



НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ИНВЕСТИЦИИ

АДРИАН НОРТВЕЙЛ



ИНВЕСТИРУЙ В ПРИВЫЧКИ

КАК НАХОДИТЬ СИЛЬНЫЕ КОМПАНИИ
РАНЬШЕ БОЛЬШИНСТВА

Адриан Нортвейл

**Инвестируй в привычки.
Как находить сильные
компании раньше большинства**

«Автор»

2026

Нортвейл А.

Инвестируй в привычки. Как находить сильные компании раньше большинства / А. Нортвейл — «Автор», 2026

Вы покупаете акции, а потом цена командует Вами? Хватит. Я покажу, как собрать портфель из компаний, которые уже есть в Вашей жизни, и не дёргаться от каждого шума в новостях. Вы начнёте отличать сильный продукт от модной истории, перестанете покупать из страха упустить, сможете заранее понять, когда держать, докупать и продавать. Вы узнаете, как вести простой список, делить компании по силе привычки, покупать на откатах, не резать победителей слишком рано и не тащить за собой слабые идеи. Это книга для тех, кто хочет инвестировать без биржевой суеты: спокойно, по правилам, с головой и с уважением к своим деньгам.

© Нортвейл А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	5
Глава 1. Список жизни	7
Глава 2. Как отличить сильную привычку от случайной покупки	14
Глава 3. Почему легкий путь обходится дороже	21
Глава 4. Когда деньги получают маршрут	28
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Адриан Нортвейл

Инвестируй в привычки. Как находить сильные компании раньше большинства

Введение

В этой книге речь пойдёт не о том, как угадать завтрашнюю цену акции. Завтра её не знает никто. Даже человек в дорогом костюме, который уверенно говорит по телевизору, обычно знает только то, как красиво объяснить уже случившееся. Речь пойдёт о другом: как обычному человеку перестать проходить мимо сильных компаний, которыми он сам пользуется каждый день, и начать смотреть на свою жизнь как на источник инвестиционных наблюдений.

Я не предлагаю бросить работу, ночами читать отчёты компаний и спорить с аналитиками о марже, выручке и мультипликаторах. Это занятие может быть полезным, но большинству людей оно не нужно. Более того, часто оно только мешает. Человек начинает думать, что без сложной таблицы он не имеет права купить акцию, хотя сам уже десять лет платит этой компании деньги, рекомендует её друзьям и раздражается, когда сервис хоть на час перестаёт работать.

На практике многие хорошие идеи лежат не в отчётах, а в привычках. Вы открываете один и тот же сайт, выбираете один и тот же магазин, платите через одно и то же приложение, работаете в одной и той же программе, смотрите фильмы в одном сервисе, ищете дорогу через одну карту. Вы не называете это анализом. Вы просто живёте. Но рынок состоит из компаний, которые встроились в такие повседневные действия миллионов людей.

Смешно устроена память инвестора. Когда акция выросла в десять раз, он говорит: «Ну это же было очевидно». Было очевидно, что люди будут заказывать товары с доставкой. Было очевидно, что телефон станет главным устройством в кармане. Было очевидно, что поиск в интернете, карты, облачные документы, видеосвязь и подписки изменят быт. Только в момент, когда надо было нажать кнопку «купить», всё почему-то казалось не таким очевидным.

Я сам много раз ловил себя на этом. Компания давно была перед глазами. Продуктом я пользовался. Другие пользовались. Разговоры вокруг только подтверждали, что привычка становится массовой. Но я искал что-то умнее. Хотел найти недооценённую идею, которую не видят остальные. Читал новости, сравнивал коэффициенты, слушал людей, которые говорили с таким видом, будто рынок обязан их послушаться. В итоге пропускал простые вещи.

Эта книга построена на простой мысли: у частного инвестора есть преимущество, но оно редко там, где он его ищет. Его преимущество не в доступе к данным. Не в скорости реакции. Не в умении построить сложную финансовую модель. В этих местах его почти всегда обгонят профессионалы. Преимущество частного инвестора в том, что он является живым потребителем. Он раньше отчёта чувствует, что продукт стал привычкой. Он видит, что сервисом начали пользоваться коллеги, жена, дети, друзья, соседи. Он понимает, что от некоторых вещей уже не хочется отказываться.

Конечно, не каждый знакомый бренд становится хорошей инвестицией. Мы пользуемся множеством средних продуктов. Где-то покупаем только потому, что близко. Где-то потому, что была скидка. Где-то потому, что нет выбора. Такая компания может быть крупной, известной и даже прибыльной, но не иметь той силы, которая годами удерживает клиента. Поэтому задача не в том, чтобы купить всё, что встречается в вашей жизни. Задача в том, чтобы отличить обычное удобство от настоящей привязанности.

В книге будет много разговоров о таких вещах, как привычка, заменяемость, доверие, желание пользоваться снова, готовность платить, нежелание уходить к конкуренту. Это звучит проще, чем привычный язык инвестиций. Но именно здесь часто прячется то, что потом в отчётах называют ростом выручки, сильной маркой, лояльной клиентской базой и ценовой властью. Сначала человек снова и снова выбирает продукт. Потом это становится цифрами.

Я не обещаю, что такой подход найдёт все будущие победители. Не найдёт. Ни один подход этого не сделает. Более того, часть идей окажется ошибочной. Вы можете решить, что продукт стал важным, а через полгода перестанете им пользоваться. Вы можете купить акцию, а она упадёт. Это нормально. Хорошая стратегия не обязана быть безошибочной. Она должна делать так, чтобы большие удачи перекрывали небольшие ошибки, а решения принимались по понятным правилам.

Поэтому в этой книге будет важен не только выбор акций, но и порядок работы. Сначала мы составим список повседневных действий. Потом разберём, какие компании стоят за этими действиями. Затем отделим действительно важные продукты от тех, без которых легко жить. Потом расставим приоритеты, решим, куда направлять деньги, и договоримся, когда продавать. Вся сила подхода не в одном озарении, а в повторяемом процессе.

Я пишу это для человека, который хочет владеть долей в хороших компаниях, но не хочет притворяться профессиональным аналитиком. Для человека, который понимает, что индексные фонды могут быть разумной основой капитала, но всё равно хочет иметь несколько акций компаний, которые он знает и уважает. Для человека, которому надо не больше шума, а больше ясности.

В этой книге не будет попытки угадать следующий квартальный отчёт. Не будет горячих советов. Не будет списка акций, которые надо срочно купить. Список у каждого будет свой, потому что жизнь у каждого своя. Один человек каждый день работает в дизайнерских программах, другой живёт в сервисах доставки, третий знает рынок спортивной одежды лучше любого аналитика, потому что сам годами покупает и сравнивает вещи. Хороший метод должен учитывать эту разницу.

Главный вопрос, который будет повторяться под разными углами, звучит просто: какие компании в вашей жизни стали настолько полезными, что вы почти не представляете себе замену? Не просто «мне нравится». Не просто «я иногда покупаю». А именно: я пользуюсь, ценю, доверяю, возвращаюсь, советую, и если это исчезнет, мне будет неприятно. Вот с таких наблюдений начинается инвестор, который использует своё реальное преимущество.

Перед тем как идти дальше, надо договориться ещё об одном. Инвестиции не бывают безопасной игрой. Акции падают. Даже отличные компании переживают плохие годы. Иногда рынок ведёт себя так, будто хочет проверить, понимаете ли вы, что купили. Поэтому деньги, о которых пойдёт речь, не должны быть последними. Не надо покупать акции на сумму, из-за которой вы не сможете спать. Если человек вынужден продать в плохой момент, потому что ему нужны деньги на жизнь, никакая стратегия его не спасёт.

Но если часть капитала можно разумно направить в акции, то почему бы не направлять её не по слухам, не по моде и не по чужому крику, а по собственной системе наблюдений? Вы уже каждый день голосуете деньгами, временем и вниманием. Осталось научиться записывать эти голоса и переводить их в инвестиционные решения.

Вот с этого и начнём.

Глава 1. Список жизни

Сначала надо научиться видеть компании там, где раньше вы видели только дела. Утро началось, вы взяли телефон, открыли почту, посмотрели погоду, заказали такси, включили навигатор, заплатили картой, в обед купили кофе, вечером посмотрели сериал. День прошёл как обычно. Но если разложить его на части, окажется, что через него прошёл десяток бизнесов. Некоторые из них вы выбрали случайно. Некоторые уже давно держат вас крепче, чем кажется.

Большинство людей потребляют невнимательно. Не в плохом смысле. Просто им не нужно думать о каждой покупке. Они идут туда, где привычно, открывают приложение, которое стоит на главном экране, покупают товар, который уже покупали. Мозг экономит силы. Для инвестора это ценно. Если продукт стал настолько удобным, что человек перестал выбирать и начал пользоваться автоматически, перед нами может быть не просто хороший сервис, а сильный бизнес.

Первое упражнение выглядит почти детским: составить список своей жизни. Не список желаний, не список популярных компаний, не список того, что обсуждают в новостях. Именно своей жизни. Чем вы пользуетесь каждый день? За что регулярно платите? Какие бесплатные сервисы открываете настолько часто, что уже не замечаете? Какие магазины выбираете без долгих сравнений? Какие программы стоят в работе между вами и результатом?

Я называю такой список личной картой потребления. В нём нет ничего торжественного. Это может быть обычная таблица, записка в телефоне, лист бумаги. Важна честность. Если вы покупаете кофе в ближайшей точке только потому, что она находится у выхода из метро, не надо изображать любовь к бренду. Если вы пользуетесь банком потому, что лень переносить платежи, так и запишите. Инвестору вредно романтизировать собственные привычки.

Начните с ежедневных действий. Телефон. Почта. Поиск. Мессенджеры. Карты. Рабочие программы. Музыка. Видео. Платежи. Банк. Доставка. Социальные сети. Не спорьте с собой, достойно это внимания или нет. Пока мы только собираем материал. На этом этапе ошибка чаще бывает не в том, что человек записал слишком много, а в том, что он решил заранее отфильтровать обычные вещи.

Потом переходите к регулярным действиям. Что вы делаете каждую неделю или несколько раз в месяц? Покупаете продукты в одном месте. Заказываете товары на одной площадке. Пользуетесь сервисом такси. Отправляете деньги друзьям. Ходите в один спортзал. Покупаете одежду в двух магазинах. Выбираете один маркетплейс, хотя рядом есть другие. Здесь уже появляются наблюдения о предпочтениях, но пока не торопитесь с выводами.

Есть ещё вещи случайные и редкие. Они тоже нужны. Раз в год вы покупаете чемодан, телевизор, мебель, краску, страховку, билеты, бронируете жильё. Такие действия могут казаться слишком редкими для инвестора, но иногда именно в них видно качество компании. Бывает, что человек редко пользуется сервисом, но каждый раз благодарен, что он существует. А бывает наоборот: покупка частая, но безразличная.

Отдельно стоит записать то, что вы пока не купили, но хотите. Это важная категория. Желание часто показывает силу бренда ещё до покупки. Человек годами смотрит обзоры машины, велосипеда, часов, мебели, тренажёра, подписки, путешествия. Денег жалко, условий пока нет, но желание не проходит. Такой сигнал нельзя автоматически превращать в инвестицию, но его стоит держать на виду. Иногда будущая привычка начинается именно так.

Когда список готов, у многих появляется соблазн сразу искать тикеры и покупать. Не надо. Список действий ещё не является списком акций. Между «я пользуюсь» и «я готов вложить деньги» лежит большая разница. Мы только открыли дверь в комнату. Теперь надо понять, что в ней действительно ценное, а что просто стоит у стены.

Для начала найдите компанию за каждым продуктом. Иногда всё очевидно. Кофейня называется так же, как компания. Телефон выпускает известный производитель. Магазин торгуется на бирже под узнаваемым названием. Но часто всё сложнее. Приложение может принадлежать другой корпорации. Бренд одежды может быть частью холдинга. Сервис, который вы любите, может быть частной компанией. Это не проблема. Просто рядом с каждым пунктом запишите владельца и, если он публичный, биржевой тикер.

Если компания частная, не вычёркивайте её. Частные компании тоже важны для наблюдения. Сегодня вы не можете купить их акции, а завтра они могут выйти на биржу. Кроме того, частная компания из вашего списка может быть конкурентом публичной компании, которую вы рассматриваете. Инвестор должен знать не только то, что можно купить, но и то, что может изменить расстановку сил.

На этом этапе полезно разделить список по частоте. Ежедневно. Регулярно. Иногда. Редко. Хочу, но пока не имею. Такая простая разбивка убирает хаос. Вы сразу видите, какие компании постоянно проходят через вашу жизнь, а какие появляются на периферии. Частота не решает всё, но она показывает, где искать в первую очередь.

Допустим, вы каждый день пользуетесь телефоном, поиском, картами и рабочими документами. Эти продукты не просто попали в ваш день. Они стали инфраструктурой. Вы не думаете о них как о покупке. Вы думаете через них. Это сильный знак. Если сервис стал частью способа жить или работать, его нельзя оценивать так же, как случайную покупку в торговом центре.

Но частота бывает обманчива. Вы можете каждый день проходить через турникет метро, но это не значит, что метрополитен был бы великой инвестицией, будь он публичной компанией. Вы можете каждый день покупать бензин на одной заправке, потому что она по дороге, но не отличать её от соседней. Часто не значит важно. Часто значит только то, что надо приглядеться.

Поэтому после списка начинается второй слой: отношение. Для каждого пункта задайте себе несколько грубых, почти бытовых вопросов. Как часто я этим пользуюсь? Насколько мне это нравится или нужно? Легко ли заменить? Буду ли я скучать, если продукт исчезнет? Думаю ли я, что через год или два всё ещё буду им пользоваться? Ответы не должны быть умными. Они должны быть честными.

Вот пример. Человек пользуется одним приложением для карт каждый день. Он не выбирает его каждый раз заново. Он доверяет маршрутам, знает интерфейс, привык смотреть пробки, сохраняет места. Если завтра приложение исчезнет, ему придётся менять привычный способ передвижения по городу. Это не мелочь. В таком продукте может быть настоящая сила.

Другой пример. Человек покупает воду одной марки, потому что она стоит на полке у кассы. Если завтра её заменят другой бутылкой, он возьмёт другую и забудет через пять минут. Это тоже продукт в его жизни. Но инвестиционного смысла в таком наблюдении почти нет. Компания не держит клиента. Она просто оказалась рядом.

Между этими примерами находится большая серая зона. Вы любите магазин, но готовы уйти к другому при росте цен. Вам нравится сервис доставки, но вы открываете два приложения и выбираете дешевле. Вы пользуетесь банком, но только потому, что там зарплатная карта. Вы смотрите фильмы в одном сервисе, но легко переключитесь, если там закончится интересный контент. Такие компании могут быть хорошими, но их надо оценивать осторожно.

В этой системе удобно использовать три корзины. Первая корзина для продуктов, которые действительно важны. Я пользуюсь ими часто, ценю их, не хочу менять, вижу их в своей жизни дальше и заметно расстроюсь, если они исчезнут. Вторая корзина для хороших, но заменяемых продуктов. Я доволен, скорее всего продолжу пользоваться, но без драмы перейду к альтернативе. Третья корзина для всего остального: пользовался, покупал, знаю, но особой связи нет.

Названия корзин могут быть любыми. Можно назвать их зелёной, жёлтой и синей. Цвета удобны тем, что не заставляют каждый раз писать длинные объяснения. Зелёный значит: приглядеться как к главному кандидату. Жёлтый значит: наблюдать, возможно держать небольшую долю, но без сильной ставки. Синий значит: не покупать, пока продукт не станет важнее.

Самая частая ошибка здесь - раздувать зелёную корзину. Человеку хочется считать себя человеком с хорошим вкусом, поэтому почти всё, что ему нравится, он записывает в особое. Но особое не может быть повсюду. Если в зелёном списке тридцать компаний, скорее всего, вы не отобрали лучшие, а просто перенесли туда весь потребительский шум.

Проверка простая. Представьте, что продукт исчез завтра. Не бренд в новостях упал на десять процентов, а именно продукт исчез из вашей жизни. Что вы почувствуете? Если ответ: «Ну, найду другой», это не зелёная корзина. Если ответ: «Будет неудобно, но переживу», чаще всего это жёлтая. Если ответ: «Я не хочу даже думать, чем это заменить», вот тут можно разговаривать серьёзнее.

Другой вопрос: готовы ли вы платить больше? Не абстрактно, а по-настоящему. Если любимый сервис поднимет цену на десять или двадцать процентов, вы уйдёте или останетесь? У компании с сильным продуктом есть пространство для цены. Клиент ворчит, но платит, потому что замена хуже, неудобнее или требует усилий. Это и есть одна из форм силы бизнеса.

Цена не всегда проявляется прямо. Иногда компания годами продаёт дёшево, чтобы захватить привычку. Иногда сервис бесплатный, но собирает внимание, а внимание потом продаётся рекламодателям. Иногда платит не тот, кто пользуется. Обычный человек не обязан разбирать всю схему монетизации, но он может увидеть главное: продукт нужен, люди возвращаются, привычка крепнет.

Профессиональные инвесторы много знают о цифрах. У них лучше терминалы, больше времени, прямые разговоры с компаниями, команды аналитиков. Соревноваться с ними в чистом анализе отчётности обычно бессмысленно. Но профессионал не живёт вашей жизнью. Он не видит, как именно продукт вошёл в ваш дом, работу, покупки, отдых. Он увидит это позже в цифрах. Вы можете почувствовать раньше в поведении.

Это не делает вас умнее рынка. Рынок вообще не надо унижать, он быстро наказывает за высокомерие. Речь о другом. Вам не нужно находить тайну, скрытую от всех. Иногда достаточно не пропустить то, что очевидно в собственной жизни, но ещё не стало очевидным в вашей инвестиционной дисциплине. Многие люди знали сильные продукты годами, но не имели правила, которое заставило бы их действовать.

Правило начинается с записи. Пока наблюдение живёт в голове, оно легко превращается в оправдание. Сегодня вы думаете, что сервис незаменим. Через месяц забыли, почему так думали. Через год акция выросла, и вы говорите, что всё понимали. Записанный список неприятен тем, что не даёт врать самому себе. Он показывает, что вы реально думали в тот момент.

Поэтому рядом с каждым пунктом надо писать короткое объяснение. Не эссе, а несколько предложений: как пользуюсь, почему ценю, чем заменю, если придётся, буду ли продолжать. Такие заметки станут вашим частным инвестиционным дневником. Через три месяца вы прочтаете их и увидите, изменилось ли отношение. Это намного полезнее, чем каждый день проверять цену акции.

Например: «Пользуюсь этим сервисом доставки раз в неделю. Удобно, но открываю конкурента, если там дешевле. Если исчезнет, особой проблемы не будет». Это жёлтая или синяя история, как бы красиво ни выглядела компания в новостях. Другой пример: «Работаю в этой программе каждый день. Все документы, шаблоны и коллеги завязаны на неё. Переход был бы болезненным». Это уже другой уровень связи.

Отдельное внимание нужно к продуктам, которые создают сеть. Когда ценность сервиса растёт от того, что там уже много людей, заменить его сложнее. Социальная сеть, платёжное приложение, маркетплейс, платформа для аренды, профессиональная сеть, сервис отзывов. Вы

можете найти альтернативу, но если там нет людей, продавцов, покупателей, контактов или истории, альтернатива пустая.

Сеть не гарантирует вечной победы. Люди уходят и из больших сетей. Мода меняется, доверие ломается, новые поколения выбирают другое. Но пока сеть жива, она создаёт серьёзное преимущество. Потребитель часто остаётся не потому, что продукт безупречен, а потому, что все нужные ему связи уже там. Для инвестора это сильная деталь.

Есть продукты, которые держат не сетью, а качеством. Вы покупаете инструмент, одежду, еду, мебель или технику и возвращаетесь, потому что опыт стабильно хороший. Здесь надо смотреть на повторяемость. Один удачный заказ ничего не значит. Но если вы много раз получали качество, рассказывали другим, возвращались без скидки и с трудом представляете замену, компания заслуживает места в списке.

Есть продукты, которые держат доверием. Банк, страховая, медицинский сервис, платёжная система, облачное хранилище. Человек не обязательно любит их. Иногда он вообще не хочет о них думать. Но он доверяет, что всё сработает, когда нужно. Доверие скучно, пока не сломается. Для бизнеса оно может быть огромным активом.

Есть продукты, которые держат мечтой. Машина, бренд одежды, спортивное оборудование, интерьер, путешествия. С ними надо быть осторожнее, потому что желание легко перепутать с качеством бизнеса. Но если мечта массовая, если люди годами смотрят, обсуждают, копят, защищают бренд в разговорах, это уже не просто каприз. Это сигнал о силе образа.

Когда вы заполните первую версию списка, не удивляйтесь, если там окажутся знакомые крупные компании. Некоторые думают, что хорошая инвестиция обязательно должна быть маленькой и никому не известной. Это красивая, но опасная мысль. Многие большие деньги были заработаны на компаниях, которые уже были известны, но продолжали расти, расширять привычку и увеличивать прибыль.

Не обязательно войти первым. Иногда достаточно войти тогда, когда компания уже доказала, что стала важной, но впереди у неё ещё много лет роста. Человек, который начал пользоваться сильным продуктом поздно, всё равно может заработать, если продукт продолжит проникать в жизнь других людей и удерживать их. Вопрос не только в том, насколько компания известна сегодня. Вопрос в том, насколько долго её сила может работать дальше.

Здесь появляется неприятная часть: нельзя покупать компанию только потому, что её продукт нравится вам. Нужно спросить, есть ли шанс, что похожее отношение есть у многих людей. Ваш личный опыт является отправной точкой, а не последней инстанцией. Если продукт важен только вам и ещё трём людям в узком кругу, рынок может не заметить этой любви.

Но не надо сразу бежать за статистикой. Начните с наблюдений. Коллеги используют тот же сервис? Друзья говорят о нём без вашей подсказки? Дети или родители освоили его сами? Вы видите его в чужих телефонах, домах, разговорах? Продукт начал появляться в быту разных людей? Такие мелочи иногда лучше сухой новости показывают, что привычка распространяется.

При этом надо уважать границы своей компетенции. Если вы ничего не понимаете в нефтяных компаниях, биотехнологиях или банках, не надо убеждать себя, что пара новостей дала вам преимущество. Можно владеть такими активами через фонды или вообще не трогать. В этой книге нас интересуют компании, где ваш опыт потребителя даёт реальное наблюдение, а не иллюзию знания.

Допустим, вы пользуетесь авиакомпанией. Вы можете оценить сервис, приложение, пунктуальность, отношение к клиенту. Но покупаете ли вы билет из-за любви к бренду или потому, что рейс удобнее и дешевле? Если завтра конкурент даст такое же время вылета на двадцать процентов дешевле, останетесь ли вы верны? У многих авиакомпаний слабая власть над клиентом. Это не делает их плохими бизнесами всегда, но делает их сложными для этой стратегии.

То же самое с товарами первой необходимости. Вы покупаете бензин, воду, бумагу, бытовую химию. Часто выбор идёт по цене и доступности. Если бренд не имеет для вас значения, не надо превращать покупку в инвестиционный аргумент. Компания может быть большой, но ваша связь с ней пустая. А пустая связь не даёт преимуществ.

На другом конце находятся продукты, где переключение вызывает сопротивление. Вы годами собирали фотографии в одном облаке. Вся семья сидит в одном мессенджере. Рабочие процессы завязаны на определённую платформу. Дом оборудован техникой одной экосистемы. Чем выше бытовая цена перехода, тем серьёзнее надо отнестись к компании.

Но и здесь нельзя засыпать. Сильная компания может ослабнуть. Продукт может испортиться. Конкурент может сделать проще, дешевле и лучше. Ваш список нужен не только для покупки, но и для проверки. Если раньше продукт был незаменимым, а теперь вы ловите себя на мысли, что всё чаще открываете альтернативу, это не мелочь. Это сигнал.

Покупка акции без правила продажи похожа на договор без даты пересмотра. Сначала всё понятно: вы купили потому, что компания особая. Потом проходит время, цена скачет, новости шумят, привычка меняется. Без записанного правила вы начинаете придумывать причины держать или продавать по настроению. А настроение на рынке обычно плохой советчик.

Поэтому уже в первой главе стоит принять мысль: мы будем продавать не потому, что цена напугала, и не потому, что кто-то сказал страшное слово в интервью. Мы будем продавать, когда изменится наше отношение к продукту или его место в нашей жизни. Если зелёная компания стала жёлтой, позицию надо уменьшить. Если она стала синей или исчезла из списка, надо уходить. Жёстко, но понятно.

Конечно, цена тоже имеет значение. Покупать хороший бизнес по безумной цене неприятно. Позже мы отдельно поговорим о том, как добавлять деньги на рыночных откатах и не бросаться в покупку на пике общего восторга. Но в основе выбора всё равно будет не график. В основе будет вопрос: почему эта компания вообще достойна места в моём портфеле?

Список жизни надо обновлять раз в квартал. Не каждый день. Каждый день вы будете видеть слишком много шума. Раз в три месяца достаточно, чтобы заметить реальные изменения. Какие продукты вошли в жизнь? Какие стали менее важными? Где вы остались по инерции? Где появилось новое сильное желание? Где компания разочаровала так, что доверие уже не то?

Такой пересмотр полезен ещё и тем, что он охлаждает руки. Частный инвестор часто проигрывает не потому, что выбрал ужасные компании, а потому, что слишком часто дёргается. Купил на слухе, продал на страхе, снова купил на росте, устал, закрыл. Список делает процесс медленнее. Медленнее не всегда выгоднее, но часто разумнее.

Есть люди, которым такой подход покажется слишком простым. Они скажут: где отчёты, где оценка долга, где прогноз прибыли? Эти вещи не запрещены. Если вы умеете читать отчётность, читайте. Если понимаете оценку бизнеса, используйте. Но не притворяйтесь, что обязаны начинать именно с этого. Для многих частных инвесторов честное наблюдение за потреблением даст больше пользы, чем плохо понятая таблица.

Плохо понятая сложность особенно опасна. Человек выучил несколько показателей, видит низкий коэффициент и решает, что акция дешёвая. Но она может быть дешёвой потому, что бизнес теряет силу, клиенты уходят, отрасль меняется, а прибыль прошлого больше не вернётся. Число выглядит убедительно, пока не задашь простой вопрос: хочу ли я сам всё чаще пользоваться продуктом этой компании?

Бывает и наоборот. Компания кажется дорогой по привычным меркам, но продукт становится всё более важным, клиенты остаются, рынок расширяется, цена для пользователя не главный фактор. Такая акция может казаться переоценённой годами и всё равно расти, потому что прибыль догоняет ожидания. Это не значит, что надо покупать всё дорогое. Это значит, что качество продукта иногда объясняет то, чего не видно в старой формуле.

Суть первой главы можно свести к одному рабочему действию: в течение двух недель наблюдайте за собой. Не пытайтесь сразу стать инвестором. Просто записывайте. Что открыли? Где заплатили? Что выбрали без сравнения? Что посоветовали? На что пожаловались, но всё равно продолжили пользоваться? Что захотели купить, хотя дорого? Через две недели у вас будет материал, которого нет ни у одного аналитика в таком виде.

Потом сядьте и приведите его в порядок. Напишите рядом компании. Разделите по частоте. Дайте каждому пункту короткое объяснение. Отнесите к зелёной, жёлтой или синей корзине. Не спорьте с рынком. Не торопитесь покупать. Просто сделайте первую честную карту.

Возможно, она вас удивит. Вы увидите, что часть компаний, о которых вы много говорите, почти не присутствуют в вашей жизни. А часть компаний, о которых вы не думаете, держат ваш день на себе. Вы увидите, где вы клиент по любви, где по привычке, где по лени, где по отсутствию выбора. Для инвестора это разные вещи.

Самое ценное в этой работе - она возвращает ответственность. Вы перестаёте спрашивать: «Что мне купить?» и начинаете спрашивать: «Что я действительно знаю через собственный опыт?» Ответ может быть скромным. Пять компаний. Три компании. Одна компания. Это лучше, чем двадцать идей, взятых из чужого списка без понимания.

Иногда после первого списка человек понимает, что у него почти нет зелёных компаний. Это нормально. Не надо насильно находить. Возможно, сейчас ваша жизнь устроена так, что большинство продуктов заменяемы. Значит, надо наблюдать дальше, а свободные деньги держать в более широких инструментах. Нетерпение в инвестициях стоит дорого.

Иногда наоборот: зелёных компаний слишком много. Тогда придётся быть строже. Уберите всё, что держится на скидке. Уберите всё, где замена очевидна. Уберите всё, что нравится, но не нужно. Оставьте то, без чего день, работа, отдых или покупки стали бы заметно хуже. Сильный список должен быть тесным.

Важно не путать список жизни с любовным письмом брендам. Мы не фанаты. Мы владельцы капитала. Нам может нравиться продукт, но если отношение меняется, надо действовать. Нам может не нравиться стиль руководителя, реклама или новости вокруг компании, но если продукт силен и место в жизни сохраняется, надо отличать шум от сути. В этом и состоит дисциплина.

Дисциплина не выглядит захватывающе. Она выглядит как таблица, которую вы открываете раз в три месяца. Как короткие заметки рядом с привычными сервисами. Как отказ покупать синюю компанию, хотя о ней говорят все. Как покупка зелёной компании, которую вы давно знаете, но раньше почему-то не считали инвестиционной идеей.

Через годы такая скучная работа может оказаться важнее ярких догадок. Потому что большие результаты часто приходят не от одного блестящего решения, а от того, что человек несколько лет не мешал правильным решениям работать. Купил сильное, добавлял разумно, не продавал из-за шума, вышел тогда, когда продукт перестал быть сильным в его жизни.

Первая глава не должна закончиться красивой фразой. Она должна закончиться делом. Откройте заметку и начните список. Телефон. Почта. Поиск. Работа. Карты. Магазины. Подписки. Платежи. Транспорт. Еда. Дом. Отдых. Желания. Пишите без украшений. Чем точнее вы опишете свою обычную жизнь, тем больше шансов, что следующая большая инвестиционная идея не пройдёт мимо вас в виде приложения, которым вы и так пользуетесь каждый день.

Есть ещё один полезный приём. После первого списка посмотрите на пункты, которые вызывают у вас раздражение, но из жизни не уходят. Иногда именно там видна сила компании. Вы недовольны ценой, ворчите на интерфейс, считаете поддержку медленной, но всё равно платите и возвращаетесь. Почему? Если ответ в том, что замены нет или переход слишком неудобен, перед вами может быть бизнес с редкой устойчивостью. Если ответ только в том, что

вы ленитесь потратить вечер на замену, это слабее. Разница тонкая, но для денег она имеет значение.

Инвестор должен уметь признать и другое: часть сильных продуктов ему лично может не нравиться. Возможно, вы не пользуетесь популярной сетью, не понимаете восторга вокруг игры, не покупаете модную одежду, не видите смысла в дорогом кофе. Это не делает компанию плохой. Просто у вас нет личного преимущества в её оценке. Можно наблюдать со стороны, но не надо делать вид, что вы чувствуете продукт изнутри. Лучше иметь узкий круг настоящего понимания, чем широкий круг чужих мнений.

Со временем список начнёт работать как радар. Вы заметите, что новая привычка не появилась в один день. Сначала вы попробовали сервис. Потом открыли его ещё раз. Потом установили приложение. Потом начали советовать. Потом перестали сравнивать с альтернативами. Если в этот момент компания публичная, она уже заслуживает серьёзного разговора. Если частная, её надо оставить в списке и следить. Рынок любит называть такие вещи неожиданным успехом, хотя для внимательного пользователя они редко появляются из пустоты.

Но радар полезен только тогда, когда вы не подкручиваете его под желаемый ответ. Если акция уже выросла, легко убедить себя, что продукт незаменим. Если акция упала, легко начать искать недостатки, которых вчера не замечали. Поэтому в первую запись надо вкладывать максимум честности. Она станет точкой отсчёта. Через несколько месяцев вы будете сравнивать не настроение с настроением, а старую запись с новой записью.

В этом подходе нет просьбы исключить здравый смысл. Наоборот, он требует здравого смысла каждый раз. Не покупайте компанию, которую не понимаете. Не считайте каждую привычку великой идеей. Не держите акцию только из гордости. Не продавайте сильный бизнес только потому, что рынок устроил плохую неделю. Смотрите на продукт, на своё поведение, на заменяемость, на устойчивость привычки. Это простые вещи, но именно простые вещи труднее всего делать спокойно.

Когда первая карта будет готова, не показывайте её сразу всем подряд. Чужие мнения быстро сбивают настрой. Один человек скажет, что компания слишком дорогая. Другой вспомнит плохую новость. Третий посмеётся над вашим выбором. Послушать можно, но решение должно расти из вашего процесса. Иначе вы снова окажетесь там, откуда начали: в толпе, где каждый кричит название акции, но почти никто не может объяснить, почему лично он готов владеть этим бизнесом годами.

Глава 2. Как отличить сильную привычку от случайной покупки

После первого списка обычно наступает странный момент. Человек смотрит на свои записи и видит там слишком много знакомых названий. Телефон, почта, банк, магазин у дома, сервис такси, приложение для музыки, пара маркетплейсов, любимая кофейня, рабочие программы, подписки. Всё вроде бы важно. Всё как-то присутствует в жизни. И сразу хочется сделать широкий жест: раз я этим пользуюсь, значит, компания хорошая.

Вот тут и начинается настоящая работа. Список жизни нужен не для того, чтобы купить всё подряд. Он нужен, чтобы отсеять большую часть. Инвестору платят не за то, что он заметил знакомый бренд. Знакомые бренды замечают все. Инвестору платят за то, что он понял, где привычка стала прочной, где у компании есть власть над выбором клиента, а где покупка держится на скидке, случайности или лени.

В быту это различие видно лучше, чем в отчёте. Вы можете десять лет проходить мимо одной аптеки и время от времени покупать там зубную пасту. Но если завтра на её месте откроется другая аптека, ваша жизнь почти не изменится. Вы можете каждый день пользоваться одним поиском, одной картой, одним телефоном, одной рабочей программой. Если они исчезнут, вы не просто замените вывеску. Вам придётся перестраивать действия.

Именно поэтому в этой главе мы будем говорить о качестве привязанности. Не о том, нравится ли вам продукт. Нравится слишком слабое слово. Человеку может нравиться булочка в кафе, но он забудет о ней через два дня. Нам нужно понять другое: насколько продукт встроился в вашу жизнь, насколько трудно его заменить, насколько долго он может оставаться нужным и сколько людей, вероятно, чувствуют примерно то же самое.

Хорошая инвестиционная идея часто выглядит не как восторг, а как повторение. Вы снова открыли тот же сервис. Снова выбрали тот же магазин. Снова заплатили через ту же систему. Снова отправили файл в той же программе. Снова рекомендовали другу то же приложение. Один раз ничего не значит. Десятый раз уже говорит. Сотый раз говорит громко.

Первый вопрос: как часто вы пользуетесь продуктом? Частота не делает компанию великой, но она выводит её в поле зрения. Ежедневный продукт получает больше шансов стать привычкой, чем редкая покупка. Он чаще проверяется, чаще доказывает удобство, чаще собирает ваше внимание. Если продукт каждый день получает право быть в вашей руке, на вашем экране, в вашем маршруте или работе, он заслуживает внимательного разговора.

Но частота бывает вынужденной. Вы каждый день пользуетесь лифтом в доме, но это не значит, что вы привязаны к производителю лифта. Вы каждый день платите за электричество, но в большинстве случаев не выбираете поставщика. Вы каждый день пользуетесь дорогой, но не считаете её любимым продуктом. Поэтому сразу после частоты идёт второй вопрос: выбираете ли вы это сами?

Добровольный выбор ценнее принудительного. Если человек пользуется сервисом потому, что альтернативы нет, компания может зарабатывать деньги, но ваше наблюдение как потребителя почти ничего не стоит. Вы не видите силу бренда. Вы видите отсутствие выбора. А отсутствие выбора может измениться из-за закона, технологии, конкурента или простого появления новой опции.

Совсем другое дело, когда альтернативы есть, но вы к ним не уходите. Есть несколько банков, но вы остаетесь в одном не только из-за зарплатной карты. Есть несколько магазинов, но вы снова выбираете тот, где доверяете качеству. Есть несколько приложений для транспорта, но одно открываете первым. Есть разные сервисы видео, но один держит вас годами. Здесь появляется то, что стоит изучать.

Третий вопрос: чем именно продукт лучше для вас? Не для рынка, не для аналитиков, не для рекламного ролика, а для вас. Быстрее? Проще? Надёжнее? Приятнее? Дешевле при сопоставимом качестве? Дороже, но стоит своих денег? Экономит время? Снимает раздражение? Даёт доступ к людям, товарам, данным, развлечениям? Хорошее объяснение должно быть бытовым. Если вы не можете объяснить преимущество простыми словами, возможно, вы его придумали.

Я не люблю объяснения вроде «у них сильный бренд» без продолжения. Сильный почему? Потому что вы готовы ждать доставку именно от них? Потому что покупаете без сравнения? Потому что доверяете размерам, качеству, возвратам? Потому что друзья тоже там, и без них сервис пустеет? Сильный бренд проявляется в поведении клиента. Если поведения нет, бренд остаётся красивой этикеткой.

Четвёртый вопрос самый неприятный: что вы сделаете, если продукт исчезнет или подорожает? Представьте это не теоретически, а как реальную бытовую ситуацию. Сервис поднял цену. Магазин стал дальше. Подписка стала дороже. Доставка теперь платная. Приложение изменило условия. Вы остаетесь или уходите? Если вы уходите сразу, значит, связь слабая. Если ворчите и остаетесь, сила уже есть.

Ценовая власть не всегда выглядит как высокая цена. Иногда компания пока держит цену низкой, чтобы забрать рынок. Иногда берёт деньги с другой стороны. Иногда продаёт устройство недорого, а потом зарабатывает на сервисах. Но в основе всё равно один вопрос: есть ли у продукта такая ценность, что клиент не уйдёт при первом же неудобстве? Если нет, конкуренты будут давить прибыль.

Пятый вопрос: как долго вы, по собственному ощущению, будете этим пользоваться? Никто не умеет предсказывать жизнь на десять лет. Сегодня вы уверены в одном, через год переехали, сменили работу, завели ребёнка, поменяли привычки. Но ближнее будущее человек часто чувствует неплохо. Если продукт уже встроен в жизнь и вы не видите причины отказываться, это важный сигнал.

Не надо строить пророчества. Достаточно спросить: вижу ли я этот продукт в своей жизни через год? Через три года? Будет ли он нужен, если я стану чуть богаче? Если доход снизится? Если появится конкурент? Если мне станет скучно? Такие вопросы не дают точного ответа, но заставляют отделять устойчивую привычку от текущего увлечения.

Увлечение очень часто маскируется под инвестиционную идею. Человек купил новый гаджет, неделю в восторге, прочитал десять обзоров и уже готов покупать акции производителя. Через месяц гаджет лежит в ящике. Восторг ушёл, а акция осталась. Поэтому новым продуктам надо давать время. Если вещь вошла в жизнь резко, это интересно. Если она осталась после первого восторга, это гораздо интереснее.

Есть хороший бытовой тест: что происходит после новизны? Первый заказ, первая поездка, первый месяц подписки, первая неделя с приложением часто окрашены любопытством. Потом начинается рутина. Продукт либо продолжает работать и становится незаметно полезным, либо превращается в ещё одну иконку на экране. Инвестора интересует не первое впечатление, а жизнь после него.

В этом смысле скучные продукты иногда сильнее ярких. Рабочая программа, платёжная система, облачный сервис, складская подписка, навигатор, поисковик. Они не вызывают восторга каждый день. Но попробуйте убрать их из расписания. Если день начнёт сыпаться, продукт важен. Бизнесу не обязательно развлекать клиента, чтобы удерживать его. Иногда достаточно быть незаменимым инструментом.

Теперь вернёмся к трём корзинам. В зелёную попадают компании, чьи продукты вы используете часто, цените высоко, заменять не хотите, в будущем продолжать собираетесь и при исчезновении действительно почувствуете потерю. В жёлтую попадают хорошие, полез-

ные, но заменяемые продукты. В синюю попадает всё, что было в жизни, но не держит вас по-настоящему.

Зелёная корзина должна быть тесной. Это не витрина симпатий. Это место для компаний, где у вас появляется личная уверенность. Не уверенность в том, что акция завтра вырастет. Такой уверенности быть не должно. Уверенность в том, что продукт действительно занимает важное место в вашей жизни и, возможно, в жизни многих других людей.

Жёлтая корзина нужна, чтобы не спорить с собой. Много компаний находятся именно там. Вы довольны ими, пользуетесь, вероятно, продолжите, но без особой боли замените. Такие компании можно наблюдать. Иногда они со временем станут зелёными. Иногда останутся хорошими, но не исключительными. Иногда уйдут в синюю корзину. Жёлтый цвет сохраняет внимание, но не заставляет делать большую ставку.

Синяя корзина не означает, что компания плохая. Компания может быть прибыльной, известной, даже уважаемой, но лично вы не видите в ней силы. Вы покупали, пользовались, знаете название, но связи нет. Для этой стратегии этого недостаточно. Мы не обязаны иметь мнение о каждой компании, которая попадалась нам в руки.

Иногда синяя корзина защищает лучше любой аналитики. Представьте известный розничный магазин. Вы заходите туда пару раз в год, когда нужно что-то срочно. Цены средние, выбор нормальный, но если магазин исчезнет, вы спокойно купите в другом месте или закажете онлайн. Акция может выглядеть дешёвой. Руководство может обещать улучшения. Но ваш потребительский опыт говорит: продукт не особый.

Конечно, личный опыт может быть узким. В вашем районе магазин слабый, а в другой стране сеть любима. Вы не видите весь рынок. Поэтому синие компании не надо объявлять плохими вслух. Достаточно сказать: у меня нет преимущества в этой идее. Это честная и сильная позиция. Инвестор не обязан участвовать в каждом споре.

С зелёными компаниями тоже нужна осторожность. Бывает, что продукт важен для вас по личной причине, но не имеет широкого рынка. Например, специализированная программа для редкой профессии, локальный сервис, бренд с узкой аудиторией. Такая компания может быть отличной, но перед покупкой надо понять, есть ли у неё пространство для роста. Личная любовь без масштаба не всегда превращается в хороший результат для акции.

Масштаб не означает, что продукт должен нравиться всем. Этого почти не бывает. Достаточно, чтобы у компании была большая или растущая группа людей, для которых она решает важную задачу. Иногда сильная компания начинается с небольшой, но очень преданной аудитории. Потом эта аудитория расширяется. Инвестор, который сам находится внутри этой аудитории, может заметить силу раньше остальных.

Здесь полезно смотреть на поведение вокруг. Не спрашивать людей: «Как ты оцениваешь перспективы компании?» Большинство ответит что-нибудь случайное. Лучше наблюдать. Чем они реально пользуются? За что платят? Что защищают в разговоре? Что советуют без просьбы? К чему возвращаются после экспериментов с конкурентами? Поведение честнее мнений.

Если жена, брат, коллеги, друзья и дети независимо друг от друга начали пользоваться одним сервисом, это стоит записать. Если люди жалуются на цену, но продолжают платить, стоит записать. Если продукт стал глаголом в разговоре, стоит записать. Если конкурент дешевле, но все всё равно идут к прежнему бренду, это уже не просто реклама.

Не менее важно замечать обратное. Люди продолжают говорить, что любят бренд, но покупают всё реже. Приложение стоит на телефоне, но его перестали открывать. Подписка оплачивается по инерции, но контент никто не смотрит. Магазин раньше был первым выбором, теперь стал запасным. Такие вещи часто происходят раньше, чем это видно в годовом отчёте.

Частный инвестор живёт рядом с изменением привычек. Он видит, что дети уже не пользуются тем, чем пользовались родители. Видит, что коллеги перешли на другой инструмент.

Видит, что в очереди все платят телефоном, а не картой. Видит, что доставка стала нормой, а поездка в магазин стала раздражением. Это не точные данные, но это ранние сигналы.

Чтобы эти сигналы не превратились в шум, их надо записывать в одном формате. По каждому продукту: как часто пользуюсь; почему выбираю; чем заменяю; буду ли продолжать; как сильно буду скучать, если исчезнет. Пять вопросов. Никакой красоты. Никаких длинных рассуждений. Через три месяца вы поблагодарите себя за простоту.

Плохая запись звучит так: «Отличная компания, сильные перспективы, инновационный продукт». Это слова, которые можно написать почти о чём угодно. Хорошая запись звучит так: «Открываю приложение каждый день, потому что там все мои рабочие переписки. Конкуренты есть, но переходить всей команде сложно. Если сервис исчезнет, работа на неделю станет неудобной». Тут уже есть мясо.

Ещё пример хорошей записи: «Покупаю продукты в этой сети два раза в неделю. Нравится качество, но если цены вырастут, спокойно перейду в другой магазин рядом. Особой привязанности нет». Такая запись может отправить компанию в жёлтую или синюю корзину, хотя вы пользуетесь ею часто. И это правильно. Частота без привязанности не должна обманывать.

Инвестору важно уметь разочаровывать самого себя. Вы хотели найти зелёную идею, а получили жёлтую. Хотели оправдать покупку акции, а запись показала, что продукт заменяем. Это неприятно, но полезно. Лучше разочароваться до покупки, чем после падения на сорок процентов искать объяснение, почему вы вообще купили.

Иногда, наоборот, человек недооценивает очевидное. Он говорит: «Ну этим же все пользуются, поздно». Поздно для чего? Поздно купить по цене десять лет назад, конечно. Но не обязательно поздно владеть сильной компанией, если она ещё много лет будет расти, повышать цены, расширять продукты, удерживать клиентов. Известность сама по себе не убивает идею.

Рынок часто заранее закладывает ожидания в цену. Это правда. Но ожидания тоже меняются. Компания может быть известной и всё равно долго удивлять масштабом прибыли. Люди много лет знали сильные продукты и всё равно недооценивали, насколько глубоко они войдут в повседневность. Поэтому вопрос «все уже знают» не должен автоматически закрывать тему. Он должен заставлять нас быть аккуратнее с ценой и размером позиции.

Есть ещё одна ловушка: путать хороший продукт и хорошую акцию. Продукт может быть великолепным, а акция куплена по такой цене, что будущая доходность будет скромной. В этой книге мы не будем превращать оценку бизнеса в сложный курс финансов. Но здравый смысл нужен. Если вокруг компании истерия, все говорят только о ней, цена растёт без пауз, а вы боитесь упустить, лучше остановиться и дождаться более спокойного момента.

Страх упустить выгоду опасен тем, что он заставляет менять правила. Вчера вы собирались спокойно составлять список и покупать на откатах. Сегодня увидели рост и решили, что правила можно нарушить. Завтра акция упала, и вы уже не инвестор, а человек, который сердится на рынок. Хорошая компания не требует панической покупки. Если идея действительно долгосрочная, у вас будут возможности.

В этой стратегии важно разделять два решения: что купить и когда покупать. Что купить подсказывает список жизни. Когда покупать помогают дисциплина, размер позиции, рыночные откаты и терпение. Не смешивайте. Если компания зелёная, это не значит, что нужно бросать все деньги прямо сегодня. Это значит, что она попала в круг серьёзного внимания.

Размер позиции тоже зависит от силы корзины. Зелёные компании получают основную часть денег. Жёлтые могут получать немного, если вы хотите иметь их в портфеле и видите разумную причину. Синие не получают ничего. Такая простая схема нужна, чтобы эмоции не размазывали капитал по десяткам случайных идей.

Почему зелёным компаниям больше денег? Потому что смысл стратегии в концентрации на лучших наблюдениях. Если вы одинаково распределите деньги между всеми знакомыми

брендами, вы получите не личный портфель сильных идей, а корзину бытовых случайностей. Большие результаты обычно приходят от нескольких крупных победителей. Чтобы они имели значение, позиция должна быть заметной.

Но концентрация не означает безрассудство. Нельзя взять одну любимую компанию и вложить туда всё. Даже сильный продукт может столкнуться с ошибками управления, регулированием, технологическим сдвигом, завышенной ценой, кризисом или новым конкурентом. Мы хотим дать лучшим идеям вес, но не хотим, чтобы одна ошибка разрушила портфель.

Поэтому разумно иметь несколько зелёных компаний, а остальную часть капитала держать шире: в фондах, облигациях, наличных резервах, других активах. Акции отдельных компаний должны быть частью финансовой жизни, а не всей жизнью. Человек, который рискует слишком много, начинает принимать плохие решения даже в хороших идеях.

Теперь поговорим о продаже, потому что квалификация компании нужна не только перед покупкой. Если продукт был зелёным, а стал жёлтым, позицию надо уменьшить. Не обсуждать с собой месяцами. Не ждать, пока рынок согласится. Не искать утешение в чужом отчёте. Ваша причина владеть ослабла. Значит, портфель должен это отразить.

Если продукт стал синим или исчез из жизни, позицию надо закрывать. Это звучит слишком просто, и именно поэтому работает. Сложные правила продажи часто превращаются в повод ничего не делать. А рынок любит людей, которые ничего не делают по слабости, а не по убеждению. Держать победителя можно долго. Держать компанию, чья причина владения исчезла, нельзя.

Представьте, что вы много лет были преданы одному телефону. Потом конкурент сделал продукт, который вам понравился больше. Вы перешли. Старый бренд больше не кажется обязательным. Это не значит, что компания завтра развалится. Но ваше личное преимущество в ней ослабло. Если вы держали акцию именно потому, что продукт был для вас незаменим, честно будет признать изменение.

Или вы пользовались сервисом доставки каждую неделю. Потом цены выросли, качество ухудшилось, курьеры опаздывают, а вы всё чаще забираете еду сами или открываете конкурента. Можно сказать: «Компания большая, разберётся». Может быть. Но ваш список должен показать снижение силы. Инвестор не обязан ждать, пока проблема станет очевидной всем.

Иногда продажа будет ошибкой. Вы выйдете, а акция потом вырастет. Такое случится. Нельзя построить систему, которая никогда не заставляет сожалеть. Но можно построить систему, где каждое решение понятно в момент принятия. Если вы продали потому, что продукт потерял место в вашей жизни, это дисциплинированная ошибка. Она лучше, чем хаотичная удача.

Дисциплинированная ошибка не разрушает процесс. Хаотичная удача разрушает. Человек случайно купил что-то по слуху, заработал, решил, что понял рынок, увеличил ставки, потом вернул прибыль с процентами. Процесс должен переживать и удачу, и ошибки. Для этого он должен быть простым, записанным и повторяемым.

Квалификация компаний через зелёную, жёлтую и синюю корзины как раз даёт такой процесс. Она не требует угадывать будущее. Она требует регулярно отвечать на одни и те же вопросы о своём реальном поведении. Поведение меняется медленнее новостей. Поэтому портфель становится менее нервным.

Есть люди, которые считают такой подход слишком субъективным. Они правы. Он субъективен. Но всякое инвестирование содержит суждение. Даже сложная модель полна предположений о росте, марже, ставках, конкуренции, спросе. Разница в том, что здесь субъективность находится там, где у вас есть опыт: в оценке продукта, которым вы пользуетесь.

Субъективность надо не прятать, а дисциплинировать. Для этого и нужны вопросы, корзины, квартальный пересмотр, правила продажи и ограничения по размеру позиции. Вы не говорите: «Мне нравится, значит, покупаю». Вы говорите: «Я часто пользуюсь, продукт трудно

заменить, я буду продолжать, мне будет его не хватать, наблюдения вокруг подтверждают силу, поэтому компания получает высокий приоритет». Это уже другая работа.

Полезно также писать причины, почему компания не зелёная. Например: «Нравится, но легко заменить». Или: «Пользуюсь часто, но только из-за низкой цены». Или: «Хочу купить, но пока не знаю, будет ли привычка». Такие отрицательные записи экономят деньги. Через месяц, когда акция резко вырастет и вам захочется запрыгнуть, вы откроете список и вспомните, почему не стали торопиться.

Кстати, категория «хочу, но не имею» требует особой строгости. Желание может быть сильным, но пока вы не пользовались продуктом, у вас нет полного опыта. Можно поставить такую компанию в наблюдение, иногда даже в жёлтую корзину, если желание устойчивое и вы видите массовую силу бренда. Но зелёный цвет без реального использования лучше давать редко. Мечта часто выглядит прочнее, чем привычка.

Если вы всё же даёте зелёный цвет продукту, которым пока не владеете, причина должна быть очень сильной. Например, вы не купили товар только из-за цены или обстоятельств, но давно изучаете его, видите постоянный спрос, слышите похожее желание от разных людей, понимаете, почему бренд особый. Даже тогда размер позиции должен учитывать, что опыт неполный.

Есть ещё один вид ложной зелёной компании: продукт, который важен только из-за работы. Вы пользуетесь программой каждый день, потому что её выбрала компания. Если вы смените работу, продукт исчезнет. Это не значит, что он слабый. Возможно, наоборот, он силен в корпоративном мире. Но ваша личная привязанность здесь смешана с обязанностью. Запишите это честно.

Рабочие продукты могут быть прекрасными инвестиционными идеями, если вы видите, что они реально экономят время, команда не хочет менять их, новые сотрудники быстро привыкают, конкуренты слабее, а продукт расширяется внутри компании. Но если вы просто вынуждены терпеть неудобную систему, которая стоит на работе десять лет, это не зелёный сигнал. Это административная привычка.

Привычка бывает добровольной и навязанной. Добровольная привычка ценнее. Навязанная может держаться долго, но ваше потребительское наблюдение там хуже. Всегда спрашивайте: если бы выбор был мой, остался бы я? Если ответ нет, не надо красить компанию в зелёный только потому, что она занимает много часов вашего дня.

Ещё один тест: совет. Посоветовали бы вы продукт человеку, который вам не безразличен? Не как инвестицию, а как продукт. Сказали бы другу: поставь это приложение, купи эту подписку, попробуй этот магазин, открой счёт здесь, возьми эту программу? Если да, почему? Если нет, почему вы сами остаетесь? Ответы многое показывают.

Человек часто продолжает пользоваться плохим продуктом по инерции. Инерция может быть выгодна компании какое-то время, но как инвестиционная основа она слабее любви, доверия или удобства. Инерционного клиента можно потерять, когда появится простой способ уйти. Преданного клиента потерять труднее.

При этом не надо требовать от продукта совершенства. У сильных компаний тоже бывают проблемы. Доставка задержалась, приложение обновили неудачно, поддержка ответила грубо, цена выросла. Вопрос не в том, есть ли раздражение. Вопрос в том, что вы делаете после раздражения. Уходите или остаетесь? Если остаетесь снова и снова, значит, ценность перевешивает.

Иногда именно жалобы показывают силу. Люди годами ругают сервис, но не уходят. Почему? Потому что там контакты, выбор, привычка, данные, бонусы, скорость, доверие или просто лучший общий результат. Не каждая жалоба является сигналом слабости. Слабость начинается, когда жалоба сопровождается уходом.

Поэтому при квартальном пересмотре смотрите не только на настроение, но и на действие. Вы сердились на сервис, но продолжили пользоваться каждый день? Вероятно, сила на месте. Вы хвалили бренд, но за три месяца ни разу не купили? Возможно, связь слабее, чем слова. Деньги, время и внимание говорят точнее, чем формальные оценки.

К концу этой главы у вас должна появиться вторая версия списка. Первая просто фиксировала продукты и компании. Вторая уже расставляет вес. Напротив каждого пункта стоит цвет, короткое объяснение и честное понимание, почему это место заслужено. Это уже не перечень покупок. Это черновик инвестиционного портфеля.

Не спешите превращать его в сделки. Дайте списку полежать пару дней. Потом перечитайте и попробуйте спорить с собой. Не слишком ли много зелёного? Не попали ли туда компании, которые просто на слуху? Не обидели ли вы скучный, но сильный продукт? Не записали ли в синее то, без чего на самом деле будет трудно? Такой внутренний спор полезен.

Попросите себя объяснить каждую зелёную компанию вслух. Если объяснение звучит уверенно, просто и конкретно, оставляйте. Если начинается туман: «ну, перспективы, инновации, рынок большой, все говорят», снижайте цвет. Хорошая зелёная идея должна выдерживать разговор на кухне без презентации и графиков.

Потом объясните жёлтые. Возможно, часть из них станет зелёной. Часто человек сначала осторожничает, а потом понимает, что продукт действительно незаменим. Бывает и обратное: жёлтая компания после честного разговора уходит в синюю. Не бойтесь менять. Цель не в том, чтобы подтвердить первое мнение. Цель в том, чтобы приблизиться к правде о вашем поведении.

Синие тоже стоит оставить в списке, хотя денег они не получают. Они создают карту наблюдений. Через год компания может измениться, продукт может улучшиться, ваша жизнь может поменяться. Сегодня она синяя. Завтра, возможно, станет жёлтой. Или окончательно исчезнет. Наблюдение стоит дешево, ошибка покупки стоит дороже.

И вот когда список очищен, начинается следующий шаг: ранжирование. Среди зелёных компаний не все равны. Одни используются каждый день и держат несколько сторон вашей жизни. Другие важны, но уже. Одни появились давно и доказали устойчивость. Другие вошли недавно, зато очень резко. Одни имеют широкую сеть, другие держатся на качестве. Нужно понять, куда ставить больше, а куда меньше.

Но ранжирование имеет смысл только после квалификации. Нельзя расставлять по местам всё подряд. Сначала качество связи, потом порядок. Сначала зелёное, жёлтое, синее. Потом внутри зелёного: кто важнее, кто прочнее, кто новее, кто имеет больше шансов стать большой частью жизни других людей. Это будет следующая работа.

На практике всё проще, чем звучит. Вы не пишете научный труд. Вы просто учитесь переставать покупать акции по чужим словам и начинаете опираться на собственные наблюдения. Сегодня это выглядит как несколько цветных пометок рядом с обычными продуктами. Через несколько лет именно такие пометки могут напомнить, почему вы купили сильную компанию рано и не продали её из-за первой плохой недели на рынке.

Закончите эту главу проверкой. Откройте список и оставьте в зелёной корзине только те компании, о которых можете сказать: я часто пользуюсь их продуктом, я действительно его ценю, я не хочу его менять, я вижу его в своей жизни дальше, и если он исчезнет, мне будет заметно хуже. Всё остальное пусть подождёт в жёлтом или синем. Деньги любят ясность больше, чем восторг.

Глава 3. Почему легкий путь обходится дороже

Есть люди, которые заходят в переговорную так, будто там уже всё принадлежит им. Они не садятся, а располагаются. Не слушают, а оценивают. Не спрашивают, а проверяют, насколько быстро другой человек начнет подстраиваться. С ними бывает трудно спорить не потому, что они правы, а потому что они с первых минут создают вокруг себя давление.

Я долго считал таких людей сильными. В начале карьеры это легко перепутать. Человек говорит уверенно, смотрит прямо, отвечает быстро, не дает разговору рассыпаться. Кажется, перед тобой мастер влияния. Потом проходит время, и становится видно, что его сила похожа на дешевую мебель в съемной квартире: издалека прилично, вблизи шатается.

Уверенность без уважения держится недолго.

Однажды я наблюдал, как руководитель отдела продаж проводил встречу с потенциальным партнером. Назовем его Роман. Он был из тех людей, кто любит выигрывать разговор еще до того, как другая сторона поняла правила. Он говорил громко, перебивал, шутил на грани, бросал фразы вроде: ну вы же понимаете, серьезные люди долго не думают. Команда рядом с ним улыбалась, хотя по лицам было видно, что улыбки у них рабочие, как бейджи на шее.

Партнер сначала держался. Потом начал отвечать короче. Потом стал смотреть не на Романа, а в стол. В какой-то момент Роман решил, что дожал его. Он выкатил условия, добавил скидку, которую якобы мог дать только сегодня, и протянул руку.

Партнер руку пожал.

Все выдохнули. Роман был доволен. После встречи он сказал: видите, надо просто брать разговор за горло.

Через три дня партнер отказался от сделки. Без скандала. Без длинных объяснений. Просто написал, что после внутреннего обсуждения они решили не продолжать.

Роман еще неделю рассказывал, что люди нынче нерешительные и не умеют ценить выгодные предложения. Но дело было не в нерешительности. Человек вышел из переговорной с ощущением, что его не убедили, а продавили. Когда давление исчезло, исчезло и согласие.

Это одна из главных ошибок во влиянии. Мы путаем короткое да с настоящим согласием.

Короткое да часто рождается не из доверия, а из усталости, страха, неловкости, желания закончить разговор или не выглядеть слабым. Оно звучит приятно, особенно если нам очень нужно закрыть вопрос. Но у такого да есть срок годности. Иногда несколько минут. Иногда ночь. Иногда до первого разговора с юристом, женой, другом, финансовым директором или просто с самим собой в тишине.

Настоящее согласие выдерживает утро.

Если человек проснулся, перечитал условия и не почувствовал, что его загнали в угол, значит, у вас есть основа для отношений. Если он проснулся с мыслью: как я вообще на это согласился, значит, вчера вы не выиграли. Вы просто взяли у него взаймы решение, которое он скоро заберет обратно.

Многие не хотят этого признавать, потому что короткие победы дают сильное удовольствие. Особенно в бизнесе. Подписали договор. Получили оплату. Закрыли вакансию. Уговорили клиента на дорогой пакет. В таблице всё выглядит хорошо. В чате команды летят поздравления. Можно поставить галочку.

Но влияние не заканчивается на галочке. Если после вашей галочки у другого человека начинается сожаление, вы не создали сотрудничество. Вы создали проблему с отложенным сроком.

Я называю это налогом на легкий путь. Сначала кажется, что вы сэкономили время. Не объясняли подробно. Не раскрывали слабые места. Не дали человеку паузу. Немного приукра-

сили. Чуть надавили на срочность. Слегка сыграли на страхе упустить шанс. Сделка закрылась быстрее.

Потом приходит налог.

Клиент задает вопросы уже после оплаты. Партнер просит пересмотреть условия. Сотрудник выходит на работу и через месяц увольняется, потому что вакансия оказалась не такой, как ему описали. Покупатель пишет отзыв, где подробно объясняет, что чувствует себя обманутым. Бывший союзник при следующей возможности выбирает не вас, а человека, с которым спокойнее.

Легкий путь редко бывает бесплатным. Просто счет приходит позже.

Есть устойчивое заблуждение: будто влияние должно выглядеть как сила. Надо быть ярче, тверже, громче. Надо держать паузу так, чтобы другому стало неудобно. Надо смотреть в глаза чуть дольше, чем принято. Надо сделать вид, что у вас очередь из желающих, даже если в реальности на почте два непрочитанных письма, и оба от доставки еды.

В этом есть доля правды только для тех случаев, где вы не планируете видеть человека второй раз.

Если ваша цель продать туристу поддельные часы на рынке, можно играть в дефицит, давить на эмоцию, расхваливать товар и махать руками. Турист уедет, ремешок развалится, но вы уже не встретитесь. Это плохой способ жить, но как однократная схема он может сработать.

Совсем другое дело, если вы строите работу, где люди возвращаются. Консалтинг, управление, продажи с повторными сделками, партнерства, обучение, медицина, юриспруденция, подбор сотрудников, инвестиции, творческие проекты. Там нельзя каждый раз начинать с чистого листа, будто прошлой встречи не было. Люди несут с собой память.

И помнят они не только слова. Они помнят состояние рядом с вами.

Им было спокойно или тесно?

Им хотелось говорить правду или защищаться?

Они чувствовали, что могут отказаться, или понимали, что отказ будет наказан холодом, насмешкой, давлением?

Влияние живет именно там. В послевкусии.

Когда я говорю о честном влиянии, кто-то обязательно слышит мягкость. Будто честно значит робко, беззубо, с вечным извинением в голосе. Нет. Честное влияние может быть жестким. Иногда оно должно быть жестким. Можно прямо назвать условия. Можно сказать, что времени мало. Можно объяснить, что другой вариант вам не подходит. Можно настаивать на своем.

Разница в том, что вы не лишаете второго человека права видеть ситуацию ясно.

Вы не прячете важные детали. Не подменяете выбор стыдом. Не делаете вид, что ваша выгода не существует. Не изображаете дружбу там, где предлагаете сделку. Не называете давление заботой.

Я знаю предпринимателя, который продавал сложные программные решения для заводов. Его конкуренты часто выигрывали первые встречи, потому что обещали внедрение за месяц, экономию в сорок процентов и почти волшебную простоту. Он так не делал. Он приходил и говорил: за месяц не получится. Сорок процентов не обещаю. Первые шесть недель вам будет неудобно, потому что придется менять процессы. Если вам нужен красивый ответ для совета директоров, я плохой кандидат. Если вам нужен работающий результат, давайте считать.

Он проигрывал много быстрых сделок.

Но через полгода к нему возвращались те же компании. У кого-то внедрение у конкурентов развалилось. Кто-то понял, что обещанная простота держалась на презентации, а не на реальности. Кто-то просто устал от людей, которые в начале говорили да на всё, а потом присылали дополнительные счета.

У этого предпринимателя была странная, на первый взгляд, репутация: с ним трудно, но надежно.

В долгую это отличная репутация.

Есть еще одно заблуждение: будто влияние требует особой личности. Харизмы. Природной наглости. Красивого голоса. Умения мгновенно находить шутку. Люди смотрят на уверенных переговорщиков и думают: ну, это не про меня. Я так не умею.

И хорошо, если не умеете.

Не потому, что уверенность вредна. А потому, что попытка скопировать чужую уверенность часто делает человека фальшивым. Тихий специалист начинает изображать бодрого шоумена. Спокойный руководитель вдруг говорит лозунгами. Вдумчивый продавец давит на клиента, потому что на тренинге ему сказали закрывать сделку пять раз подряд.

В результате человек теряет единственное, что у него точно было: свою правду.

Люди чувствуют фальшь быстрее, чем успевают ее объяснить. Они могут не сказать: вы сейчас играете роль. Они просто напрягутся. Начнут отвечать осторожнее. Станут искать подвох. Иногда даже согласятся, но не потому, что поверили вам, а потому что хотят закончить контакт с вашим образом.

Хорошее влияние не требует быть кем-то другим. Оно требует лучше пользоваться тем, кто вы уже есть.

Если вы спокойный, не надо превращаться в крикливого. Спокойствие может внушать доверие сильнее громких обещаний. Если вы быстро думаете и много говорите, научитесь вовремя останавливаться, а не притворяться молчуном. Если вы осторожный, не надо изображать азартного игрока. Осторожность можно сделать преимуществом, если она помогает людям видеть риски.

У каждого типа характера есть своя форма влияния. Проблемы начинаются, когда человек берет чужую форму и натягивает на себя.

Один молодой руководитель как-то сказал мне: я не умею вдохновлять команду, потому что не могу говорить пламенные речи. Я спросил, что он делает, когда в проекте начинается хаос. Он ответил: собираю всех, выписываю проблемы, убираю лишнее, распределяю задачи, потом хожу по людям и проверяю, где застряли.

Вот это и есть его влияние. Не пламенная речь. Не сцена. Не поднятый кулак. Он создает порядок, когда людям страшно. Для команды это может быть ценнее любого вдохновения.

Влияние не всегда выглядит эффектно. Иногда оно выглядит как человек, который пришел вовремя, принес распечатанные цифры, выслушал возражения и не стал делать вид, что проблема проще, чем есть.

Третье заблуждение касается результата. Мы привыкли думать, что успешное влияние - это когда человек сделал то, что мы хотели. Купил. Подписал. Согласился. Проголосовал. Пришел. Позвонил. Признал правоту.

Но результат без последствий не существует.

Если человек сделал то, что вы хотели, и после этого стал относиться к вам хуже, успех сомнительный. Если он согласился, но теперь избегает вас, успех короткий. Если он купил, но больше никогда не вернется, успех дорогой. Если сотрудник принял задачу, но потерял доверие к руководителю, задача может быть выполнена, а отношения повреждены.

Настоящий результат включает состояние отношений после решения.

Это особенно видно в управлении. Руководитель может продать решение. У него есть власть. Он может сказать: делаем так, потому что я сказал. Иногда так и надо, если пожар, сроки, риск, ответственность. Но если он каждый раз использует власть вместо объяснения, команда со временем перестает думать. Люди начинают ждать приказа, прятать сомнения и приносить наверх только то, что руководитель хочет услышать.

Внешне всё спокойно. Внутри организация глупеет.

Власть может заменить влияние на короткой дистанции. Но если пользоваться ею вместо влияния постоянно, вы покупаете послушание ценой инициативы.

Похожая вещь происходит в семьях. Родитель может заставить подростка сделать то, что нужно. Запретить, отобрать, пригрозить. Иногда без запретов не обойтись. Но если вся связь держится на наказании, ребенок учится не доверять, а скрывать. Родитель получает тишину вместо честности. Кажется, порядок наведен. На деле информация ушла в подполье.

Чем важнее отношения, тем опаснее выигрывать в них любой ценой.

Честное влияние начинается с признания простой вещи: у второго человека есть свои интересы, и они не обязаны исчезать оттого, что у вас хорошая цель.

Многие проваливаются именно здесь. Они так верят в свое предложение, что считают сопротивление почти личным недостатком собеседника. Как можно не видеть, что это выгодно? Как можно сомневаться? Как можно тянуть? Но человек имеет право считать иначе. У него другие риски, другой опыт, другая усталость, другие страхи, другие обязательства.

Если вы хотите влиять, вам придется не только говорить о своей выгоде, но и понимать чужую осторожность.

В этом нет унижения. Наоборот. Когда вы способны честно назвать, почему человеку может быть трудно сказать да, вы становитесь убедительнее.

Вы можете сказать: я понимаю, что для вас риск не в цене, а в том, что внедрение отвлечет команду от текущих задач.

Или: я понимаю, что после прошлого подрядчика вам не хочется верить обещаниям на словах.

Или: я понимаю, что вам неприятно принимать решение сейчас, когда дома и так много напряжения.

Такой разговор не ослабляет позицию. Он показывает, что вы видите не только себя.

Манипулятор тоже может произносить похожие фразы. Разница снова в продолжении. Если после понимания он всё равно толкает человека в заранее выбранный коридор, это прием. Если он готов менять предложение, темп, формат или даже принять отказ, это уже уважение.

Сильное влияние не боится реальности. Оно не требует, чтобы собеседник забыл свои риски. Оно помогает ему решить, стоят ли выгоды этих рисков.

Есть старая ошибка, которую часто совершают умные люди: они думают, что достаточно хорошо объяснить. Разложить по пунктам. Доказать. Показать график. Привести факты. Факты важны, но человек не становится машиной только потому, что вы открыли презентацию.

Человек принимает решение не одной головой. Он принимает его всей своей ситуацией.

У него есть тело, которое устало. Есть прошлый опыт, где похожие слова уже приводили к обману. Есть начальник, который спросит за результат. Есть партнер, который дома скажет: ты опять ввязался непонятно во что. Есть команда, которая саботирует перемены, если ее не подготовить. Есть страх выглядеть глупо. Есть желание быть смелым. Есть привычка не спорить с уверенными людьми. Есть потребность сохранить лицо.

Если вы видите только аргументы, вы видите слишком мало.

Поэтому легкий путь так соблазнителен. Он позволяет не разбираться во всей этой человеческой сложности. Надавил - получил ответ. Создал срочность - получил действие. Польстил - получил расположение. Напугал - получил подчинение.

Трудный путь требует больше внимания. Нужно слушать. Замечать, где человек оживился, а где закрылся. Спрашивать не только что вы думаете, но и что вас в этом смущает. Не обижаться на сомнения. Не торопиться считать возражение атакой. Иногда признать, что ваше предложение не подходит.

Последнее особенно тяжело. Мы не любим отпускать. Нам кажется, что хороший специалист обязан закрыть любой разговор. Но иногда лучший способ сохранить влияние - не продавать тому, кому продавать не надо.

Один консультант рассказывал мне, как отказался брать клиента. Клиент хотел быстрый рост продаж, но не собирался менять продукт, сервис и систему обработки заявок. Он хотел только скрипты для менеджеров, чтобы те лучше убеждали. Консультант посмотрел цифры и сказал: проблема не в скриптах. Вы привлекаете людей обещанием, которое продукт не выполняет. Если я помогу вам продавать больше, вы получите больше недовольных клиентов.

Клиент ушел раздраженный.

Через восемь месяцев вернулся.

Не потому, что консультант красиво отказал. А потому что оказался единственным, кто не стал брать деньги за бесполезную работу. Отказ тоже может быть влиянием, если в нем есть честность.

Мы часто недооцениваем силу такого поведения. Кажется, влияние проявляется в моменте, когда мы что-то получили. Но иногда оно накапливается там, где мы не взяли лишнего, не соврали, не воспользовались слабостью, не стали давить, хотя могли.

Человек запоминает это. Не всегда сразу. Но запоминает.

В профессиональной жизни есть особый вид доверия: доверие к вашему отказу. Когда люди знают, что вы не будете соглашаться ради денег, должности, симпатии или страха упустить шанс, ваше согласие становится дороже. Если вы сказали да, значит, да чего-то стоит.

У людей, которые всегда готовы на всё, влияние быстро дешевеет.

Они удобны. Иногда полезны. Но им не доверяют по-настоящему, потому что непонятно, где у них позвоночник. Сегодня они согласны с вами. Завтра с тем, кто громче. Послезавтра с тем, кто платит быстрее. Внешняя гибкость без внутренней опоры выглядит не как дипломатия, а как отсутствие позиции.

Честное влияние нуждается в позиции. Не в упрямстве, не в фанатизме, а в ясном понимании, что вы не готовы делать ради результата.

Например: я не буду обещать срок, который команда не выдержит.

Я не буду скрывать условия, которые могут повлиять на решение.

Я не буду изображать личную близость, чтобы получить подпись.

Я не буду использовать чужой стыд как рычаг.

Я не буду закрывать сделку с человеком, который явно не понял, на что соглашается.

Такие правила иногда мешают быстро заработать. Зато они позволяют спокойно смотреть на свою работу через год.

Влияние без правил превращается в охоту. А охотник всегда ищет добычу, даже если называет ее клиентом, партнером, учеником или командой.

Есть люди, которым нравится такая модель. Они говорят: бизнес есть бизнес. Жизнь жесткая. Кто не успел, тот проиграл. Обычно они произносят это с видом людей, которые открыли неприятную истину. На практике они просто оправдывают собственную лень. Потому что манипулировать часто проще, чем строить нормальные отношения.

Проще не объяснять, а напугать.

Проще не выяснять потребность, а навязать готовый ответ.

Проще не заслуживать доверие, а создать его имитацию.

Проще не договариваться, а дожать.

Сложнее сделать так, чтобы человек захотел сотрудничать без ощущения, что его поймали.

Именно поэтому честное влияние требует мастерства. Оно не слабее темного. Оно просто работает с большим числом переменных. Нужно учитывать не только свой результат, но и чужую свободу, долгий срок, репутацию, повторные встречи, внутреннее состояние собеседника, его право передумать, его право сказать нет.

Кто-то скажет: слишком сложно.

Да. Люди сложные. Странно ожидать, что влияние на людей будет простым.

Зато эта сложность дает преимущество тем, кто готов думать дальше первого согласия. Большинство ищет быстрые рычаги. Меньшинство строит доверие. На короткой дистанции рычаги выглядят эффективнее. На длинной дистанции доверие обгоняет их почти всегда.

Вспомните любого человека, к которому вы возвращались за советом, услугой, работой или партнерством. Скорее всего, он не всегда говорил вам приятное. Не всегда соглашался. Не всегда был самым дешевым, быстрым или удобным. Но рядом с ним вы понимали, что вас не используют вслепую. Вам оставляют право видеть, думать, выбирать.

Такой человек получает влияние не потому, что владеет приемом, а потому что с ним безопасно принимать решения.

Безопасно не значит без риска. В жизни вообще мало решений без риска. Безопасно значит, что риск не прячут под улыбкой.

Вот почему легкий путь обходится дороже. Он крадет не только доверие другого человека. Он постепенно портит самого влияющего. Сначала вы позволяете себе маленькое преувеличение. Потом перестаете замечать, где именно преувеличили. Потом начинаете злиться на людей, которые задают вопросы. Потом честный собеседник кажется вам неудобным, потому что мешает привычной схеме.

Так человек теряет навык нормального разговора.

Он всё еще может закрывать сделки. Может производить впечатление. Может выигрывать споры. Но каждый новый разговор для него становится борьбой за контроль. А там, где всё время нужен контроль, настоящего доверия уже нет.

Хорошее влияние начинается с другого движения: не взять разговор за горло, а дать ему достаточно воздуха, чтобы человек мог сказать правду.

Иногда правда будет вам невыгодна. Он скажет, что бюджет меньше. Что сомневается. Что ваш конкурент сильнее в важном для него месте. Что дома против. Что он не готов. Что ему не нравится ваш тон. Что он не видит ценности.

Это неприятные ответы. Но они полезнее вежливого да, которое через три дня превратится в отказ.

Если человек говорит вам правду до решения, у вас еще есть шанс работать с реальностью. Если он скрывает правду, потому что рядом с вами небезопасно сомневаться, вы работаете с театром. А театр заканчивается, когда гаснет свет.

Влияние, которое строится на реальности, может выдержать сопротивление. Оно не рушится от вопроса. Не обижается на паузу. Не требует, чтобы собеседник немедленно признал вашу правоту. Оно умеет ждать, уточнять, перестраивать предложение, иногда отходить.

В этом нет слабости. Это взрослая сила.

Сила не в том, чтобы каждый раз получать желаемое. Сила в том, чтобы получать желаемое так, чтобы после этого не приходилось прятать способ, которым вы его получили.

Я возвращаюсь к этой мысли всякий раз, когда слышу очередной совет из серии: скажите клиенту, что осталось два места; намекните кандидату, что у вас есть другие финалисты; заставьте партнера ревновать к конкурентам; никогда не показывайте сомнение; не давайте времени подумать.

Иногда за такими советами стоит опыт. Иногда просто цинизм, выданный за профессионализм. Но вопрос один: что будет после?

После подписания.

После оплаты.

После выхода на работу.

После свадьбы.

После первого месяца сотрудничества.

После того, как человек поговорит с тем, кому доверяет.

Если ваша стратегия не выдерживает слова после, она слишком хрупкая.

Можно получить верх в разговоре и потерять человека. Можно выиграть спор и закрыть будущую возможность. Можно доказать правоту и сделать так, что вас больше не захотят слушать. Люди часто называют это победой, потому что смотрят только на табло текущей встречи.

Но жизнь не состоит из одной встречи.

На следующей странице, в следующем письме, в следующем проекте, в следующем году проявится, что именно вы построили: доверие или усталость.

И если выбирать между быстрым да, которое боится утра, и медленным да, которое спокойно живет дальше, я выбираю второе.

Потому что влияние, ради которого приходится затем заметать следы, не дает настоящего преимущества. Оно просто откладывает расплату.

Настоящее преимущество появляется тогда, когда человеку не нужно забывать вчерашний разговор, чтобы продолжать с вами дело завтра.

Глава 4. Когда деньги получают маршрут

До этого момента мы почти не говорили о покупке. И это правильно. Большинство ошибок начинается как раз с обратного порядка: человек сначала хочет нажать кнопку, а потом ищет причину, почему это было разумно. Он уже увидел рост, услышал название, почувствовал зуд в пальцах, открыл брокерское приложение. Всё, решение почти принято. Дальше мозг занимается не анализом, а защитой желания.

Нормальная последовательность другая. Сначала список жизни. Потом честная оценка продуктов. Потом корзины. Потом порядок внутри корзин. И только теперь деньги. Не раньше. Деньги должны получать маршрут, а не бежать за первой мыслью, которая показалась умной в среду вечером.

Сам вопрос звучит просто: сколько вложить и куда именно? Но под ним лежит несколько других вопросов. Сколько денег вообще можно пустить в отдельные акции? Какая часть должна идти в зелёные компании? Стоит ли покупать жёлтые? Что делать, если сумма маленькая? Что делать, если акция дорогая? Покупать сразу или постепенно? Это всё не мелочи. Из таких мелочей потом складывается поведение портфеля.

Начать надо с неприятного, но необходимого: не все свободные деньги должны идти в отдельные акции. Даже если список получился сильным. Даже если вы уверены в верхних компаниях. Даже если вам кажется, что вы наконец-то нашли понятный способ инвестировать. Отдельная акция всегда несёт риск конкретного бизнеса. Хороший продукт может столкнуться с плохим управлением, судом, регулированием, переоценкой, технологическим сдвигом, ошибкой в стратегии или просто с годами слабой доходности.

Поэтому деньги для этой стратегии должны быть частью капитала, а не всем капиталом. У человека должны быть резервы, деньги на ближайшие цели, более широкие инвестиции, возможно фонды, облигации, недвижимость, наличные. У каждого своя ситуация. Молодой человек без семьи и с устойчивым доходом может рисковать иначе, чем человек с ипотекой, детьми и расходами, которые нельзя отложить. Это не вопрос смелости. Это вопрос выживания стратегии.

Если вы вложили слишком много, вы не сможете спокойно держать даже хорошие компании. Любое падение станет личной угрозой. Вы начнёте проверять цену утром, днём и ночью. Будете читать чужие мнения не для информации, а для успокоения. В такой позиции человек редко принимает хорошие решения. Он может купить правильно и всё равно продать плохо, потому что размер оказался не по нервам.

Поэтому сначала решите, какая сумма может работать долго. Не на неделю. Не до первого отпуска. Не до момента, когда срочно понадобятся деньги на ремонт. Долго. Деньги в отдельных акциях должны переживать плохие кварталы, плохие новости, временные просадки и периоды, когда сосед хвастается доходностью в чём-то другом. Если сумма не может пережить это вместе с вами, она слишком большая.

Допустим, вы определили сумму. Теперь её надо распределить. Главный принцип простой: большая часть денег идёт в зелёные компании. Именно они прошли строгий отбор. Именно их продукты чаще всего, труднее всего и важнее всего встроены в вашу жизнь. Именно там ваше потребительское наблюдение сильнее. Если после всей работы деньги распределяются поровну между зелёными, жёлтыми и случайными идеями, значит, работа была напрасной.

Разумный ориентир такой: примерно восемьдесят пять процентов денег, выделенных на стратегию, направлять в зелёные компании, примерно пятнадцать процентов оставить для жёлтых, а синим не давать ничего. Не надо превращать эти цифры в религию. Если получилось восемьдесят два и восемнадцать, ничего страшного. Если первые месяцы из-за маленькой

суммы у вас вообще только зелёные, тоже нормально. Смысл в перекосе. Лучшие идеи должны получать основную часть капитала.

Почему жёлтым вообще что-то остаётся? Потому что жизнь не всегда укладывается в жёсткие коробки. Бывают жёлтые компании, которые почти зелёные. Бывают хорошие продукты, которые вы не считаете незаменимыми, но всё равно хотите держать в небольшом размере. Бывают компании, за которыми стоит следить деньгами, но без крупной ставки. Жёлтая часть даёт гибкость. Но она не должна становиться главным портфелем.

Синие компании не покупаются. Даже если цена упала. Даже если их хвалят. Даже если они выглядят дешёвыми. Синий цвет означает: у меня нет достаточной причины владеть этим бизнесом через собственную жизнь. Можно наблюдать. Можно читать. Можно ждать изменения. Но деньги туда не идут. Это правило кажется жёстким только до первой крупной ошибки, купленной по чужому шуму.

Теперь о распределении внутри зелёной корзины. Верхние компании получают больше, нижние меньше. Это не значит, что первая компания получает половину портфеля. Это значит, что порядок должен быть виден в деньгах. Если вы поставили компанию первой, потому что она держит важную часть вашей жизни, странно выделять ей такую же сумму, как компании на последнем месте зелёного списка, которая пока только недавно вошла в привычку.

Самый простой способ: взять сумму для зелёных компаний и разделить её на количество зелёных позиций. Получится средняя доля. Потом верхним компаниям дать чуть больше средней, нижним чуть меньше. Это не математика для защиты диссертации. Это здравый смысл. Средняя доля нужна как опора, а дальше вы двигаете суммы в зависимости от ранга и силы убеждения.

Представьте, что вы выделили на стратегию сто тысяч рублей. Из них восемьдесят пять тысяч идут в зелёные компании. У вас десять зелёных компаний. Средняя зелёная доля - восемь с половиной тысяч. Первые две или три могут получить по десять или одиннадцать тысяч, середина около восьми, нижние шесть или семь. Примерно. Не идеально. Достаточно близко, чтобы портфель отражал порядок.

Если сумма большая, распределять легко. Если сумма маленькая, начинается реальность. У вас может быть десять зелёных компаний, а денег хватает только на две или три нормальные позиции. Это не повод ждать годами. Это повод начинать с верхних строк и постепенно строить портфель. Маленький старт не хуже большого, если он дисциплинированный. Хуже большой старт без правил.

Сначала покупайте главные зелёные компании или те, которые недавно стали зелёными и выглядят как сильное изменение поведения. Если у вас есть сумма только на одну позицию, не надо размазывать её по десяти акциям на копейки ради ощущения разнообразия. Лучше честно купить одну или две понятные позиции и затем добавлять по мере появления новых денег. Портфель строится не за один вечер.

Но тут есть психологическая ловушка. Человек хочет сразу закрыть список. Ему неприятно, что в рейтинге десять компаний, а куплены только три. Кажется, будто работа не закончена. На самом деле всё нормально. Портфель часто строится месяцами и годами. Главное, чтобы каждая новая покупка шла по маршруту, а не случайно. Сегодня первые три. Через месяц четвёртая. Потом новая зелёная. Потом добор недоложенной позиции.

Если брокер позволяет покупать дробные акции, строительство становится проще. Вы можете купить на любую сумму даже дорогую акцию. Тогда не важно, стоит одна акция сто долларов или три тысячи. Вы покупаете долю на сто, пятьсот, тысячу. Для этой стратегии дробные акции удобны, потому что позволяют распределять деньги по смыслу, а не по цене одной штуки.

Если дробных акций нет, придётся учитывать цену акции. Это раздражает, но не ломает систему. Иногда верхняя компания стоит так дорого, что купить одну акцию невозможно или

неразумно относительно вашего портфеля. Тогда можно временно пройти мимо и купить следующую зелёную позицию, а на дорогую копить отдельно. Не надо из-за одной высокой цены нарушать весь порядок.

Важно помнить: количество акций не имеет значения само по себе. Одна акция дорогой компании и сто акций дешёвой могут означать одну и ту же сумму вложения. Новички часто любят дешёвые акции, потому что их получается много. Это похоже на покупку крупы мешками: вроде объём внушительный. Но на рынке важен не объём в штуках, а доля капитала. Дешёвая акция не становится безопаснее из-за того, что вы купили их сто штук.

Комиссии тоже надо учитывать. Если за сделку берётся фиксированная плата, маленькие покупки могут быть невыгодны. Заплатить десять рублей комиссии за покупку на десять тысяч - одно дело. Заплатить те же десять за покупку на сто - совсем другое. При больших комиссиях лучше копить и покупать реже. При бесплатных сделках можно добавлять небольшими суммами, если это не превращается в ежедневную суету.

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.