывайте. Эта книга устроена ровно наоборот: она про то, как проверять то, во что вы влюблены, и как больно бывает узнать правду вовремя. Правда, узнать её невовремя — дороже примерно в тридцать раз, и это не фигура речи, а мой личный счёт.

Если у вас нет отрасли и нет доступа к живым людям, а есть только красивая идея, — книга вам пригодится, но не сейчас, а месяца через три, когда идея обрastёт первыми настоящими разговорами.

А если вам просто интересно, как оно бывает изнутри, без глянца, — оставайтесь, конечно. Только не говорите потом, что не предупреждали.

Маршрут

Дальше — маршрут. Сначала разберёмся, зачем мы вообще лезем в своё дело и почему до дрожи боимся оттуда выйти. Потом — мой путь вниз и обратно, без геройства. Потом мои закрытые компании, по одной, с цифрами и честным диагнозом. Дальше ремесло в новую, ИИ-эпоху, которая прямо сейчас переписывает правила. Потом люди — те, ради кого и из-за кого всё это. Потом правила рынка, которые я понял слишком поздно для себя и, надеюсь, вовремя для вас. Потом самая неприятная часть — про то, почему ваш собственный мозг будет мешать вам проверить вашу же идею. Потом — обратная сторона: как спрос всё-таки делают из воздуха, по каким механизмам и кто оплачивает банкет. И в конце — решение: как выбрать между «масштабировать», «менять» и «остановить», не потратив на этот выбор три года, как потратил я.

А начнём, как ни странно, с денег.

Глава 5. «Все богатые — бизнесмены» и другие сказки на ночь

Включите любой ролик про успех.

Вы знаете этот жанр наизусть, даже если ни разу не досматривали до конца.

Дорогая машина, по приборной панели которой любовно скользит камера. Уверенный голос за кадром — низкий, спокойный, будто его обладатель уже всё понял и снисходит до вас. Человек на фоне панорамного окна смотрит вдаль с балкона, заложив руки за спину. Город под ним лежит покорно, как добыча.

И где-то на десятой секунде — ровно тогда, когда вы уже размякли от картинки, — прозвучит фраза-печать.

«Все богатые люди — предприниматели. Хочешь денег — открывай бизнес».

Кстати, заметьте: машину в таких роликах всегда показывают припаркованной. Едет ли она вообще — большой вопрос.

С самым лозунгом ровно та же история. Так что давайте-ка заведём его и проверим.

Что ролик делает с головой

Но сначала — про химию. Потому что работает он не на уровне аргументов. Аргументов там нет ни одного.

Смотрите, что происходит внутри за эти десять секунд.

Машина и балкон — это не информация о продукте. Это сигналы статуса.

На них реагирует очень древняя часть мозга. Та, что миллионы лет решала один вопрос: где твоё место в стае.

Она не читает бизнес-планы. Она видит блестящее, высокое, дорогое — и выдаёт короткий укол зависти пополам с желанием.

А следом подключается дофамин. И вот тут главный фокус.

Дофамин выдаётся не за обладание, а за предвкушение.

Ролик продаёт не бизнес и даже не деньги. Он продаёт вам ваше собственное состояние в момент просмотра. Сладкое чувство «и у меня так будет».

Состояние приятно само по себе. За ним хочется вернуться. Поэтому такие ролики и смотрят пачками, как сериал.

Заметьте: ни один просмотр ни на рубль не приближает балкон. Но ощущение движения к нему — полное.

Почему лозунг щёлкает

Теперь про саму фразу.

Послушайте, как красиво она щёлкает в голове. Именно щёлкает — как замок. Как пазл, который встал на место.

Щёлк — и весь хаос мира упростился до одной стрелки. Хочешь денег — делай бизнес.

У этого щелчка есть скучное научное имя. **Когнитивная лёгкость.**

Мозг устроен экономно. То, что обрабатывается легко — короткое, ритмичное, знакомое, — он помечает как правдивое.

Не потому что проверил. Потому что не запнулся.

Лёгкость усвоения подделывается под истинность. Короткий бодрый лозунг всегда будет казаться правдивее длинного честного абзаца с оговорками.

Думать не надо. Всё уже подумано за вас. Осталось согласиться и почувствовать прилив решимости.

Прилив, кстати, настоящий. Решимость от лозунгов возникает физически. Просто направлена она обычно в кассу тому, кто лозунг произнёс.

Богаче — чем кто?

А теперь зададим неудобный вопрос. Как тот зануда из истории про замороженное филе с надписью «теперь ещё вкуснее».

Помните то филе? «Теперь вкуснее» — а вкуснее чем? Чем старое? Чем у соседа? Чем картон, в который оно завёрнуто?

Сравнение есть, а второй половины сравнения нет. Именно в этой дыре и прячется весь фокус.

Так вот: богаче — чем кто? Богатые — это какие именно богатые?

И главное. Из «многие богатые сделали бизнес» точно ли следует «значит, бизнес надо делать тебе»?

Это два совершенно разных утверждения. Второе из первого никак не выводится.

Но мозг радостно склеивает их в одно. Потому что так удобнее.

Ему вообще нравится склеивать. Дайте ему половину связи — он услужливо дорисует вторую. Да ещё и будет уверен, что она там была изначально.

Пробел, заполненный собственной рукой, ощущается роднее любого чужого доказательства. С ним не поспоришь — вы же сами его и написали.

Самая неудобная деталь

И последняя деталь механизма. Самая неудобная.

Эта фраза льстит.

Тому, кто собирается делать своё, она шепчет: ты из правильных, ты на верной дороге. А найм — для тех, кто послабее.

Автор этих строк в своё время цеплялся за неё, как за поручень в трясущемся вагоне. И держался не за логику. За это поглаживание по голове.

Отсюда правило, проверенное на собственной шкуре и почти без исключений.

То, что приятно думать, чаще всего и подсунуто ровно для того, чтобы вы это подумали.

Лесть — древнейший способ что-нибудь продать. И работает она тем лучше, чем меньше человек замечает, что ему льстят.

Эмоция «мне это нравится» и вывод «это правда» живут в голове подозрительно близко. И постоянно ходят друг к другу в гости без стука.

Давайте цифры, а не веру

Хватит подозрений. Давайте цифры.

Проверим, а не поверим. Тем более что в кои-то веки лозунг частично окажется правдой. Честнее всего начать именно с этого.

Возьмём самых богатых людей планеты — тех, у кого активов больше тридцати миллионов долларов.

И тут лозунг внезапно держится.

По данным Altrata, около 72% из них сделали состояние сами²⁵, а не получили по наследству. Выстройте десять богатейших в ряд — примерно семеро поднялись с нуля. И почти каждый из этих семи пришёл к деньгам через своё дело, а не через должность в чужом.

А среди self-made больше 85% — именно предприниматели. Не наёмные начальники, пусть даже звёздные.

И картина повторяется из исследования в исследование. Кто бы ни считал.

Fidelity, изучая обычных миллионеров, насчитала 86%²⁷ тех, кто в детстве себя богатым не считал. У Дэйва Рэмзи своя выборка: 79% миллионеров не получали наследства вообще.²⁸ Ни доллара.

Разные конторы, разные методики, разные страны. А стрелка компаса у всех упрямо показывает в одну сторону.

Богатство и правда чаще создают, чем получают по родству.

Всё, спор окончен? Можно закрывать книгу и бежать открывать ООО?

Не торопитесь убирать закладку.

Во введении было обещано говорить, как есть. А «как есть» всегда чуть сложнее лозунга — иначе и книги бы не понадобилось, хватило бы той картонки с филе.

У этой красивой статистики есть две приписки мелким шрифтом. В ролики их не вставят никогда.

Приписка первая: география

Про неё забывают ровно так же, как на картонке забыли написать, лучше «чем что».

Цифра self-made сильно гуляет от страны к стране. И гуляет не случайно.

В США доля self-made среди миллиардеров — около 73%.²⁹

В Китае и России — по 97%. Там почти любое крупное состояние выкопано своими руками. Просто потому, что копать все начали недавно и примерно с одной черты: старых денег, передаваемых поколениями, там физически не успело накопиться.

А в старой Европе картина зеркальная. В Германии self-made — лишь четверть. В Испании и Италии ненамного больше.

Там богатство чаще не зарабатывают. Его получают вместе с ключами от родового дома. Оно стоит в семье поколениями, как старый дубовый комод.

Выходит, одна и та же фраза на разных континентах значит буквально разное. Где-то она про лопату и мозоли. А где-то — про фамилию на дверной табличке, выгравированную сто лет назад.

Лозунг этого различия не знает. Он шагает по планете с одним и тем же бодрым лицом.

Приписка вторая: маятник качнулся

Эта отрезвляет лучше холодного душа.

По данным UBS, в 2023 году впервые новые миллиардеры получили больше денег через наследство, чем через бизнес.³⁰ Сто пятьдесят один миллиард унаследовали против ста сорока одного, заработанного с нуля.

Вдумайтесь.

Маятник, десятилетиями качавшийся в сторону «сделай сам» — той самой, что воспевают ролики, — впервые качнулся обратно. К «получи от родителей».

Это не значит, что эпоха self-made закончилась. Но мир, в котором лозунг был чистой правдой, потихоньку меняется под ногами. А лозунг по-прежнему звучит так, будто на дворе вечные девяностые.

И ещё одна цифра, которую ролик с балконом проглатывает молча.

Дорога к первому миллиону у self-made людей в среднем занимала лет двадцать восемь.³²

Двадцать восемь. А не три, как намекает быстрая нарезка кадров под бодрую музыку.

Это не спринт, после которого ты на балконе. Это марафон длиной почти во всю трудовую жизнь.

И тут стоит понимать ещё одну особенность головы. Мозг

сравнивает себя не со статистикой. Он сравнивает себя с картинками.

Посмотрев сто роликов, где путь занимает три минуты экранного времени, он начинает мерить собственный третий год по этим трём минутам. И выносит приговор: у всех получалось быстро, а у меня нет, значит, я не из тех.

Хотя единственное, что тут не так, — это линейка.

Полезно знать заранее, какой длины настоящая дистанция. Хотя бы чтобы не сломаться на третьем году об чужой монтаж.

Четыре слова против любого лозунга

И что нам со всем этим делать?

Фраза «богатство чаще создают, чем наследуют» — правдивая и полезная. Цифры выше её подтверждают.

Она выбивает из рук уютную отговорку: «да у них просто деньги были с самого начала, поэтому им можно, а мне нельзя».

Чаще всего — не было. Большинство и правда поднялись сами. Так что эту подпорку для лени и зависти можно убрать.

А вот фраза «все богатые — бизнесмены, поэтому беги делать бизнес немедленно» — это уже не факт.

Это реклама. Та самая, с замороженного филе. «Теперь лучше!»

Лучше — чем что? Бизнес лучше — чем что именно? Лучше найма? Для кого, в какой ситуации, с какой подушкой за спиной, с какими долгами на шее, с какой семьёй за плечами, в какой стране, в каком возрасте?

Реклама на эти вопросы не отвечает. Ей и не положено.

Её задача не сообщить вам правду, а сдвинуть вас в нужную сторону. Через статусный укол, дофамин предвкушения и лесть — весь набор из начала главы.

И «беги открывай бизнес» сдвигает прекрасно. Особенно тех, кому потом продадут курс, наставничество и сообщество единомышленников за отдельные деньги.

Против всего этого арсенала есть смешно простое противоядие. Привычка, которая тихо проходит сквозь всю книгу, как нитка сквозь бусины.

Когда со сцены, с экрана или из ленты прилетает бодрящая фраза со сравнением — мысленно допишите к ней четыре слова.

Чем кто, где, когда, для кого.

И почти каждый лозунг от этих четырёх слов скукоживается на глазах.

«Успешные люди встают в пять утра» — успешные по сравнению с кем, в какой профессии? И не путаем ли мы причину со следствием? Может, они встают в пять, потому что у них своё дело и гибкий график, а не наоборот.

«Эксперты рекомендуют» — какие именно эксперты, кем им платят, на каких данных? И сколько других экспертов рекомендуют ровно обратное?

Привычка скучная. Она портит почти любой вдохновляющий ролик уже на десятой секунде: выключает химию и включает арифметику.

Но нервов и денег экономит столько, что скуку можно потерпеть.

Лозунг живёт ровно до того мгновения, пока его не спросишь «чем именно?». И почти ни один не переживает этого вопроса.

Это не отговорка от бизнеса — автор этих строк в него пошёл и пошёл бы снова.

Это отговорка от бизнеса по лозунгу.

Лозунг не отвечает за последствия. Он своё дело сделал, сдвинул вас и улетел дальше, к следующему.

А отвечаете вы. Каждым месяцем, каждым платежом, каждым письмом команде.

И прежде чем идти дальше, стоит задать себе вопрос, который лозунги задавать не велят. А зачем мы вообще туда идём?

Настоящие ответы куда интереснее рекламных. И именно они, как выяснится, решают, обо что человек потом сломается.

Глава 6. Зачем мы вообще туда идём

Спросите десять человек, зачем они открыли своё дело.

Вы услышите десять вариаций одной тройки. Деньги, свобода, «хочу своё».

Красивый набор. Годами не меняется.

А теперь неудобная часть. Как минимум один пункт из этой тройки — враньё.

И рассказываем мы его в первую очередь самим себе.

Деньги: мотив, который не сходится с бухгалтерией

Начнём с денег — раз уж прошлая глава была про них.

Исследования доходов владельцев малого дела упираются в одно и то же неудобное место. В среднем предприниматель зарабатывает не больше сопоставимого наёмного специалиста. А зачастую меньше — при несравнимо большем риске и рабочих часах.

В пользу нашего ремесла играет только правый хвост распределения. Те редкие громкие случаи, которые и попадают в ленты и ролики из прошлой главы.

Если бы решение «идти или не идти» принимал калькулятор, большинство бизнесов не открылось бы никогда. Математическое ожидание против.

Но бизнесы открываются миллионами.

Значит, решает не калькулятор. Кто же тогда?

Свобода: настоящий двигатель — и его цена

Двигатель номер один — потребность в автономии. Самому решать, что делать, когда и как.

Психологи относят её к базовым потребностям человека. Того же порядка, что потребность чувствовать себя умелым и быть связанным с людьми.

Наёмная жизнь ущемляет автономию ежедневно, по мелочи. Не ты решаешь, над чем работать. Не ты выбираешь, с кем. Не ты назначаешь время созвона.

Каждое такое «не ты» — крошечное, терпимое. Сумма за годы — давящая.

Своё дело обещает вернуть руль. И это обещание честное: руль действительно отдают.

Правда, вместе с рулём отдают и всё остальное. Педали, капот, бензин и ответственность за пассажиров.

Подробный счёт за свободу уже выставлен в главе про фриланс. А впереди ещё не один.

Но сама тяга настоящая, глубинная. И стыдиться её незачем: из всех мотивов этот самый здоровый.

Статус: табличка «основатель»

Третий мотив — тот, в котором признаются реже всего. Потому что признаваться неловко.

Статус.

«Основатель» и «СЕО» в описании профиля звучат иначе, чем «разработчик» или «менеджер».

Помните встроенный дальномер социального сравнения? Тот, что постоянно замеряет, кто выше и кто впереди.

Так вот, своё дело — это попытка одним ходом переставить себя в этой таблице на несколько строк вверх.

Хотеть статуса не стыдно. Это такая же древняя механика, как голод.

Стыдно другое. Не знать, что хочешь именно его.

Потому что тогда бизнес незаметно строится ради таблички. Решения принимает не рынок, а воображаемый зал. А закрыть убыточное дело становится невозможно по причинам, которые к деньгам отношения не имеют.

Табличку жалко.

Чем это заканчивается — вся вторая половина книги.

Сверхуверенность: ошибка, без которой не взлетают

А теперь — про механизм, который делает возможным сам прыжок.

Спросите начинающего предпринимателя, какая доля бизнесов доживает до пяти лет. Начитанный назовёт около половины — мы эту цифру выясняли в главе про найм.

А теперь спросите: «А твой?»

И услышите спокойное, без секунды колебания: «Мой — доживёт».

Каждый. Почти без исключений.

Это сверхуверенность. Систематический перекося, из-за которого чужие риски мы оцениваем трезво, а собственные — со скидкой процентов в пятьдесят.

И вот красивый парадокс. Это ошибка мышления — и одновременно необходимое топливо.

Человек, оценивающий свои шансы идеально трезво, слишком часто остаётся дома. Монетка «орёл или решка» — сомнительный повод ставить на кон три года жизни.

Прыгают уверенные.

Так что рынок предпринимателей населён не самыми точными прогнозистами. Он населён самыми оптимистичными. Отбор устроен именно так: на входе стоит фильтр по вере в себя, а не по трезвости.

Знать это стоит по двум причинам.

Во-первых, чтобы не путать свою уверенность с информацией. **Она топливо, а не карта.**

Во-вторых, потому что ровно этот же оптимизм, доставив вас на рынок, продолжает работать и дальше. И топит уже запущенные корабли. Про эти пробоины ниже ватерлинии — отдельная глава впереди.

От чего или к чему: два разных билета

Есть ещё одна честная линия раздела. Она объясняет больше, чем все анкеты.

Одних в своё дело тянет. Других — выталкивает.

Тянет — идея, которая не даёт спать. Рынок, который виден только тебе. Азарт строительства.

Выталкивает — невыносимый начальник. Потолок, под которым тесно. Сокращение. Нужда.

Билеты продаются в одну и ту же дверь. Но пассажиры едут в разные стороны.

Тот, кто бежит **от**, нередко обнаруживает через год, что прибежал не **к**.

Проверка простая. Один вопрос.

Если бы завтра нашлась идеальная работа — с автономией, деньгами и уважением, — пошли бы?

Если внутри что-то ответило «да» — вы бежите от.

Это не приговор. Множество хороших дел выросло из побега. Просто знать это надо до прыжка, а не после: беглецу нужен другой план, другая подушка и другие ожидания, чем мечтателю.

Азарт творца

И последний мотив. Самый симпатичный.

Дофамин строительства.

Сделанное своими руками мозг оценивает заметно дороже точно такого же чужого. Эффект надёжно показан на мебели, которую покупатель собирал сам. А на идеях он работает ещё сильнее — потому что их не собирали по инструкции. Их родили.

Это та самая магия из первой главы. Написал несколько строк — и оно поехало.

Ради этого чувства в ремесло приходят. И ради него же в нём остаются — даже после счетов, которым посвящена эта книга.

Из всех двигателей этот единственный, который не выгорает от контакта с реальностью.

Он же и самый опасный. Влюблённость в сделанное своими руками — прямая дорога к «он мой, значит, он хороший».

Но об этой ловушке — в своё время.

Зачем знать свой настоящий мотив

Итог короткий.

Идти в своё дело можно за любым из этих мотивов. Все они человеческие. Ни один не стыден.

Но мотив — это ещё и место будущего перелома. У каждого своё.

Пришедший за свободой ломается о клиентов. Их оказывается больше, чем был один начальник. И каждый со своим «срочно».

Пришедший за деньгами — о первый год без прибыли. Который по статистике почти неизбежен.

Пришедший за статусом — о мысль о возврате в найм. Она ощущается как смерть, хотя ею не является.

Знать свой настоящий мотив — значит заранее знать, где подстелить.

Реклама будет подсовывать вам мотив «деньги». Лента — мотив «статус».

Настоящий обычно тише обоих. И находится он не в анкете, а в честном разговоре с собой. Желательно до подачи документов на регистрацию.

И прежде чем идти дальше, надо разобраться с той самой альтернативой, которой почему-то принято стыдиться.

С наймом.

Потому что весь страх — и перед тем, чтобы войти в биз-

нес, и внутри него — растёт из одного корешка. Из того, как мы относимся к мысли «не вышло — вернулся».

ЧАСТЬ II. ДВЕРИ, КОТОРЫХ СТЫДЯТСЯ

Глава 7. Найм — не поражение, а зарплата — не позор

Зайдите на любую конференцию для начинающих предпринимателей.

На любую. В любом городе, в любой год. Сценарий повторяется с точностью ритуала.

В какой-то момент выступающий выдержит паузу, щёлкнет слайдом — и на экране крупно, в пол-стены, загорится цифра.

«90% стартапов проваливаются».

По залу пройдёт уважительный вздох. Тот самый, с которым принимают суровую мудрость.

Все понимающе пожимают. Кто-то сфотографирует слайд, чтобы потом запостить.

И ни один человек из сотни сидящих не поднимет руку и не спросит самого простого.

«А откуда это, простите? Кто и как это посчитал?»

Однажды такой вопрос из зала всё-таки прозвучал. Докладчик посмотрел на спросившего так, будто тот поинтересовался, счастлив ли он в браке.

Мебель в голове

Большинство из нас не спрашивает годами. Сидим, киваем, фотографируем.

Потому что с этой цифрой произошла занятная штука.

Её повторили столько раз, что она перестала быть утверждением, которое надо доказывать. Она стала мебелью.

Просто стоит в голове на привычном месте. Как стоял всегда диван у стены.

А проверять диван на подлинность никому не приходит в голову. Он же всегда тут был.

И тут стоит назвать вещь своим именем. Потому что фокус работает не только с «90%». Он работает с половиной того, что мы считаем общеизвестным.

У него есть имя. **Иллюзия правды.**

Суть простая и немного пугающая. Чем чаще мозг слышит утверждение, тем правдивее оно ему кажется.

И это не имеет ни малейшего отношения к тому, правда это или нет.

Механика та же, что с когнитивной лёгкостью из прошлой главы. Знакомое обрабатывается без усилия. А отсутствие усилия мозг путает с достоверностью.

Повторение подделывает доказательство.

Услышанное в десятый раз ощущается как проверенное и надёжное. Хотя его не проверяли ни разу. Его просто часто

произносили вслух рядом с вами.

Так в голове у каждого поселяются целые колонии «фактов», за которые никто не отвечает.

Что мозг мы используем на десять процентов. Нет.

Что золотая рыбка помнит три секунды. Нет.

Что девять стартапов из десяти неизбежно умрут. Как сейчас увидим — тоже нет.

Все они держатся на одном основании. На том, что их много раз сказали вслух.

И всё. Под ними нет фундамента. Есть только эхо.

Цифры без макияжа

Так вот, чек по этой цифре в итоге был запрошен. Достаточно пойти и посмотреть, откуда взялись эти девяносто.

Выясняется: надёжными данными «90%» попросту не подтверждается.

По статистике Бюро трудовой статистики США — а это не блогер с курсом, а сухая государственная контора, которой незачем вас пугать или вдохновлять, — за пять лет закрывается примерно 48% бизнесов.³⁴

Не девяносто.

Почти половина доживает до пятилетия и идёт дальше.

Да, около 20% уходят уже в первый год. Тут спору нет, первый год самый смертельный.

Да, к десятому году выживших становится ощутимо меньше.

Но «девять из десяти умрут» — это не факт. Это страшилка.

Удобная. Красиво звучит со сцены. Придаёт выступающему вид бывалого воина.

И заодно мягко отбивает у части зала желание вообще пробовать. А значит, оставляет рынок чуть свободнее для тех, кто всё-таки попробует.

Почувствуйте эту разницу на вкус. Не проскакивайте мимо.

«Провалится почти каждый» и «выживет примерно половина» — это не уточнение цифры.

Это два разных мира, в которых человек живёт по-разному.

В первом вы заранее записаны в список проигравших. Ещё ничего не начав. Статистика уже похоронила вас вместе с девятью из десяти.

С таким настроем и стартовать странно. Зачем, если приговор зачитан?

Во втором у вас в руках честная монетка. Орёл или решка, примерно поровну.

И провал в этом мире перестаёт быть позором. Просто потому, что перестаёт быть аномалией.

Он становится одним из двух нормальных, ожидаемых исходов. Выпадающих половине старательных, неглупых людей.

А того, что случается с половиной, стыдиться так же бессмысленно, как стыдиться дождя.

Три вопроса, которые раздевают любую цифру

С тех пор любой цифре — что пугающей, что окрыляющей — полезно задавать три коротких вопроса.

Они отсеивают чушь лучше любого образования.

Первый: кто считал — и не продаёт ли он вам что-нибудь этой самой цифрой?

У того, кто зарабатывает на вашем страхе, и у того, кто зарабатывает на вашей надежде, цифры будут разные. И обе кривые.

Второй: кого именно считали — какую выборку, в какой стране, в какие годы, по каким критериям туда попадали?

«Стартапы» в Кремниевой долине и «ИП Иванов, цветы у метро» — очень разные звери. А в одну страшную цифру их сваливают вместе.

Третий, самый коварный: что вообще назвали тем словом, которым пугают?

Что в этом исследовании посчитали «провалом»? Закрывание с долгами и слезами — или спокойную продажу бизнеса и выход в кэш с прибылью?

Потому что очень часто в страшную цифру «провалов» записывают и тех, кто просто закрыл лавочку. Потому что нашёл занятие поинтереснее, переехал или продался конку-

ренту за хорошие деньги.

Три вопроса. Тридцать секунд молчаливого подсчёта.

И тяжёлая дубовая мебель в голове внезапно начинает шататься и оказывается фанерной декорацией.

Стыд: спектакль для зала, которого нет

Теперь про сам этот «шаг назад». Уже не по статистике, а по живой шкуре.

После того как всё закрылось, отгремело и осыпалось, дорога привела обратно к работе под заказ. Просто писать код для нескольких компаний.

К тому самому ремеслу, от которого когда-то был гордый уход «навсегда». Со вздёрынутым подбородком: настоящему человеку дела не место среди исполнителей, его место — во главе, с табличкой «основатель» на двери.

Первые дни после возвращения были странные.

Внутри всё сжималось в ожидании подвоха. Вот сейчас кто-нибудь напишет в чат, между делом, с усмешкой: «А, это тот самый, у которого не получилось? Что, обратно к нам, в окопы?»

Ответ репетировался всерьёз. Каким тоном спокойно сказать «да, не пошло, бывает» и не покраснеть.

Подготовка к удару, которого ждёшь отовсюду.

Знаете, кто нанёс этот удар?

Никто. Совсем никто.

Всем было абсолютно, обезоруживающе всё равно.

И вот тут стоит разобрать, что это вообще было. Потому что через это проходят почти все, а понимают механику еди-

ницы.

Стыд — эмоция особенная. Она не про поступок. Она про зрителей.

Злость толкает драться. Страх — бежать. А стыд шепчет одно: спрячься, тебя видят.

Эволюционно это страх изгнания из племени. Древний, дословесный. Оттого такой физический: горящие щёки, желание исчезнуть.

Проблема в том, что племя, перед которым горят щёки, мозг рисует сам.

У этого искажения есть имя. **Эффект прожектора**: нам хронически кажется, что окружающие следят за нашими провалами куда пристальнее, чем на самом деле.

На деле каждый занят собственной драмой. В которой для чужой катастрофы нет ни одной свободной роли.

Личный крах, который носишь как клеймо на лбу, для окружающего мира весит ровно ноль граммов.

И обнаружить это — отдельное, ни на что не похожее освобождение.

Огромный зал, перед которым было так мучительно стыдно выйти, на тебя за всё это время даже ни разу не посмотрел.

Он был занят собой. Он всегда занят собой.

Стыд, как выясняется, почти всегда — спектакль для зала, которого нет.

Откуда берётся приговор

Откуда же тогда берётся сам приговор «вернуться — значит проиграть», если зал пуст?

Из двух встроенных механизмов.

Первый — социальное сравнение. Мозг оснащён неотключаемым дальномером, который постоянно замеряет дистанцию до окружающих. Выше или ниже, впереди или позади.

Лента соцсетей превращает этот дальномер в орудие пытки. Она показывает только чужие балконы и раунды. И дальномер честно фиксирует: все впереди.

Второй — идентичность. За год-другой слово «основатель» прирастает к самоощущению. И возврат в найм переживается не как смена работы, а как смерть персонажа.

Не «я поменял род занятий». А «я перестал быть собой».

Оба механизма реальны. Оба болят по-настоящему. И оба врут в фактах.

К табличкам, которые мы на себя клеим, мы вплотную подойдём через главу. Это отдельный большой разговор.

Снова стать просто инженером

И тут важная оговорка. Чтобы никого не записали в проповедники фриланса.

Кто-то после провала возвращается в обычный найм, на зарплату. И это абсолютно нормально и достойно. Ни на грамм не ступенька ниже.

В этой конкретной истории возврат случился не совсем туда — во фриланс, в заказную разработку. И об этой двери будет отдельная глава: она не так проста, как на фото с кокосом.

Но суть одна. И она не про форму занятости.

«Вернуться к работе на кого-то» — в любом виде — это не позор и не конец пути.

Это значит снова стать просто инженером. Человеком, с которого разом сняли пять чужих профессий, что он тащил как основатель. И весь свинцовый груз тонущего бизнеса в придачу.

И найм, и фриланс — это инструмент.

Иногда — способ просто выжить и спокойно зализать раны. Не делая вид, что не больно.

Иногда — способ твёрдо встать на ноги для следующей попытки.

А иногда — просто хорошая, честная работа, которую незачем перерастать.

Так что бояться надо не найма и не возврата в него.

Бояться надо совсем другого. Ярлыка, который человек наклеивает на себя сам. И из-за которого потом годами отказывается даже от разумных, спасительных шагов.

Но прежде чем добраться до ярлыка, стоит честно заглянуть в ту самую дверь, которую так красиво рисуют на фотграфиях с балконами и пляжами.

В дверь с золотой надписью «свобода».

Во фриланс.

Глава 8. Фриланс: свобода мелким шрифтом

Вы наверняка видели это фото. Может, даже сохраняли когда-то в папку «вдохновение».

Ноутбук на загорелых коленях. На заднем плане — бирюзовый океан до горизонта. Чья-то расслабленная рука с кокосом, из которого торчит трубочка.

Подпись в духе «мой офис сегодня».

Свобода. Сам себе начальник. Работаешь, когда хочешь, откуда хочешь, и никто не стоит над душой.

Кстати, вы когда-нибудь пробовали печатать одной рукой, держа во второй кокос?

Проверено: кокос побеждает.

Картинка красивая, и отнимать её никто не собирается. В ней есть настоящая правда.

После закрытия бизнеса дорога вела ровно в эту дверь. И ощущение знакомо телом: над тобой действительно никто не стоит, будильник можно не ставить, понедельник перестаёт быть приговором.

Это не обман. Это есть.

Но давайте сделаем одну простую вещь, которую с такими фотографиями делать почему-то не принято.

Спокойно посмотрим, что осталось за кадром. Чуть левее

и правее красивой рамки.

Любое такое фото — кадрированная правда. Не ложь. Правда, но обрезанная по краям.

И самое интересное почти всегда лежит там, куда не дотянулась рамка.

То густо, то пусто

Начнём с самого приземлённого. С дохода.

По опросам, около 72% фрилансеров называют непредсказуемый доход своей главной болью.³⁷

Не конкуренцию. Не сложных клиентов. Именно качели заработка.

«То густо, то пусто» — это не присказка. Это буквальный режим жизни, месяц за месяцем.

Один месяц заработок выше, чем в найме. Взгляд на счёт — и внутри поёт: вот оно, уход был правильным.

Следующий месяц — глухая тишина. Ни одного заказа, телефон молчит.

И тот же ноутбук, но уже без кокоса. И подсчёт в столбик, на сколько недель хватит подушки.

Кстати, о подушке.

Исследования говорят: около трёх из пяти американцев не смогли бы из своих сбережений покрыть внезапный расход в какую-то тысячу долларов.³⁹

В тысячу.

А у фрилансера, с его вечными качелями, этот и без того тонкий запас обычно ещё тоньше. Потому что в жирные месяцы рука тянется потратить, а не отложить.

Это совсем не та беззаботность, что обещает пляж.

Это канатоходец без сетки. Который улыбается в камеру
ровно до первого порыва ветра.

Что качели делают с головой

Теперь — главное, чего нет ни в одном опросе.

Что вся эта нестабильность делает с психикой.

Потому что кошелёк — полбеда. Беда начинается этажом выше.

Первое. Мозг переносит плохую определённую легче, чем неопределённость.

Звучит абсурдно. Но проверено и жизнью, и лабораториями: стабильно маленькая зарплата тревожит меньше, чем непредсказуемо скачущий доход с той же средней суммой.

Неопределённость держит систему тревоги включённой круглосуточно. Фоном. Как гудящий холодильник, который замечаешь, только когда он вдруг выключится.

Фрилансер живёт с этим гудением годами. И искренне считает его своим характером.

Второе — и это уже чистое казино.

Заказы приходят непредсказуемо. Сегодня два, потом три недели ничего, потом снова.

На языке психологии это **переменное подкрепление**. Режим выдачи награды, на котором построены игровые автоматы. Самый вызывающий зависимость режим из всех существующих.

Именно поэтому в пустой месяц рука сама тянется обновить почту. Двадцатый раз за день. На всякий случай. Вдруг

что-то упало за те пять минут, что туда никто не смотрел.

Знакомо?

Это не слабование. Это дёрганье ручки автомата: прошлые джекпоты падали внезапно — и мозг усвоил, что про-
верять надо постоянно.

Взрослый человек, переживший закрытие двух компаний и вроде бы всё про это понимающий, дёргал эту ручку на-
равне со всеми.

Автомат сильнее эрудиции.

Третье: исчезает внешний каркас.

В найме день собран за вас. График, офис, начальник, дед-
лайны. Даже дорога на работу служит границей между роля-
ми.

Во фрилансе весь этот скелет надо выращивать самому.
Изнутри. Каждый день заново.

А самодисциплина, вопреки мотивационным постерам,
ресурс не бесконечный.

Отсюда парадокс, о который разбивается половина нович-
ков. Получив полную свободу распоряжаться временем, че-
ловек обнаруживает, что времени стало меньше. А вины —
больше.

Свобода, как выясняется, — это не отсутствие структуры.
Это обязанность строить её самому.

Воронка, которая всегда пустеет

Дальше — вечный поиск.

Около двух третей фрилансеров честно признаются: находить достаточно работы тяжело.⁴⁰

И вот в чём главная подлость, которую снаружи не видно.

Искать новых клиентов приходится не вместо работы. А одновременно с ней. Поверх неё.

Делаешь текущий проект, выкладываешься — и параллельно, той же головой, должен наполнять воронку на следующий месяц.

А голова одна.

Проект закончен, выдох, гордо поднятая голова — а воронка пустая. Весь прошлый месяц она стояла забытой.

И всё начинается сначала. С холодного поиска.

Потому что фрилансер тут не просто исполнитель. Он одновременно исполнитель, отдел продаж, отдел маркетинга, юрист, бухгалтер, служба поддержки и тот, кто моет посуду в офисе, которым стала его кухня.

Угадайте, на что при таком многоборье хронически не остаётся времени?

Правильно. На ту самую любимую работу, ради свободы заниматься которой всё и затевалось.

А почему воронка раз за разом оказывается пустой — у неглупых людей, которые всё про это знают?

Тут работает тот же фокус мозга, с которого началась книга. Его любовь к осязаемому «сейчас».

У этого перекоса есть имя. **Гиперболическое дисконтирование**: всё близкое мозг оценивает с огромной наценкой, всё далёкое — с огромной скидкой.

Пока заказ есть, будущего месяца как будто не существует. Он далеко, туманный, его не пощупать.

А текущий дедлайн — вот он, дышит в затылок. У него есть лицо и срок.

И мозг, поставленный перед выбором, всегда выберет дышащее в затылок сейчас.

Поэтому продажами фрилансер занимается не загодя, а когда уже припекло. То есть с опозданием ровно на один голодный месяц.

И будет переживать этот месяц снова и снова. Пока не поймёт механизм и не перехитрит сам себя.

Кухня, в которой всегда горит свет

И, наконец, выгорание. Самая тихая засада.

Цифра не удивляет никого, кто видел это вблизи: около 59% фрилансеров сообщают о симптомах выгорания.⁴²

Почему их так много?

Да потому что у наёмного сотрудника есть встроенные предохранители. Которые он не ценит, пока они есть.

Оплачиваемый больничный — заболел и лежишь, и тебе платят. Отпуск — уехал, и зарплата капает. Закон, защищающий от переработок. Начальник, который сам не хочет, чтобы ты сгорел.

У фрилансера нет ничего из этого. Совсем.

Перестал работать — перестал зарабатывать. Без амортизации.

И поэтому он работает больным. Работает уставшим, когда уже всё плывёт. Работает в десять вечера во вторник, потому что клиент написал час назад и ждёт ответа к утру.

А отказать страшно. Вдруг уйдёт.

Заметьте механизм этого «страшно». Каждый отдельный отказ клиенту мозг проигрывает как катастрофу. Та же тревожная система, натренированная качелями дохода, кричит: этот заказ может оказаться последним.

Граница между «работой» и «жизнью» у фрилансера не размывается потихоньку, как пугают в статьях про офис.

Она исчезает совсем. Потому что офис теперь — его собственная кухня.

А кухня не закрывается на ночь и не уходит в отпуск.

Свет в ней всегда горит.

Три предохранителя вместо тех, которых вас лишили

Жить со всем этим можно. И даже хорошо жить — это предупреждение, а не пугалка.

Но только если знать про засаду заранее. И самому ставить предохранители вместо тех, которых тебя лишили.

Три вещи, вынесенные из тихих месяцев. Стоили дорого — забирайте бесплатно.

Первое: подушку считай не в рублях, а в месяцах.

Не «отложено столько-то тысяч», а «хватит на столько-то месяцев при нулевом доходе».

Если этих месяцев меньше трёх — о свободе говорить рано. Как бы ни хотелось.

Это заложничество у следующего заказа. И любой клиент это чувствует и диктует условия.

Работает предохранитель не только на кошелёк. Три месяца в запасе выключают то самое фоновое гудение тревоги — и переговоры с клиентами внезапно начинают вестись другим голосом.

Второе: поиск клиентов — это не аврал, а гигиена.

Что-то, что делаешь регулярно и без надрыва. Как чистишь зубы.

Воронку наполняй, пока работа есть и пока не припекло. Скучно, неприятно, всё внутри сопротивляется? Это

как раз гиперболическое дисконтирование сопротивляется. Узнавайте его в лицо.

Но именно эта скучная гигиена убирает голодные месяцы. А с ними и игровой автомат в почте.

Третье, самое контринтуитивное: цену поднимай раньше, чем кажется, что пора.

Намного раньше.

Дешёвый фрилансер парадоксально завален работой по горло. И при этом всё равно нищий и вечно уставший.

Завален именно потому, что дешёв. А нищий потому, что дешёвая работа съедает всё время, и продать себя новым, дорогим клиентам уже физически некогда.

Он бежит в колесе всё быстрее. А колесо стоит на месте.

Всё это рассказывается не чтобы отговорить.

Фриланс — отличная дверь. Особенно как переход, как способ осторожно попробовать самостоятельность, не сжигая разом все мосты. После катастрофы именно эта дверь меня и вынесла.

Просто за словом «свобода» на ней мелким шрифтом дописано: «нестабильность» и «теперь ты сам себе вообще всё».

И хорошо бы прочесть этот мелкий шрифт до того, как радостно войдёшь. А не потом, посреди пустого месяца, обновляя почту, с остывающим кокосом в руке.

А ещё за этой дверью, в глубине, поджидает ловушка похитрее нестабильности. Та, что цепляется уже не к кошель-

ку, а к голове.

Стоит провести во фрилансе год-другой — и к человеку намертво прирастает новая табличка. «Я — Фрилансер, в офис меня калачом не заманишь».

И эта табличка начинает решать за него.

Вот про таблички — и пойдёт следующая глава. Самая, пожалуй, важная.

Глава 9. Ярлыки: кем себя назвал — тем и стал

Понаблюдайте, как люди говорят о себе. Не на собеседовании, где все наряжаются. За столом, в обычном разговоре.

Некоторые произносят короткую фразу — и вы физически слышите в ней большую заглавную букву.

«Я — Предприниматель».

«Я — Наёмный сотрудник, не моё это всё, эти ваши бизнесы».

«Я — Фрилансер, в офис меня калачом не заманишь».

Это не описание занятия. Это сообщение о породе. Будто выбито на камне.

А теперь смотрите, что эта безобидная фраза тихо делает с человеком, который её произнёс.

Что делает табличка

Тот, кто сказал себе «Я — Предприниматель» с большой буквы, скорее пойдёт ко дну вместе с тонущим делом, вычерпывая воду ведром, чем вернётся в найм. Даже когда вернуться — самый трезвый шаг на свете и любой посторонний это видит.

Почему он упирается против всякой арифметики?

Потому что вернуться для него — не сменить работу. Это перечеркнуть картинку себя.

А картинку себя человек защищает яростнее, чем деньги, здоровье и здравый смысл вместе взятые. Деньги снаружи. А картинка — это вроде как он сам.

Тот, кто сказал себе «Я — просто наёмник, бизнес не для таких, как я», не попробует своё дело никогда. До пенсии. Даже если на руках готовая идея, накопления, время и поддержка близких.

Всё есть. Не пробует, потому что «не моё».

А кто решил, что не твоё? Ты сам и выдал себе эту табличку. Когда-то. На основании чего — уже не вспомнить. Скорее всего, ни на основании чего: кто-то в детстве сказал, что ты «не пробивной», и приклеилось.

Инженер, который так и не начал

Видел этот механизм вблизи. До сих пор о нём думаю. Знакомый. Сильный инженер, по-настоящему толковый, не из мечтателей.

Годами носил в голове идею сервиса. Продуманную до деталей, с расчётами на салфетке. Мог говорить про неё часами — и в эти часы глаза у него горели, как у мальчишки.

А на простой вопрос «так почему ты это не сделал?» ответ был всегда один. Мгновенный, выскакивающий раньше, чем ты договоришь.

«Да не, я не предприниматель, я технарь».

И всё. Дверь захлопнута.

Обратите внимание: это было не «я взвесил риски и решил не лезть». Это было «такого варианта для меня в природе не существует, и не предлагай».

Идея — есть. Накопления — есть. Навык, и какой, — есть. Время — есть.

Не хватало одной ерунды. Разрешения самому себе считать, что предпринимательство — это и про него тоже. А не только про особенных людей с другой планеты.

Видите механизм? Ярлык — это крошечная программа, которую мозг запускает в фоне. И она заранее вычёркивает из меню целые варианты будущего.

Не «я рассмотрел этот путь и выбрал другой». А «этого

пункта в меню для меня нет, официант его даже не приносил».

И самое дорогое, что отнимает ярлык, — не деньги и не время.

Он отнимает право передумать.

Причём так тихо, что вы не замечаете пропажи. Нельзя хватиться того, о существовании чего забыл.

У ЭТОГО ЕСТЬ ИМЯ

У происходящего есть точное имя. Не я придумал.

Джеймс Марсиа, развивая работы Эриксона, описал особое состояние — **преждевременно закрытая идентичность.**

Это когда человек присвоил себе роль намертво. Но присвоил не потому, что честно прошёл через выбор, сомнения и примерку вариантов. А потому, что роль ему вручили готовой. Родители («ты у нас технарь, весь в отца»), среда, мода, случайное слово учителя.

Снаружи такой человек выглядит образцово. Уверенным, определившимся, твёрдо стоящим. Позавидуешь.

Но вся эта определённости стоит на песке: её ни разу не пробовали на прочность. И держится она ровно до первого крупного удара.

А потом рассыпается. И человек впервые в жизни, часто уже в зрелом возрасте, оказывается перед вопросом, от которого всю жизнь прятался за табличкой.

А кто я вообще, если я больше не это?

Знаю этот вопрос не из учебника. Стоял перед ним сам.

Когда закрылся бизнес, роль «основателя», которую я носил как собственную кожу, вдруг отклеилась и повисла. И какое-то время — те самые серые месяцы — я был никем.

Не в смысле «не было работы». Работа потом нашлась, не

в ней дело.

В буквальном смысле: не знал, как себя называть, когда спрашивают «чем занимаешься». Слово «основатель» отвалилось, а нового не было.

И тогда, в этой пустоте, я с неприятным удивлением понял, как намертво был приклеен к одному ярлыку. И как мало под ним оказалось меня самого — того, кто остаётся, когда табличку отдирают.

Хорошая новость: переключателей много

Человек — не камень и не дерево. Он не зарастает в одной форме намертво.

Хейзел Маркус в начале девяностых ввела точное понятие — **возможные я**. Идея проста: в голове у каждого живут не только образы того, кто мы есть, но и галерея образов того, кем мы можем стать. И эти будущие «я» вполне измеримо тянут сегодняшнее поведение за собой, как буксир баржу.

Кем ты себя воображаешь возможным — туда потихоньку и гребёшь.

А Кэрол Дуэк на горе исследований показала вещь простую и мощную. Само убеждение, что ты способен меняться, уже предсказывает: будешь ты упорствовать перед трудностью или сдашься при первой неудаче.

Причём меняться можно не целиком. Не одним рубильником «я весь могу / я весь не могу».

Это набор отдельных переключателей. По одному на каждую сторону жизни. И каждый — в вашей руке.

Пять табличек на одной двери

Уж кому-кому, а мне про сменные таблички говорить сам бог велел. Меня по жизни кидало так, что хоть ведем отдельный список.

Собирался стать военным — и видел себя в форме.

Учился играть на гитаре — и видел себя музыкантом.

Ушёл с головой в науку: материаловедение, компьютерное моделирование физических процессов в углеродных материалах. Дошёл до аспирантуры и почти её закончил — до конца оставалась пара месяцев, рукой подать. Но до защиты не добрался: не хватило ни статей, ни, если честно, желания. Меня уже неодолимо тянуло в путешествия и в ИТ, и наука ощущалась чужим оставленным домом.

Потом стал программистом — и видел себя инженером.

Потом предпринимателем — и видел себя основателем.

Пять «я». Пять табличек на одной двери. И каждый раз мне искренне казалось: ну вот теперь-то всё, теперь я точно понял, кто я.

И каждый раз жизнь мягко показывала, что это была одежда по сезону. Не кожа.

Парень из маленького села в русской глубинке перемерил этих одёжек немало. Ни одна не оказалась обязательной к пожизненному ношению.

Так что путь этот я прошёл ногами. Предприниматель →

провал → дно → снова разработчик, теперь под заказ. И при этом не перестал быть собой.

Я просто снял один отслуживший ярлык.

И — вот что оказалось труднее всего, труднее самого провала — не стал в панике клеить на освободившееся место другой.

Не «ну всё, теперь я неудачник, который не смог». Не «ладно, значит, я по жизни исполнитель, не высовывайся».

Вообще никак. Разрешил себе побыть без таблички, в уютном статусе «пока не знаю».

Оказалось — можно. Мир не рухнул, люди не отвернулись. Оказалось, под всеми наклейками всё это время был живой человек, который спокойно может быть и тем, и этим, и третьим.

Поймать себя за язык

Собственный ярлык — а он есть у каждого, и не один — ловится по одному надёжному признаку.

По фразам про себя, которые вылетают мгновенно, на автомате. Тем особым тоном, каким говорят очевидное.

«Да я не такой». «Это не для меня, это для других». «Я человек, который никогда...» «Я человек, который всегда...»

Сама мгновенность ответа — главная улика. Потому что там, где должно стоять взвешенное решение под ситуацию, лежит готовый штамп. Его не глядя шлёпают на любой случай.

А поймав штамп, задайте ему тот же вопрос, что и бодрым лозунгам из первой части. Простой и безжалостный.

А откуда это, собственно?

Я это правда сам выбрал и решил — или мне выдали готовым, а я не стал спорить, взял и понёс дальше как своё?

Чаще всего, копнув, обнаруживаешь: под табличкой нет фундамента. Нет никакого настоящего решения. Есть только многолетняя привычка её носить, тяжесть которой уже не замечаешь.

Эту огромную тему — как идентичность управляет людьми изнутри и как научиться этим пользоваться, а не быть управляемым, — я подробно разбираю в отдельной книге, «Образ я. Как идентичность управляет людьми и что

с этим знанием делать». Кому стало интересно копнуть глубже — вам туда.

Здесь мне важно донести одно. Ради этого, по сути, написана вся эта часть.

Дальше я расскажу, как вернулся к работе после провала. Со всеми подробностями. И я очень не хочу, чтобы вы прочитали этот рассказ как историю поражения.

Это не она. Это история человека, который сменил роль — и пошёл дальше.

А роль не приговор и не клеймо. Это одежда. Её можно снять и переодеть.

И, переодевшись хоть пять раз, остаться собой.

ЧАСТЬ III. СЧЁТ ЗА НЕПРОВЕРЕННУЮ ИДЕЮ

Глава 10. Я держался слишком долго

Есть таблица, которая помнится до сих пор. Даже не цифрами — ощущением от неё.

Простая, ничего особенного. Строчки, столбцы, графа «остаток» где-то справа. Никакого дизайна, обычный рабочий файл, каких были сотни.

Она открывалась каждое утро. Ещё до того, как толком просыпаешься, с кружкой кофе в руке.

И каждое утро она говорила одно и то же. Спокойно, ровно, без всякой интонации — таблицы вообще не умеют кричать.

Пора закрываться.

Не «подумай». Не «может быть». Пора.

Самое честное, что можно сказать про это закрытие, звучит коротко и невыгодно.

Бизнес был закрыт не тогда, когда стало пора. Он был закрыт сильно, непростительно позже.

Год, который прожили зная

Если по фактам, без обтекаемых формулировок.

Компания прожила почти три года. А понять, что что-то идёт всерьёз не так, можно было уже через полгода — сигналы читались невооружённым глазом.

Больше того. Закрыться по-хорошему надо было примерно за год до того, как решение состоялось.

То есть целый год внутри жило знание. Не догадка — знание. И целый год оно откладывалось.

Почему? Не хватало двух вещей: ресурсов и знаний.

Денежного запаса, который дал бы спокойно остановиться, не было. А знаний — тех самых, часть которых теперь выложена в этой книге, — взять было неоткуда. Красивые посты про запуски этому не учат.

А пора было давно. И таблица не намекала — она говорила по слогам.

Выручка упрямо не шла туда, куда должна была по планам. Деньги утекали быстрее, чем приходили. И разрыв не сокращался, а медленно полз в худшую сторону.

Любой посторонний человек, без всякой эмоциональной привязки, взглянув на эту таблицу одну минуту, сказал бы: ребята, всё, закрывайтесь. Дальше будет только хуже. Вы просто доплачиваете за право мучиться.

Адвокат в голове

А изнутри те же цифры читались каждое утро. И каждое утро находилась новая причина их не слышать.

Завтра будет лучше.

Вот этот клиент вот-вот подпишет.

Вот эта фишка всё переломит.

Причины находятся всегда. Мозг в этом смысле гениальный адвокат: готов бесплатно защищать любую глупость, в которую его хозяин вложился.

И это не метафора. Это рабочий механизм.

Когда факты сталкиваются с тем, во что уже вложены годы и деньги, в голове возникает почти физически неприятное трение. Снимается оно двумя способами.

Либо менять решение — дорого и больно.

Либо чуть-чуть подправить трактовку фактов — бесплатно и мгновенно.

Угадайте, какой способ мозг выбирает по умолчанию. Каждое утро. При полном ощущении собственной честности.

Ловушка первая: люди

Знаете, что вообще держит человека у такой таблицы вопреки всем цифрам?

Две очень сильные ловушки. И обе — не про деньги. Деньги как раз говорили правду.

Ловушки сидят глубже. Там, куда калькулятор не дотягивается.

Первая — люди.

Были сотрудники. Работали удалённо, через чат, из разных мест. И они верили. Лично, персонально: что найдётся план, что вытащит, разрулит, как уже вытаскивал раньше.

Для них по ту сторону чата сидел тот, у кого есть план. Даже когда плана не было.

И каждое утро в рабочем чате была эта вера. В вопросах, в задачах на день, в «доброе утро».

Произнести вслух то, что уже твёрдо известно про цифры, было физически невозможно.

Потому что сказать в этот чат «всё, ребята, закрываемся» означало посмотреть в глаза людям, которые доверили тебе кусок своей жизни. И сообщить, что доверились они зря. Что капитан вёл корабль на скалы и знал об этом.

Легче было ещё месяц делать вид, что мы плывём.

Обратите внимание на механизм. Это не благородство, как хочется думать изнутри. Это избегание.

Мозг сравнивает две боли. Разовую острую — тяжёлый разговор сегодня. И хроническую тупую — ещё месяц агонии.

И стабильно выбирает хроническую. Потому что она в рассрочку.

Так работает почти любое «щажу людей». Щадят обычно себя. А людям выставляют счёт позже, с процентами.

Тихая беда удалёнки

И тут есть отдельная беда, про которую мало кто говорит честно. Потому что признаваться в ней стыдно.

Когда команда — это не живые лица за соседним столом, а иконки и серые кружки в чате, доверие становится ломким.

Человека не видно. Устал он или сачкует? Завален или скучает? Виден только результат и время в статусе.

И в голове — особенно когда всё и так трещит — само собой начинает крутиться нехорошее.

А правда ли он работал эти восемь часов? А чем он занят прямо сейчас, пока кружок зелёный?

Момент перелома не отследить. Но из открытого лидера, верившего людям по умолчанию, стресс постепенно вылепливает закрытого подозрительного человека. Который не верит уже никому и всё время мысленно проверяет.

Это страшно меняет. Под хроническим стрессом мозг сужает картинку до угроз, и добрые объяснения чужих проступков просто перестают приходить в голову первыми.

С таким человеком было неприятно находиться даже в одной голове.

Ловушка вторая: «он мой»

Вторая хитрее. И признаться в ней ещё труднее — она маскируется под добродетель.

Продукт был любим. По-настоящему, как любят живое существо, а не строчки кода.

В него было вложено столько — времени, бессонных ночей, надежд, кусков собственной личности, — что в какой-то момент перестали различаться две совершенно разные вещи.

«Он хороший» и «он мой».

А это не одно и то же. Между ними пропасть.

«Он мой» — это про привязанность. «Он хороший» — это про рынок. Про то, готовы ли чужие, посторонние люди платить за него деньги.

Психологи называют это слиянием: дело и его создатель склеиваются в одну сущность. И с этого момента закрыть бизнес — значит ампутировать кусок себя.

Никто не ампутирует себе руку из-за квартального отчёта.

Влюблённый человек недостатков не видит. Чудесное свойство в личных отношениях. Смертельное — в бизнесе.

Собственные цифры читались глазами влюблённого. Видишь их, понимаешь — и в глубине души не веришь, что это всерьёз и навсегда.

Это же мой. С моим не может так быть. С чужим — да.

А с моим обойдётся.

И это не личная придурь и не уникальная слабость характера. Это давно описанная **ловушка невозвратных затрат**. В неё попадают самые трезвые и умные.

Чем больше уже вложено — тем труднее остановиться. И тем безумнее это выглядит со стороны.

Кажется, что остановиться сейчас — значит признать, что всё вложенное пропало зря. И человек доливает ещё. И ещё. Чтобы «не пропало».

На деле всё ровно наоборот. И это надо вытатуировать на видном месте.

Останавливаясь, вы обесцениваете не прошлое — прошлое уже потрачено, его не вернуть в любом случае. Вы обесцениваете будущее, выливая новые силы в то, что уже не горит и не загорится.

Но в моменте мозг считает строго наоборот. Против вас. В пользу ямы.

Серое ничто

А дальше начинается то, чего в красивых постах про предпринимательство нет совсем. Ни строчки.

Апатия.

Не драма с разбитой посудой. Не слёзы в подушку. Именно апатия — ровное серое ничто.

Состояние, когда человек вроде функционирует, отвечает в чат, что-то делает руками. А внутри выключен свет. И всё равно, горит ли вообще что-нибудь.

Это, к слову, штатная реакция психики, а не поломка. Когда система месяцами живёт в режиме «усилия есть — результата нет», она в какой-то момент просто выключает мотивационный контур.

Зачем выделять энергию на действия, которые ни на что не влияют?

Апатия — не лень и не слабость. Это энергосбережение организма, который перестал верить, что от его действий что-то зависит.

Путешествий в тот период было много. Постоянное движение.

Со стороны это выглядело даже завидно. Смотрите: основатель работает из разных стран, кочует, свободный человек, ловит жизнь.

На деле это было бегство.

Город за городом — в смутной надежде, что на новом месте что-то внутри переключится само. И вернётся та энергия, тот азарт, с которыми всё начиналось.

У этого манёвра тоже есть имя. «Географическое лекарство».

Не работает оно по одной простой причине: меняется всё, кроме пассажира.

Города менялись. А серое ничто переезжало вместе с багажом. Оно лежало в чемодане сверху.

Анестезия

И в этих одиноких переездах — а переезды были именно одинокими — началось питьё.

Много.

Не за компанию, в баре, под разговоры. Компании и не было. Одному, вечерами, в съёмных квартирах чужих городов. Где никто не видел и не остановил бы.

И вот что было самое разрушительное. Пьяным человек снова лез решать проблемы бизнеса. Те же таблицы, та же переписка.

Потому что алкоголь на пару часов давал ровно то, чего давно не было в трезвом состоянии. Энергию.

Фальшивую. Занятую у завтрашнего дня под грабительский процент. Но в моменте неотличимую от настоящей.

Под ней снова казалось: могу, опять горю, вот сейчас найдётся выход, который трезвым не находился.

Так можно просидеть ещё одну ночь напролёт. Листая цифры, что-то печатая, чувствуя себя живым и деятельным.

А наутро от всей этой ночной «работы» не оставалось ровным счётом ничего. Кроме тяжёлой головы, испорченного дня и ямы чуть более глубокой, чем была вчера вечером.

Пишется это не как лайфхак. Не как «вот так можно держаться, попробуйте».

Ровно наоборот.

Это не способ продержаться на дистанции. Это способ продлить агонию и заодно методично разрушить себя, заплатив за иллюзию энергии настоящим здоровьем.

И если вам прямо сейчас мелькает мысль, что «ну, чуть-чуть, для энергии, чтобы дотянуть» — это рабочая схема, — очень, по-человечески прошу. Поверьте на слово тому, кто так делал и кто за это заплатил.

Это не топливо. Это анестезия.

А под анестезией не лечатся и не работают. Под ней просто перестают чувствовать, как сильно плохо. И поэтому пропускают момент, когда надо звать на помощь.

И чтобы снять с этого лишний груз стыда.

История не уникальна. Вы, если вдруг оказались в чём-то похожем, не одиноки и не бракованные.

Психиатр Майкл Фриман специально изучал предпринимателей как группу. И обнаружил неприятную закономерность: у них примерно вдвое выше риск депрессии и втрое выше — проблем с веществами, чем у обычных людей.

Семьдесят два процента основателей в его выборке так или иначе сталкивались с ментальными трудностями.⁴⁶

Почти трое из четверых.

Цифра эта приводится не для оправдания задним числом — мол, такая профессия, что поделать. Она приводится, чтобы снять с вас лишний стыд, если вы вдруг там были или окажетесь.

Это не редкая постыдная слабость, которая случилась с

вами одним, потому что вы плохой.

Это профессиональная болезнь ремесла. Такая же, как у шахтёров — лёгкие. Просто о ней не принято говорить вслух: она не вяжется с глянцевой картинкой героя-основателя.

Как это закончилось

В итоге бизнес был закрыт.

Поздно, дорого, на последнем издыхании — но закрыт. Своими руками, не дожидаясь, пока он закроется сам. Об своего создателя.

И, забегая вперёд, без кокетства: это оказалось лучшим управленческим решением за все три года.

Точнее, если быть аккуратным в фактах, бизнесов было два. И закрывались они не разом, а по очереди.

Первым закрылся китайский. Там разом навалились проблемы со счетами и юридические сложности местного характера, и тянуть стало физически невозможно: рычаги один за другим переставали работать.

Гонконгский держался дольше. Многие проблемы там как раз удалось распутать. Но общая картина от этого не менялась.

Вся история целиком тянулась почти три года. И вымотала так, что этого запаса усталости хватило бы на десятерых.

Из самой процедуры вынеслась одна практичная вещь. Без всякой философии. Про то, на кого и на что всё оформлено.

Когда хозяйство стало разбираться по частям, выяснилось: очень многое держалось не в одних руках. Аккаунты в сервисах, доступы, домен.

И как только дело пошло к концу, всё это посыпалось.

Часть аккаунтов попросту увели. Увидели, что хозяин ослаб, и забрали.

А домен — тот самый, с именем продукта — просто перестал оплачиваться. Платить стало незачем и, честно говоря, не на что.

Освободившийся адрес перехватили в считанные дни. Как стервятник.

Где-то прямо сейчас живёт чужой, посторонний сайт на том самом адресе, который ещё недавно был делом, именем, гордостью.

Мелочь на фоне всей остальной катастрофы? Наверное, да.

Но задела она почему-то сильнее всего. Как будто у твоего дома сменили табличку, пока ты ещё выносил вещи.

Безысходность — и неожиданное облегчение

Вот тогда и пришло то состояние, которому долго потом не находилось точного слова.

Безысходность.

Не боль и не злость — эти двое хотя бы живые. Они хотя бы куда-то толкают, дают энергию хоть на что-то.

А безысходность — это когда движения нет вообще. Ни в какую сторону.

Когда кажется, что выхода из комнаты просто не существует в природе. И не потому даже, что дверь заперта. А потому, что и комнаты-то больше нет. И совершенно непонятно, кто это вообще сидит и читает таблицы в четыре утра в очередном безымянном городе.

Растворение, а не боль.

И ещё одна честная деталь. Без неё картина была бы враньём.

Облегчение, когда последняя подпись была наконец поставлена, пришло сразу. Моментально.

Груз, тасканный на плечах больше года, упал в ту же секунду. Спина распрямилась физически.

И вот что здесь важно понять про устройство головы.

Облегчение принесло не хорошее решение и даже не конец проблем — проблем как раз прибавилось.

Облегчение принесло само решение как таковое.

Мозг тратит чудовищно много энергии не на плохие сценарии, а на подвешенные. Открытый вопрос он гоняет по кругу днём и ночью. Как язык — больной зуб.

Любой определённый исход, даже тяжёлый, дешевле для психики, чем бесконечное «а вдруг ещё обойдётся».

Поэтому решение, которого человек боится месяцами, в момент принятия приносит не ужас. Оно приносит тишину.

Это правда. Но это совершенно не значит, что всё забылось и прошло бесследно.

Флешбеки накрывают до сих пор. Внезапно, посреди обычного спокойного дня, без всякого повода. На одну секунду снова оказываешься там — в той комнате, с той таблицей, в четыре утра.

Так что не верьте красивым людям, когда они говорят, что после закрытия «отпускает и всё забывается».

Отпускает — да, чистая правда. И это огромное облегчение.

Забывается — нет. Встроенный будильник на четыре утра остаётся. Отключать его пока никто не научил.

И это, пожалуй, тоже надо знать заранее.

Долго решался вопрос, заканчивать ли эту главу прямо здесь. На самом дне, без утешения.

Ответ: да, заканчивать здесь.

Вранья и фальшивого света в конце тоннеля с избытком хватает в чужих красивых позах. Подсовывать быстрый уте-

шительный финал ровно там, где его в тот момент не было и в помине, — нечестно.

Выход был, забегая вперёд. Но начался он не здесь, не на этом дне. И совсем не там, где его так старательно искали.

Об этом — следующая глава. Она, обещаю, светлее этой.

Ниже, честно говоря, опускаться уже некуда.

Глава 11. Второе дыхание — без оркестра

Забудьте про музыку и огонь в глазах

Когда вы слышите «второе дыхание», вы представляете что-то киношное.

Раннее утро. Чашка кофе на подоконнике. Человек медленно встаёт с колен, расправляет плечи, поднимает голову. В глазах загорается огонь. На фоне нарастает музыка.

Камера отъезжает. Сейчас он встанет и всем покажет.

Забудьте. Так не было.

Второе дыхание началось не с огня в глазах. С банального некрасивого барахтанья.

С октября по декабрь шёл поиск хоть какой-нибудь работы. Хвататься приходилось за всё, до чего дотягивались руки.

Снова попробовать быть учителем. Репетиторство, ученики. Неуклюжее самопродвижение, какие-то видео.

Точь-в-точь тонуший, который хватается сразу за все доски подряд. Не выбирая. Потому что не знает заранее, какая выдержит его вес, а какая уйдёт под воду вместе с ним.

Жест, к слову, был не нов. Ещё студенческие годы держа-

лись на репетиторстве — чтобы банально было на что есть. Плюс полгода преподавания в колледже.

Так что особым унижением это не стало. Скорее возвращением к тому, что руки помнят.

Десяток мелких досок

И знаете что? Помогало.

По чуть-чуть. Не сразу.

Каждая доска держала на плаву на сантиметр.

Один урок приносил немного денег — не спасение, но на еду. Видео приносило немного внимания и ощущение существования для мира. Репетиторство давало тихое чувство нужности.

Ни одна из этих досок по отдельности не была спасением. Ни одна не вытаскивала из воды целиком.

Но все вместе они делали главное. Не давали окончательно пойти ко дну.

А в том состоянии «просто не утонуть сегодня» — это очень и очень много. Это, по сути, всё.

Здесь стоит остановиться и понять, почему мелочь вообще работала. Механизм важнее истории.

В прошлой главе говорилось: апатия — это энергосбережение психики, которая перестала верить, что действия на что-то влияют.

Так вот, обратного выключателя у этого режима нет.

Его нельзя выключить решением. Или мотивационным роликом. Или фразой «соберись».

Он выключается только предъявленными доказательствами. Маленькими, конкретными, неоспоримыми.

Вот урок — вот деньги. Вот видео — вот три комментария.

Каждое такое микрособытие — строчка в невидимой ведомости, которую психика ведёт на тебя. «Действие — результат. Действие — результат».

Наберётся десяток строчек — и система осторожно, со скрипом, включает мотивацию обратно.

У психологов это называется поведенческой активацией. И порядок там обратный житейскому.

Не «появятся силы — начну делать». А «начну делать — появятся силы».

Мотивация — не топливо для действия. Она его выхлоп.

Отсюда наблюдение, которое потом не раз выручало.

Когда по-настоящему плохо, человек ждёт одного большого спасения. Одного решения, одного звонка, одного шанса, который разом всё переломит.

Высматривает на горизонте корабль. Мозг вообще обожает большие сюжеты и презирует мелочь.

А по факту на плаву держит не корабль.

Держит десяток мелких невзрачных досочек. Ни одна из которых не выглядит как спасение.

Запомните это на свой чёрный день. Спасение чаще приходит россыпью мелочи, чем одним большим кораблём.

И ждать корабля — значит отвергать доски.

Первый заказ

А настоящее дыхание пришло оттуда, откуда его не ждали.

С первого настоящего заказа.

Пришёл клиент с приложением, под завязку нашпигованным багами.

Сделали его вайб-кодеры — люди, которые «накодили по вайбу» на пару с ИИ. Быстро, дёшево, красиво на вид. На демонстрации всё бойко работает и мигает.

А внутри, под обёрткой, — фундаментальные архитектурные ошибки.

Не опечатки. Не мелкие баги, которые правятся за час. Кривые решения в самом основании, на которых стоит всё здание.

Хранилище медиафайлов устроено не так. База данных спроектирована не так.

Снаружи блестит и продаётся. Внутри — труха и щепки.

И вся конструкция начинала сыпаться ровно в тот момент, когда приложением начинали всерьёз пользоваться живые люди. А не три человека на демке.

Звали именно это чинить.

И в тот момент, когда их код был открыт и вчитан — и с одного взгляда стало видно, где всё развалится, в каком месте и почему именно там, — впервые за долгие месяцы

серого ничто пришло ощущение дыхания.

Полной грудью.

Просто от того, что руки снова делали то, что умеют. А глаза видели то, чего не видят другие.

С этого заказа всё завертелось само. За ним пришёл следующий, потом ещё один, по сарафану. И незаметно втянулась заказная разработка с ИИ сразу для нескольких компаний.

И вот что забавно. Как «работа» в тяжёлом смысле — как повинность с понедельника по пятницу — это не ощущается вовсе.

Разработка приносит настоящее удовольствие. Скорее работа-хобби. Занятие, в которое проваливаешься и забываешь про время.

Может, поэтому возвращение и вышло таким лёгким. Не к ярму, которое надо тащить, а к тому, что умеешь и любишь.

Что провал не сумел забрать

Почему вытащила именно починка чужого кода? А не урок английского и не очередное видео?

Об этом стоило долго думать. И ответ, кажется, нашёлся.

Потому что это вернуло человека самому себе.

Провал забрал очень многое. Бизнес, домен, аккаунты, деньги, уверенность, нормальный сон. Длинный список.

Но одну вещь он забрать не сумел. Самую главную — ту, ради которой десять лет назад и случился приход в профессию.

Инженерное чутьё.

Способность посмотреть на сложную систему — и физически почувствовать, где именно она треснет под нагрузкой и почему.

Этому нельзя «накодить по вайбу» за вечер. Этого не подделает никакая красивая демка.

Это и есть та ключевая разница между «выглядит готовым» и «выдержит реальных людей».

Та самая разница, которую в собственном продукте почувствовать вовремя не получалось. Влюблённость мешала.

А тут, в чужом коде, без всякой влюблённости, она почувствовалась мгновенно. С первого взгляда.

И в ту секунду про себя стало понятно главное.

Не пустой. Не выгорел дотла. По-прежнему умею то, что

умеют очень немногие.

Вот это и было настоящее дыхание.

Не зарплата на счету. Не вернувшийся сон. Не красивая речь перед зеркалом.

А простое и оглушительное ощущение, что ты снова кому-то нужен. И нужен ровно за то, в чём ты настоящий, а не за маску.

Психика, кстати, различает эти два вида нужности безошибочно. Похвала маске проходит насквозь, не задерживаясь. А признание ремесла ложится в самый фундамент.

Потому что маску можно потерять. А ремесло, как выяснилось, нет.

Так, без плана и стратегий, нашлась новая роль. И заодно тема, к которой книга ещё не раз вернётся.

Рынок стремительно заполняется продуктами, которые «накодили по вайбу». Блестящими снаружи, гнилыми в архитектуре.

А людей, способных прийти, посмотреть и спокойно сказать, где это всё рухнет и как спасти, — единицы.

Место в этом коротком списке досталось случайно. Без прицела.

Про тот первый заказ — про молитвы, про приложение, написанное в одного разработчика, которое чуть не легло под собственным весом, — будет отдельная глава.

Здесь важно другое. Именно он, этот скромный заказ, а вовсе не великий новый замысел, вернул к жизни.

«Провал закаляет» — это тост, а не факт

И раз речь зашла о приобретениях — назовём вещи своими именами. Без передёргиваний в обе стороны.

Провал не отнял инженера. Наоборот: заточил зрение, откалибровал оптику.

Но сладкая формула «провал — это подарок судьбы» — враньё. Под этой обёрткой обычно прячут вполне реальную неоплаченную боль. Делая вид, что её не было.

И в обратную крайность верить не стоит. Данные тут упрямы и неудобны.

Сам по себе крах следующую попытку успешнее не делает. Это миф.

Если смотреть на статистику честно — надёжнее всего будущий успех предсказывает прошлый успех. А вчерашние погорельцы стартуют примерно вровень с зелёными новичками.⁴⁹

Так что «закалился в неудачах» — это чаще тост, чем факт.

Что провал даёт на самом деле — вещь потоньше.

Он показывает настоящие слабые места, а не выдуманные.

И калибрует чутьё на ранние тревожные сигналы. На те самые, которые в собственном бизнесе полгода читались в

упор и не осознавались.

Зато в чужом коде, на свежую голову, увиделись с первого взгляда.

Вот это — реальное приобретение. А не утешительный приз.

Психологи, изучающие, кто восстанавливается после краха, а кто застревает на дне намертво, называют две конкретные вещи.

Вера в то, что исход зависит от твоих действий, а не от слепого рока.

И вера в то, что ты вообще ещё на что-то годен.

По-научному — локус контроля и самоэффективность. По-человечески — ощущение «я не щепка в потоке, я ещё гребу сам».

И возвращается оно не от великих планов и не от вдохновляющих книг. А от маленькой конкретной работы, которую кто-то живой у тебя принял и за которую сказал спасибо.

Круг замыкается. Те самые доски из начала главы — это и были первые взносы в локус контроля. Хотя тогда никто их так не называл.

Сначала урок. Потом видео. Потом первый починенный проект.

По одному кирпичику. Не быстрее.

Из чего на самом деле сделано второе дыхание

Так что же это такое — второе дыхание, если выкинуть музыку?

Это не героический момент, когда ты с рыком поднимаешься и идёшь крушить.

Это куда тише.

Это момент, когда ты вдруг замечаешь, что снова можешь дышать. Просто дышать, спокойно, без камня на груди.

И всё.

И ещё одно, чтобы не соврать и тут.

Ты не «вернулся сильнее, чем был». Это опять чужой красивый пост.

Ты вернулся не сильнее. Ты вернулся другим.

Тише. Трезвее — во всех смыслах этого слова. С рабочим детектором вранья, направленным теперь в первую очередь на самого себя. А уже потом на чужие демки.

И с твёрдым знанием, что ремесло, ради которого когда-то случился приход в профессию, никакая катастрофа отнять не смогла.

Его не увели вместе с аккаунтами. Не перехватили вместе с доменом.

И вот с этого места уже можно начинать заново.

Не потому, что кто-то обязан немедленно строить новую

блестящую империю взамен рухнувшей.

А потому, что человек перестал быть обломком прошлой.
Перестал плавать лицом вниз.

Он снова гребёт.

И теперь, отдышавшись, можно спокойно, без дрожи в руках, обернуться и посмотреть назад. На оба бизнеса, на Китай, на Гонконг. На всё, что там было сделано и чего, по незнанию, сделано не было.

И разобрать всё по косточкам. Холодно и честно.

Без надрыва, без самобичевания. Ровно так, как и положено разбирать завалы, когда уже не больно их трогать.

С этого спокойного разбора мы и начнём.

Глава 12. Китай: когда тонет не идея, а рынок

Скажу фразу, от которой у меня самого внутри что-то приятно щёлкает даже сейчас.

«У меня была компания в Гонконге».

Послушайте, как она ложится на язык.

В ней слышится международность. Налоговый рай. Лес небоскрёбов над бухтой. Ощущение большой лиги, куда пускают не всех.

Скажешь такое в разговоре — и собеседник смотрит на тебя чуть иначе.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.