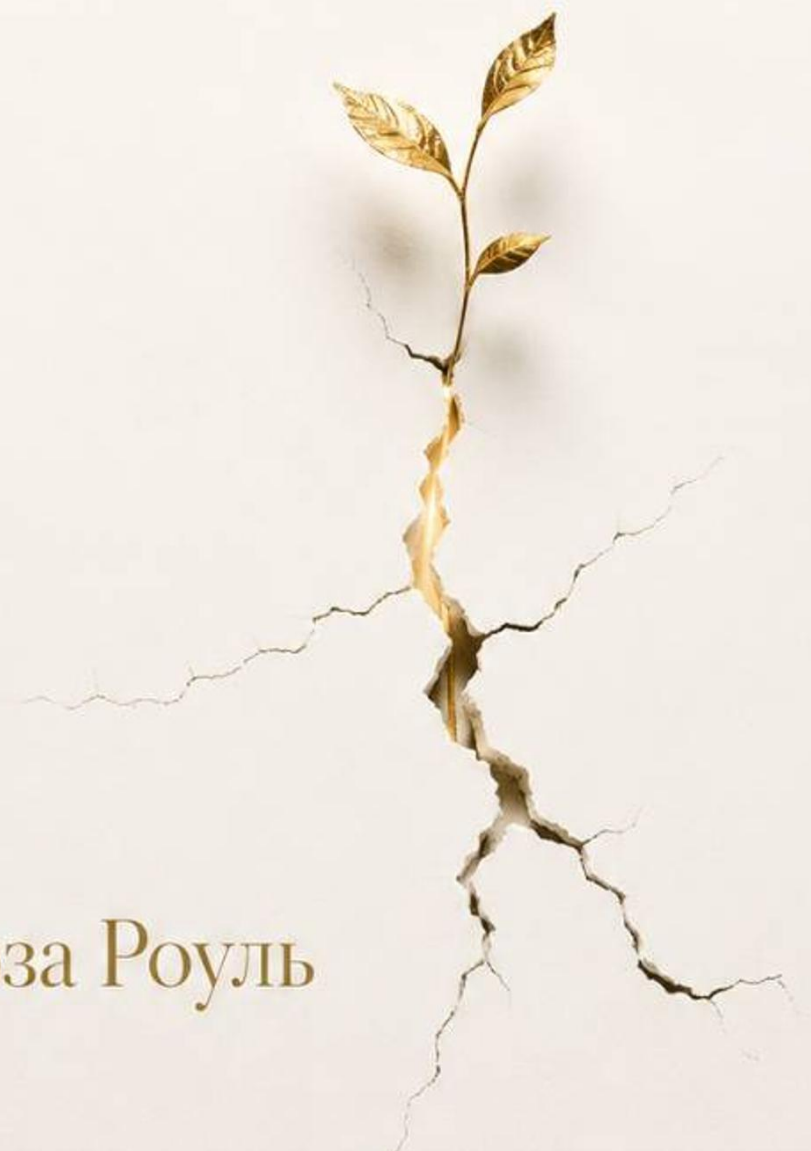


Доход там, где вчера не было рынка

Роза Роуль



Роза Роуль

**Доход там, где вчера
не было рынка**

«Автор»

2026

Роуль Р.

Доход там, где вчера не было рынка / Р. Роуль — «Автор», 2026

Вчера нельзя было заработать на файле, аудитории, прогнозе, коротком видео или цифровом объекте. Сегодня вокруг вчерашней нелепости уже строится рынок, а самые благоразумные объясняют, почему входить поздно. Эта книга о деньгах, которые возникают раньше учебников. Цифровые продукты, платформы, creator economy, новые формы занятости, искусственный интеллект, рынки прогнозов, токены и бизнес-модели с низкой ценой первого шага здесь рассматриваются не как чудеса, а как возможности с асимметрией риска. Вы научитесь искать не одну «надежную судьбу», а портфель возможностей, сохранять выбор и отличать новый рынок от новой разновидности глупости. Фраза «так не зарабатывают» часто стареет быстрее, чем человек успевает ее договорить.

© Роуль Р., 2026

© Автор, 2026

Роза Роуль

Доход там, где вчера не было рынка

ВВЕДЕНИЕ

Экономика, к которой не приложили инструкцию

В 8:14 утра 17 февраля 2021 года Дарья Левина получила на телефон три уведомления. Первое было привычным: работодатель перечислил ей месячную зарплату - 5 200 долларов. Второе пришло от магазина цифровых товаров: за ночь кто-то купил 148 копий ее шаблона для планирования проектов, и на счете оказалось еще 740 долларов. Третье сообщение было неприятным: токен, который Дарья приобрела неделю назад, подешевел на 38 процентов, и почти вся прибыль от шаблонов исчезла на экране быстрее, чем успела стать настоящей.

Еще несколько лет назад эти три события принадлежали бы разным мирам. Зарплата считалась реальными деньгами. Продажа файла незнакомцам выглядела бы странной подработкой. Цифровой токен большинство людей приняло бы за техническую игрушку. Теперь все три операции помещались в одном банковском приложении, влияли на один и тот же семейный бюджет и требовали от Дарьи одного и того же решения: что делать дальше?

Старые советы отвечали на этот вопрос уверенно. Получи профессию. Найди надежную компанию. Откладывай десять процентов. Не рискуй. Покупай понятные активы. Жди. Такая стратегия долгое время была не просто разумной - она соответствовала устройству экономики. У работников были карьерные лестницы, у компаний - долгие циклы жизни, у банков - почти монопольное право решать, кому разрешено двигать деньги, а кому нет.

Но экономическая система изменилась быстрее, чем обновились инструкции к ней. Пандемия закрыла офисы и открыла миллионы домашних студий. Социальные сети превратили внимание в измеряемый актив. Платежные сервисы позволили одному человеку продавать знания, развлечения и доступ к себе аудитории на другом конце планеты. Цифровые рынки стали работать круглосуточно, а цена идеи начала меняться раньше, чем аналитики успевали объяснить, почему она вообще чего-то стоит.

Это не означает, что прежние правила стали бесполезными. Расходы по-прежнему нужно считать. Долги не исчезают от оптимизма. Риск остается риском, даже когда его сопровождают яркая презентация и чат на десять тысяч участников. Однако прежние правила больше не описывают всю карту. Они показывают шоссе, но не видят новых дорог, которые прокладываются за одну ночь.

Главная перемена касается не технологий как таковых. Она касается разрешения. Раньше человеку требовалось одобрение: банка, редактора, работодателя, инвестора, телеканала, владельца торговой площадки. Сегодня во многих случаях можно выйти на рынок без предварительного согласия. Учитель публикует курс и получает первые продажи до того, как школа утвердит программу. Программист собирает сервис на выходных и принимает оплату от пользователей из двадцати стран. Художник выпускает серию цифровых работ без галереи. Аналитик делает платную рассылку и обнаруживает, что тысяча подписчиков ценит его мнение выше, чем начальник.

Вместе со свободой пришла новая жесткость. Когда вход открыт почти всем, конкуренция становится бесконечной. Когда деньги движутся без посредника, ошибку некому отменить. Когда аудитория может поднять человека за неделю, она же способна забыть его за день. Новая экономика щедра к тем, кто быстро замечает сдвиг, но безжалостна к тем, кто путает удачу с законом природы.

Эта книга не обещает секретной кнопки богатства. Такой кнопки не существует. Она предлагает другое: способ смотреть на деньги как на систему коллективных решений. Цена возникает не только из материала, труда или редкости. Она возникает из согласия множества

людей считать что-то ценным - акцию, подписку, репутацию, редкий предмет в игре, право на участие, прогноз, доступ к сообществу или навык, который вчера никто не пытался продавать.

Когда это согласие формируется медленно, экономика кажется устойчивой. Когда оно меняется за часы, возникает ощущение безумия. Но даже самые странные рынки редко бывают полностью бессмысленными. За ними почти всегда скрываются знакомые силы: дефицит, статус, удобство, страх упустить шанс, стремление принадлежать к группе, желание сэкономить время или получить контроль. Новыми стали скорость, масштаб и доступность инструментов.

Поэтому полезнее не спорить, нравится ли нам новая реальность, а научиться различать ее механизмы. Где цена поддерживается реальным спросом, а где только притоком новых участников? Где необычная идея решает конкретную проблему, а где лишь маскирует пустоту? Когда стоит войти рано, а когда лучше наблюдать со стороны? Как превратить собственное знание в продукт, не превращая себя в круглосуточную витрину? Как пользоваться децентрализованными системами и не забывать, что отсутствие контролера означает отсутствие спасателя?

Дальше мы будем разбирать именно такие вопросы. Мы посмотрим, почему убыточные компании иногда дорожают, а полезные продукты остаются незамеченными. Увидим, как рынком становится почти все: прогнозы, игровые предметы, свободные часы, личная история, способность объяснять таблицы и даже будущий доход человека. Разберемся, почему самые прибыльные возможности часто выглядят нелепо до того момента, когда становятся очевидными для всех.

Начать нужно с основы. Деньги никогда не были только монетами, купюрами или цифрами на счете. Они всегда были договором. Разница в том, что раньше этот договор менялся поколениями, а теперь может быть переписан за один уик-энд.

ГЛАВА 1

Деньги - это договор, а не вещь

КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ. Деньги держатся не на бумаге и металле, а на согласии. В цифровую эпоху это согласие создается, меняется и рушится быстрее, чем когда-либо.

День, когда убыток стал рекламой

В понедельник утром финансовый аналитик Максим Орлов открыл терминал и увидел невозможное. Акции сети кинотеатров «Северный экран» выросли еще на 27 процентов. За две недели цена поднялась с 4,70 до 38,20 доллара. Компания владела восьмьюдесятью тремя залами, потеряла почти две трети выручки, задолжала арендодателям 220 миллионов и официально предупреждала, что без нового финансирования может не пережить год. По всем старым правилам ее акции должны были дешеветь.

Они дорожали именно потому, что компания выглядела обреченной. На форуме частных инвесторов появился лозунг: «Кино не умрет в таблице хедж-фонда». Пользователи выкладывали фотографии пустых залов, придумывали мемы с попкорном и публиковали скриншоты покупок. Чем сильнее профессиональные инвесторы ставили на падение, тем охотнее тысячи людей покупали акции назло им. Убыток превратился в сюжет, сюжет - в движение, а движение - в цену.

Максим попытался объяснить происходящее коллегам через привычные показатели: денежный поток, стоимость долга, посещаемость, маржинальность. Показатели не исчезли. Они просто перестали быть единственными силами на рынке. В уравнение вошли идентичность, коллективная игра и удовольствие от того, что толпа способна поставить профессионалов в неловкое положение.

Так начинается новая логика денег. Люди не обязательно покупают актив, потому что верят в его фундаментальную ценность. Иногда они покупают участие в истории. Иногда - право сказать: «Я был там». Иногда - билет в сообщество. А иногда им просто нравится наблюдать, как серьезные люди вынуждены обсуждать шутку на первой полосе деловой прессы.

Такие эпизоды легко списать на массовое помешательство. Это удобное объяснение, потому что оно сохраняет старую картину мира: рынок якобы остается рациональным, а все странное - временный шум. Проблема в том, что шум стал повторяться слишком часто. Акции производителей домашних тренажеров взлетали, когда люди не могли выйти из дома. Сервисы видеосвязи за несколько месяцев становились дороже целых отраслей. Изображения цифровых персонажей продавались по цене квартир. Bitcoin поднимался почти до 69 тысяч долларов, пока другие части экономики подавали сигналы тревоги.

Если исключение происходит один раз, его можно игнорировать. Если исключения появляются каждую неделю, пора менять модель.

Цена - это не приговор эксперта

Мы привыкли думать, что у вещи есть правильная цена, которую специалисты способны вычислить. В реальности цена - это результат временного согласия. Оно может быть хорошо обосновано, плохо обосновано или вообще возникнуть из шутки, но пока достаточно людей готовы обменивать на объект свои деньги, цена существует.

Это не новая идея. Тюльпаны, железнодорожные компании, военные облигации, почтовые купоны Чарльза Понци - история полна моментов, когда ожидания отделялись от повседневной полезности. Новым стало другое: теперь процесс формирования ожиданий ускорен сетью. Миллионы участников видят одни и те же сигналы одновременно, обсуждают их публично и могут немедленно совершить сделку с телефона.

Раньше между эмоцией и покупкой стояли часы, дни или посредники. Нужно было позвонить брокеру, приехать в банк, заполнить форму, дожидаться открытия рынка. Сегодня человек видит сообщение в Telegram, открывает приложение и через сорок секунд становится владельцем актива, о котором минуту назад ничего не знал. Скорость не делает решение умнее. Она делает его влиятельнее.

Представим цифровую коллекцию «Неоновые еноты». Ее создатели выпускают 3 333 изображения. Каждый енот отличается фоном, одеждой и редкими деталями. Сам по себе файл можно скопировать. Но участники покупают не только картинку. Они получают отметку владельца, доступ в закрытый чат, право голосовать за развитие проекта и шанс перепродать редкий экземпляр. Стоимость возникает из смеси ограниченного предложения, статуса, ожиданий и общего языка сообщества.

Снаружи это выглядит нелепо: зачем платить за то, что можно сохранить бесплатно? Изнутри вопрос формулируется иначе: сколько стоит принадлежность к группе, которая сама определяет, что считается редким? Ответ может быть нулевым. Может быть сто тысяч долларов. Он зависит не от пикселей, а от прочности соглашения вокруг них.

Поэтому в новой экономике важно различать ценность и цену, не предполагая, что они обязаны совпадать. Ценность отвечает на вопрос, какую пользу получает конкретный человек. Цена показывает, сколько рынок готов заплатить сейчас. Между этими величинами всегда была дистанция. Цифровые платформы просто сделали ее видимой и подвижной.

Как деньги появляются на экране

Когда люди говорят, что деньги «печатают», они представляют станки, бумагу и грузовики инкассаторов. В современной системе большая часть новых денег рождается гораздо прозаичнее - как изменение записей в электронных счетах.

После финансового кризиса 2008 года председателю Федеральной резервной системы Бену Бернанке задали прямой вопрос: откуда берутся средства, которыми центральный банк поддерживает коммерческие банки? Смысл его ответа был прост: размер счета банка в системе

можно увеличить компьютерной записью. Не требуется найти сундук с купюрами. Достаточно решения института, которому общество доверило право создавать расчетную единицу.

Этот механизм кажется фокусом только потому, что мы привыкли считать деньги физической вещью. Но деньги давно стали системой учета. Цифра на банковском экране обладает силой не из-за цвета пикселей, а потому, что магазины, налоговые службы, работодатели и миллионы других участников признают ее действительной.

Вообразите инженера платежной платформы, который добавляет каждому пользователю по 10 000 условных единиц. Технически строка кода может изменить балансы. Экономически вопрос сложнее: признает ли кто-то эти единицы за пределами платформы? Если ими можно оплатить аренду, налоги и продукты, они начинают выполнять функцию денег. Если нельзя, это всего лишь очки в игре.

Граница между очками и деньгами проходит не по материалу и не по интерфейсу. Она проходит по уровню доверия и возможности обмена. Игровой жетон становится активом, когда его принимают другие. Купон становится валютой внутри сообщества, если участники регулярно используют его для расчетов. Государственная банкнота работает, потому что за ней стоит правовая система, налоги и коллективная привычка.

Отсюда следует неудобный вывод: деньги реальны ровно настолько, насколько реальны правила, поддерживающие их обращение. Это не делает их фальшивыми. Договоры, компании и государства тоже существуют благодаря признанным правилам. Но это означает, что изменение правил способно быстро создать или уничтожить богатство.

Весна, когда старые инструкции выключили

В 2020 году мир получил редкий экономический эксперимент, который никто не планировал. Рестораны закрылись. Самолеты остались на земле. Офисы опустели. Школы переместились в видеозвонки. Миллионы людей одновременно потеряли привычный ритм работы и получили возможность наблюдать, насколько хрупкими были системы, казавшиеся постоянными.

Государства направили в экономику огромные объемы поддержки. Домохозяйства сократили расходы на поездки и развлечения. У части людей на счетах неожиданно накопились свободные деньги. В обычной ситуации они могли бы лежать на депозите. Но процентные ставки были низкими, мобильные брокеры упрощали регистрацию, а социальные сети непрерывно демонстрировали истории быстрых побед.

Так возникла новая массовая сцена. Водитель такси обсуждал альткоины с пассажиром. Студент покупал дробную долю Tesla между лекциями. Человек, никогда не читавший отчетность компании, впервые торговал опционами. Заключенные, получившие государственные выплаты, тоже участвовали в рынке. Миф о том, что инвестиции принадлежат только людям в костюмах, разрушился за несколько месяцев.

Параллельно менялся труд. Учительница начальных классов Марина Сойер, выгоревшая от дистанционных уроков, начала вечером записывать короткие ролики о школьной жизни. За четыре месяца она собрала 1,2 миллиона подписчиков. Платформа платила немного, зато бренды учебных приложений предлагали по 8-12 тысяч долларов за интеграцию. Один ролик приносил больше, чем месяц работы в школе.

В другой части города медсестра Лея Моралес создала закрытый клуб голосовых историй о ночных сменах, восстановлении после выгорания и разговорах с трудными пациентами. Подписка стоила 12 долларов. Когда участников стало 4 600, ежемесячная выручка превысила ее годовую прибавку за сверхурочные. Для больницы Лея оставалась сотрудником с фиксированной ставкой. Для аудитории она стала автором, наставником и центром сообщества.

Ни Марина, ни Лея не изобрели интернет. Они воспользовались изменившимся соотношением сил. Раньше работодатель определял, сколько стоит их время. Теперь часть цены

определяла аудитория. Именно это делает новую экономику революционной: человек может одновременно находиться внутри старой системы и строить рядом собственный рынок.

Две силы, которые толкают перемены

За множеством странных историй стоят две устойчивые силы. Первая - ослабление доверия к традиционным институтам. Молодые работники видят, что диплом стоит дороже, а гарантирует меньше. Корпоративная лояльность не защищает от сокращения. Пенсионный план зависит от десятилетий стабильности, которой никто не обещает. Банк может заморозить операцию, не объясняя причин, а платформа - изменить алгоритм в день, когда от него уже зависит доход.

Скепсис в такой ситуации не обязательно является капризом. Это рациональная реакция на несоответствие обещаний и опыта. Если система просит человека ждать сорок лет, но каждые пять лет переписывает условия, человек начинает искать способы получить контроль раньше.

Вторая сила - доступность инструментов обхода. Недоверие существовало и раньше, но у большинства людей не было инфраструктуры для самостоятельного действия. Теперь есть бесплатные редакторы, облачные магазины, краудфандинг, подписки, цифровые кошельки, маркетплейсы, сообщества в Discord и Reddit, сервисы автоматизации и генеративные модели. Один человек может выполнять функции, для которых раньше требовалась небольшая компания.

Эти силы усиливают друг друга. Чем меньше доверия к старым маршрутам, тем больше людей пробует альтернативы. Чем больше людей пробует альтернативы, тем быстрее улучшаются инструменты и тем убедительнее выглядят новые примеры успеха. Так формируется цикл: разочарование создает эксперимент, эксперимент создает рынок, рынок снижает барьер для следующего участника.

У цикла есть и темная сторона. Когда вход слишком легок, мошенничество масштабируется так же быстро, как полезные идеи. Когда авторитет институтов падает, люди могут поверить любому, кто звучит уверенно. Когда успех показывают публично, а потери скрывают, риск начинает казаться меньше, чем он есть. Поэтому адаптация не означает слепо бежать за каждой новинкой. Она означает научиться проверять, на чем держится возможность.

Революции награждают не самых верных

До промышленной революции знание о том, как жить, передавалось почти без изменений. Если семья выращивала зерно, ребенок учился выращивать зерно. Затем машины изменили производительность, города - рынок труда, а фабрики - структуру времени. Навык, который кормил три поколения, мог перестать быть лучшим выбором для четвертого.

Сегодня происходит похожий сдвиг, только объектом перестройки стала не фабрика, а механизм создания и распределения дохода. Ценность все чаще создается в сетях, а не только в организациях. Репутация хранится в профиле, аудитория - в подписках, товар - в файле, платеж - в цифровом кошельке. Человек может начать продавать раньше, чем оформит компанию, и привлечь капитал раньше, чем познакомится с банкиром.

В такие периоды особенно опасна верность правилам только потому, что они знакомы. История не выдает награды за дисциплинированное соблюдение устаревшей инструкции. Она чаще награждает тех, кто вовремя замечает, что изменилась сама задача.

Это не призыв разрушать все старое. Фабрики не отменили сельское хозяйство. Онлайн-курсы не отменили университеты. Цифровые активы не отменили наличные. Новые системы наслаиваются на старые, создавая больше комбинаций. Самая сильная позиция часто принадлежит не радикальному стороннику одной модели, а человеку, который умеет переходить между ними.

Работник может использовать стабильную зарплату как источник капитала для собственного продукта. Автор может получать доход одновременно от подписки, рекламы, консульта-

ций и лицензий. Инвестор может держать основную часть средств в консервативных активах, а небольшую - направлять в асимметричные эксперименты. Гибридность становится не компромиссом, а преимуществом.

Что я решил проверить

Чтобы понять новые правила, недостаточно наблюдать за чужими победами. Я решил проверить несколько механизмов на практике. Открыл счет на рынке прогнозов и ставил небольшие суммы на исходы выборов мэров, решения судов и даты принятия законов. Купил набор персонажей в игре, где за выполнение заданий начислялись токены. Создавал с помощью генеративной модели плакаты с голубыми в смокингах и пытался выяснить, покупает ли аудитория искусство или историю вокруг него.

Некоторые опыты оказались удачными. На одном прогнозе я заработал 430 долларов, потому что заметил официальную публикацию раньше большинства участников. В игре несколько недель доход превышал 300 долларов в день. Серия из двенадцати цифровых плакатов была распродана за вечер.

Другие опыты напомнили, что новая экономика не отменяет старую способность терять деньги. Я отправил 2 700 долларов на адрес в другой сети и понял, что транзакцию невозможно вернуть. Доходность игрового проекта выглядела фантастически, пока цена базового токена не упала на 46 процентов. Один рынок прогнозов, в котором я был уверен, закрылся против меня, потому что я спутал собственное желание с вероятностью события.

Эти ошибки были полезнее побед. Они показали, что инструменты меняются, а человеческая психология остается прежней. Мы переоцениваем недавний успех, ищем подтверждение любимой версии, боимся упустить рост и не хотим признавать убыток. Чем быстрее работает рынок, тем дороже обходятся эти привычки.

Поэтому дальше нас будут интересовать не отдельные платформы, которые могут исчезнуть, а повторяющиеся принципы. Как возникает спрос? Кто контролирует доступ? Что ограничивает предложение? Откуда приходит ликвидность? Как участник получает деньги и кто платит за его доход? Что произойдет, если рост остановится? Эти вопросы переживут любой модный сервис.

Новые правила чтения денег

Первое правило: отделяйте механизм от декорации. История может быть об играх, токенах, видео или ставках, но под яркой оболочкой обычно находится знакомая экономическая конструкция. Кто-то продает дефицит. Кто-то превращает внимание в поток клиентов. Кто-то использует разницу в информации. Кто-то берет на себя риск, от которого другие хотят избавиться.

Второе правило: не путайте доступность с простотой. Кнопка «Купить» может быть понятной, но актив за ней - сложным. Открытая платформа не означает безопасную платформу. Возможность начать за пять минут не отменяет необходимости понимать комиссии, налоги, правила вывода средств и сценарий худшего исхода.

Третье правило: заранее определяйте предел потерь. В быстрорастущем рынке легко решить, что осторожность мешает заработать. На самом деле осторожность сохраняет возможность продолжать игру. Размер эксперимента должен быть таким, чтобы ошибка дала урок, а не разрушила жизнь.

Четвертое правило: меняйте мнение без стыда. Если новые данные опровергают исходную гипотезу, выход из позиции - не поражение. Поражение начинается, когда человек защищает старое решение только ради собственного самолюбия.

Пятое правило: ищите не только актив, но и навык. Платформы исчезают, а умение замечать спрос, ясно объяснять, собирать аудиторию, проверять гипотезу и управлять риском остается. Самый надежный капитал новой эпохи - способность быстро учиться и превращать обучение в действие.

Деньги всегда были коллективной договоренностью. Теперь договоренности формируются быстрее, становятся доступнее и чаще конкурируют друг с другом. Это делает мир менее предсказуемым, но одновременно открывает больше входов для тех, кто раньше стоял снаружи.

Следующий шаг - посмотреть, что происходит, когда рынок перестает быть отдельным местом и превращается в свойство почти любой человеческой деятельности. В новой экономике продается не только товар. Продаются доступ, внимание, свободное время, репутация, прогноз, навык и право быть частью истории. Рынок больше не находится где-то. Он находится везде.

ДЕНЬГИ ПОСЛЕ ПРАВИЛ

Как действовать в экономике, которая меняется быстрее инструкций

ГЛАВА 2

Рабочая версия

ГЛАВА 2

Рынок, который находится везде

День, когда урок превратился в товар

В понедельник, 6 апреля 2020 года, учительница обществознания Алиса Романова провела пять уроков подряд из кухни своей двухкомнатной квартиры. В восемь утра она объясняла восьмиклассникам устройство парламента. В десять пыталась убедить девятый класс включить камеры. После обеда отвечала на письма родителей, которые считали, что дистанционная школа должна одновременно заменить репетитора, няню и службу технической поддержки. К пяти вечера Алиса говорила с экраном уже хриплым голосом и не могла вспомнить, ела ли она сегодня.

Чтобы не сорваться на очередном сообщении с темой «Почему у моего ребенка тройка?», она открыла TikTok и записала короткую сценку. В первой роли была учительница, которая просит сдать работу до пятницы. Во второй - ученик, уверенный, что пятница наступает только после напоминания в воскресенье. В третьей - родитель, требующий дополнительное задание и одновременно возмущенный количеством домашних заданий. Съемка заняла девять минут. Монтаж - еще двенадцать.

К утру ролик посмотрели 84 тысячи человек. Через неделю на аккаунт подписались 190 тысяч. Через четыре месяца аудитория перевалила за 1,3 миллиона. Алиса продолжала вести уроки, но ее экономическая роль изменилась. Для школы она оставалась сотрудником с фиксированной ставкой. Для зрителей стала автором, комиком и переводчиком школьной жизни на язык, который они узнавали с первых секунд.

Платформа платила за просмотры немного. Настоящие деньги пришли с другой стороны. Производитель планшетов предложил 7 500 долларов за серию из трех роликов. Сервис подготовки к экзаменам заплатил 11 тысяч за интеграцию. Издательство заказало у Алисы набор видео для продвижения учебной серии. Один удачный рекламный контракт оказался больше ее годовой надбавки за классное руководство.

В прежней системе профессиональный навык становился доходом через работодателя. Школа нанимала учителя, назначала расписание, определяла нагрузку и цену часа. В новой системе тот же навык мог выйти на рынок в нескольких формах одновременно. Алиса продавала школе труд, аудитории - узнавание, брендам - доступ к вниманию, а позже слушателям - еженедельный подкаст о конфликтах между детьми, родителями и учителями.

Самое важное здесь не в том, что короткие видео оказались прибыльнее уроков. Важно, что человеку больше не требовалось заранее выбирать одну экономическую идентичность.

Учительница могла оставаться учительницей и одновременно управлять медиа-проектом. Работа перестала быть единственной упаковкой для ее знаний.

Когда одна дверь закрылась, открылся грузовой люк

Пандемия не только отправила людей домой. Она нарушила привычные цепочки поставок. Контейнеры застревали в портах, производители не успевали отменять заказы, а товары прибывали туда, где магазины уже не могли их принять. Для большинства компаний это было бедствием. Для двадцатитрехлетнего Яна Вестера из Роттердама - источником инвентаря.

Ян работал диспетчером у небольшого экспедитора и каждый день видел списки невостребованных грузов. В одном контейнере лежали 1 800 складных стульев для отмененной конференции. В другом - запчасти для электрических самокатов. Третий был заполнен упаковками французского козьего сыра, который требовалось продать за двое суток до истечения срока хранения. Владельцам грузов было дешевле уступить товар с большой скидкой, чем платить за хранение и обратную доставку.

На первые две сделки Ян потратил 18 400 евро, заняв часть суммы у старшего брата. Стулья он продал владельцам летних кафе, которые срочно расширяли посадку на улице. Самокатные детали разобрали ремонтные мастерские из Германии и Бельгии. Сыр оказался самой рискованной покупкой, но Ян договорился с тремя продуктовыми кооперативами и закрыл поставку за тридцать шесть часов. За шесть недель оборот его проекта HarborLot превысил 210 тысяч евро.

Он не изобрел новый товар. Он превратил нарушение системы в рынок. В нормальное время производитель, перевозчик, магазин и покупатель двигались по заранее определенной цепочке. Когда цепочка порвалась, между ее частями возникли зазоры. Ян заработал потому, что научился быстро соединять то, что внезапно перестало соединяться само.

Похожее происходило в услугах. Собачий тренер проводил занятия по Zoom и обнаруживал, что может работать с владельцами из пяти часовых поясов. Психолог собирал еженедельную группу поддержки за 20 долларов в месяц и набирал больше участников, чем помещалось бы в его кабинете. Музыкальная школа продавала не только индивидуальные уроки, но и доступ к библиотеке разборов, домашним заданиям и закрытым концертам учеников.

Удаленный формат сначала воспринимался как неполноценная копия офлайн-жизни. Затем стало ясно, что у копии есть собственные преимущества: масштаб, удобство, запись, повторное использование и возможность собрать людей, которым раньше мешала география. В этот момент временная замена превратилась в отдельный рынок.

Пиковый маркетплейс

Мы вошли в период, когда почти любую способность, вещь, паузу, право доступа или кусок внимания можно оформить как предложение. Рынок больше не выглядит только как магазин, биржа или сайт с каталогом. Он стал режимом, который можно включить поверх любой деятельности.

Человек умеет быстро наводить порядок в таблицах - он продает шаблоны и короткий курс. Умеет спокойно объяснять иностранцам местные правила - проводит платные консультации перед переездом. Собирает редкие кроссовки - ведет закрытый канал с ранними сигналами о новых поставках. Хорошо спит под шум дождя - транслирует сон и получает виртуальные подарки. Знает все о старых фотоаппаратах - берет комиссию за подбор и проверку аппаратов перед покупкой.

Раньше каждое такое предложение требовало отдельной инфраструктуры. Нужно было найти помещение, оформить договор с банком, запустить рекламу, получить разрешение площадки, договориться с издателем или посредником. Теперь часть этих функций помещается в телефоне. Shopify создает витрину. Stripe принимает оплату. Substack продает подписку. Gumroad доставляет файл. Zoom проводит занятие. TikTok и YouTube приводят аудиторию. Discord удерживает сообщество.

Эти инструменты не гарантируют спрос. Они делают другое: сокращают расстояние между идеей и проверкой. В старой модели человек мог месяцами готовить бизнес-план, прежде чем узнать, нужен ли кому-то его продукт. В новой он публикует предложение утром и уже вечером видит, готовы ли люди нажать кнопку оплаты.

Именно поэтому сегодняшнюю среду можно назвать пиковым маркетплейсом. Не потому, что рынки достигли окончательной формы, а потому, что рыночная логика проникла туда, где раньше ее почти не замечали. Время, репутация, доступ, навыки, коллекции, аудитории и даже будущие возможности получили ценники и механизмы обмена.

Это вызывает противоречивую реакцию. Одни видят освобождение: больше не нужно ждать, пока организация признает ценность твоей работы. Другие видят истощение: если все можно продать, то любое хобби начинает выглядеть как упущенная выручка. Обе реакции справедливы. Новый рынок расширяет выбор, но одновременно заставляет человека самому решать, что он не хочет превращать в товар.

Компания, которая сменила кожу

Иногда логика «продавать можно все» охватывает не только отдельных авторов, но и публичные компании. Так произошло с Velvet Harbor Group, владельцем сети магазинов пляжной одежды и белья, которая много лет торговалась на бирже под тикером VHG. После закрытия торговых центров выручка упала, магазины пустовали, а инвесторы почти перестали обращать внимание на компанию.

Совет директоров сделал ход, который по прежним стандартам выглядел отчаянным. Velvet Harbor объявила о слиянии стоимостью 860 миллионов долларов с производителем небольших электрических фургонов для городской доставки. Между кружевными комплектами и аккумуляторными грузовиками не существовало ни продуктовой, ни технологической связи. Связь была только одна: электромобили в тот момент привлекали деньги.

Рынок отреагировал не смехом, а покупками. За три торговых дня акции VHG выросли на 74 процента. На форумах инвесторы обсуждали не состояние старых магазинов, а возможный рост доставки последней мили. Компания, которая не могла убедительно объяснить, как будет спасать прежний бизнес, получила новую историю и вместе с ней новую цену.

Эта история не доказывает, что любой поворот разумен. Она показывает, насколько важным активом стал сюжет. В период, когда капитал движется быстро, компания может попытаться заменить не продукт, а категорию, к которой ее относят. Иногда рынок дает ей время на превращение. Иногда новый ярлык лишь откладывает встречу с реальностью.

Для отдельного человека урок проще. Вам не обязательно навсегда оставаться в той категории, в которой вас впервые заметили. Учитель может стать автором. Бухгалтер - создателем образовательного канала. Ремонтник - консультантом по покупке техники. Но смена категории работает только тогда, когда за новой историей появляется конкретное предложение, а не одна презентация.

Как выглядела ранняя электронная торговля

Я помню время, когда сама возможность продать что-то незнакомому человеку через интернет казалась почти магией. На рубеже 2000-х я заходил в обычные магазины, находил товар, который в другом городе стоил дороже, покупал несколько коробок и выставлял их на eBay. Разница в цене была достаточной, чтобы после упаковки и почтовых расходов оставалась прибыль.

Покупатели вели себя странно по сегодняшним меркам. Одни без колебаний отправляли наличные в конверте. Другие требовали телефонного разговора перед покупкой товара за десять долларов. Кто-то присылал личный чек, и я ждал, пока банк подтвердит платеж. Международные заказы иногда оплачивали купюрами другой страны, после чего приходилось выяснять, где их обменять без потери половины суммы.

Каждый день я заезжал к арендованному почтовому ящику, забирал конверты и отправлял посылки. Однажды сотрудница отделения попросила встретиться во время ее обеденного перерыва. Я решил, что она хочет пожаловаться на количество коробок. Оказалось, она хотела узнать, как открыть собственный магазин в интернете.

Платежные сервисы тогда работали непредсказуемо. PayPal мог закрыть счет после автоматической проверки и прислать письмо, из которого невозможно было понять причину. Деньги замораживались, поддержка отвечала шаблонами, апелляция превращалась в путешествие по кругу. При этом технические барьеры были настолько несовершенны, что после блокировки нередко можно было открыть новый счет с почти теми же данными.

Когда я сезонно продавал импортный кофе, я заранее создал второй аккаунт и отдельную торговую марку. Это была страховка: если один платежный канал закроется, заказы продолжат поступать через другой. Через несколько недель выяснилось, что у схемы есть дополнительный эффект. Два магазина конкурировали в выдаче, но деньги в итоге приходили в одно место.

Однажды покупатель, недовольный медленным ответом, написал: «Тогда закажу у King Java. У них сервис лучше». King Java тоже принадлежал мне. Я извинился, помог ему оформить заказ у моего же конкурента и получил полезный урок: рынок может выглядеть разнообразнее, чем число людей, которые им управляют.

Ранняя электронная торговля казалась свободной, но свобода была условной. Продавец мог найти покупателя в любой стране, однако зависел от нескольких централизованных площадок и банков. eBay решал, можно ли показывать объявление. PayPal решал, можно ли получить деньги. Банк решал, насколько подозрительным выглядит резкий рост оборота. Покупатель видел открытую витрину, а за ней находилось множество закрытых дверей.

Открытый вход и чужие ключи

Чтобы принимать банковские карты, малому интернет-магазину требовался merchant account. Для его открытия нужно было объяснить сотруднику банка, что именно вы продаете, почему покупатели не приходят в физическую точку и откуда берется оборот. Многие банки относились к интернет-торговле так, словно предприниматель заранее готовился исчезнуть с деньгами клиентов.

Особенно опасным был быстрый успех. Если продажи неожиданно росли, платежный процессор мог удержать средства в резерве. Для сервиса это выглядело как управление риском. Для предпринимателя - как удушение. Деньги уже заплатили покупатели, но использовать их для производства, аренды площадки или закупки товара было нельзя.

Представьте организатора конференции, который продал тысячу билетов по 300 долларов. На эти 300 тысяч он должен арендовать зал, оплатить оборудование и внести авансы спикерам. Процессор видит необычно крупный поток и замораживает половину суммы на девяносто дней. Компания формально богата продажами и фактически не способна выполнить обязательства.

Так выглядело главное противоречие первой электронной коммерции. Интернет позволял выйти к покупателю без магазина, но контроль над сделкой оставался у нескольких посредников. Они открывали рынок и в любой момент могли закрыть доступ. Человек получал возможность продавать, но не получал полного права распоряжаться результатом продажи.

Новые платежные сети и децентрализованные системы возникли как ответ на эту зависимость. Их обещание было простым: участники обмениваются ценностью напрямую, а права исполняет код. Но вместе с посредником исчезает и тот, кому можно позвонить, когда вы ошиблись адресом, потеряли пароль или столкнулись с мошенником. Свобода от контролера означает свободу от спасателя.

Три качества нового рынка

За последние двадцать пять лет я видел много необычных способов зарабатывать. Однако нынешняя среда отличается не только количеством странных предложений. У нее есть три свойства, которые усиливают друг друга: скорость, необычность и распределенность.

Когда предложение быстро распространяется, ему легче собрать критическую массу до того, как старые игроки успеют ответить. Когда оно необычно, люди делятся им просто потому, что хотят показать другим. Когда система распределена, создателю не нужно получать разрешение у каждого посредника. Сочетание этих свойств превращает маленький эксперимент в рынок за считанные недели.

Важно понимать, что эти три качества не равны качеству бизнеса. Быстрый проект может быстро исчезнуть. Странность может скрывать отсутствие пользы. Децентрализация может оказаться красивым словом для системы, которую фактически контролируют несколько человек. Но именно эти признаки объясняют, почему новые рынки возникают так внезапно и выглядят настолько непривычно.

Быстрее, чем успевает появиться инструкция

Видеоблогер Лео Парк начал с роликов, в которых строил огромные механизмы из картона и проверял, выдержат ли они вес автомобиля. Англоязычный канал рос несколько лет и достиг 9 миллионов подписчиков. Затем команда Лео решила не ждать, пока он выучит другие языки. Лучшие видео продублировали на испанский, португальский и хинди с участием актеров, которые точно воспроизводили темп и интонацию.

Испанский канал вырос с 280 тысяч до 18 миллионов подписчиков за один год. В день запуска особенно удачного ролика к нему присоединились 143 тысячи человек. Лео не говорил по-испански, большинство зрителей никогда не видели оригинальный канал, а рекламодателям было все равно, где именно впервые возникла идея. Один файл превратился в несколько локальных медиа-бизнесов.

Раньше международное расширение требовало филиалов, местных партнеров и месяцев переговоров. Теперь перевод, дубляж и отдельный аккаунт позволяют проверить рынок быстрее, чем компания успеет подготовить традиционный план выхода в страну. Цифровой продукт не нужно перевозить через границу. Его нужно переупаковать так, чтобы он ощущался местным.

Та же скорость действует и в финансах. Новый токен может собрать миллионы долларов, пока большая часть покупателей понимает лишь название и общий сюжет. Участники торопятся не потому, что провели исследование, а потому, что боятся опоздать. В такой среде время становится частью цены: ранний вход сам по себе воспринимается как преимущество.

Скорость полезна создателю, когда сокращает обратную связь. Она опасна инвестору, когда заменяет понимание. Чем быстрее можно купить, тем важнее заранее определить, что должно быть проверено до нажатия кнопки.

Страннее, чем позволяет здравый смысл

В экономике внимания необычность выполняет работу рекламного бюджета. Обычное предложение должно покупать внимание. Странное часто получает его бесплатно, потому что люди пересылают историю друг другу.

В Манчестере двадцатисемилетний дизайнер выставил на продажу право стать новым владельцем его воображаемого друга по имени Мартин. В объявление входили биография Мартина, список любимых песен и инструкция по общению. Лот получил двенадцать ставок. Покупатель приобрел не услугу в привычном смысле, а историю, которую можно рассказывать дальше.

В другом городе предприниматели открыли временное кафе, где посетители пили кофе рядом с ручными крысами. В стоимость билета входили напиток, фотография и двадцать минут общения с животными. Само кафе было небольшим, но очередь формировалась из

людей, которым хотелось получить опыт, достаточно необычный для публикации в социальных сетях.

Подобные проекты кажутся бессмысленными, если оценивать только базовую функцию. Кофе можно выпить без крысы. Воображаемого друга можно придумать бесплатно. Но покупатель платит за отличимость. Он покупает повод удивиться, рассказать и показать. В переполненном рынке новизна становится самостоятельной полезностью.

Это не означает, что нужно делать продукт нелепым. Странность работает, когда усиливает понятное желание: развлечься, выделиться, почувствовать принадлежность, получить историю или продемонстрировать вкус. Когда за необычностью нет желания, она остается просто шумом.

Распределеннее, чем прежний бизнес

В Пуне четырнадцатилетний Арджун Мехта создал протокол, который автоматически распределял цифровые активы между несколькими стратегиями доходности. Годом раньше он прошел бесплатный курс по программированию, затем несколько месяцев выполнял небольшие заказы на Upwork. Основную версию проекта он написал по вечерам после школы.

У протокола не было офиса, банковского менеджера и отдела продаж. Пользователи подключали кошельки, видели правила в открытом коде и вносили средства. За четыре месяца объем депозитов достиг 5,7 миллиона долларов. Один из ранних инвесторов перевел деньги, не зная возраста Арджуна. Он оценивал не резюме основателя, а работу продукта и активность сообщества.

В традиционной системе подростку потребовались бы взрослые учредители, счет, договоры и серия встреч, на которых главным вопросом стало бы не качество кода, а право подписывать документы. В распределенной системе часть этих барьеров исчезла. Сеть проверяла транзакции, а не биографию автора.

Это и есть привлекательная сторона децентрализации: участие определяется способностью подключиться и выполнить правила, а не принадлежностью к нужной организации. Но слово «децентрализованный» часто используется слишком свободно. Если один человек хранит ключи от общего кошелька, может изменить комиссию или остановить проект, система остается централизованной, даже если ее интерфейс украшен словами community и DAO.

Поэтому открытость нужно проверять технически. Кто контролирует ключи? Можно ли изменить правила без согласия участников? Где хранится код? Что произойдет, если команда исчезнет? Кто способен заблокировать вывод? Распределенность - не настроение бренда, а устройство власти.

Странный рынок обычно подчиняется старой логике

Большинство необычных способов заработка выглядят хаотично только на поверхности. Под ними находятся знакомые причины, по которым люди платили задолго до появления интернета: ограниченное предложение, нехватка пространства, разница в цене, ностальгия, срочность и отчаяние.

Ограниченное предложение. В университете на популярный курс по машинному обучению допускали только сорок студентов, хотя желающих было в четыре раза больше. Один студент, получивший место и решивший сменить предмет, предложил другим участникам очередь за вознаграждением. Формально он продавал не образование, а дефицитный доступ. Рынок возник потому, что администрация создала ограничение и не предложила гибкого способа распределения мест.

Нехватка пространства. В Токио офисные сотрудники начали бронировать автомобили через каршеринг, но не выезжали с парковки. Они использовали салон как тихую комнату для обеда, телефонного разговора или короткого сна. Плата за тридцать минут автомобиля оказывалась ниже стоимости отдельного кабинета. Продукт, созданный для движения, стал продаваться как недвижимое личное пространство.

Географическая разница. Приграничный город может превратиться в центр стоматологии, потому что материалы, аренда и труд там стоят дешевле, чем в соседней стране. Пациент едет пятнадцать минут через границу и экономит тысячи долларов на коронках или имплантах. Врач получает больше клиентов, пациент - более низкую цену, а рынок возникает из разницы между юрисдикциями.

Ностальгия. Небольшой музыкальный лейбл выпускает альбом на кассете, покрытой кусочками стекла, или на размотанной магнитной ленте, которую почти невозможно прослушать. Для массового слушателя это испорченный продукт. Для коллекционера - протест против бесконечной доступности стриминга и доказательство принадлежности к культуре, где трудность считается ценностью.

Отчаяние. Человек, который купил Bitcoin десять лет назад и забыл пароль от кошелька, может нанять специалиста по восстановлению памяти, перебору комбинаций или даже гипнотерапевта. Вероятность успеха невысока, но потенциальная награда огромна. Когда на кону лежат миллионы, услуга, которая обычно показалась бы сомнительной, получает экономический смысл.

Ни один из этих примеров не отменяет здравый смысл. Напротив, они показывают его расширенную версию. Люди платят не за категорию товара, а за устранение конкретного ограничения. Чем точнее вы видите ограничение, тем легче понять, почему необычное предложение может работать.

Что именно можно вынести на рынок

Фраза «у каждого есть что продать» звучит вдохновляюще и одновременно бесполезно. Чтобы превратить ее в действие, нужно разделить личные ресурсы на несколько типов.

Первый ресурс - навык. Это то, что вы умеете делать лучше человека, который столкнулся с задачей впервые. Настраивать сводные таблицы, подбирать освещение для съемки, готовить собаку к перелету, составлять документы для визы, восстанавливать мебель, вести переговоры с поставщиками. Навык можно продавать как услугу, обучение, шаблон, инструкцию или проверку чужой работы.

Второй ресурс - доступ. Возможно, вы находитесь рядом с рынком, куда другим трудно попасть. Живете в городе с редкими деталями, работаете в отрасли с закрытыми данными, знаете местный язык, имеете оборудование, помещение или профессиональную лицензию. Доступ становится предложением, когда вы помогаете другому человеку безопасно и законно преодолеть барьер.

Третий ресурс - внимание. Аудитория не обязана быть огромной. Пять тысяч людей с общей проблемой иногда ценнее миллиона случайных зрителей. Внимание можно монетизировать рекламой, подпиской, событиями, партнерствами или собственным продуктом. Но оно остается активом только пока сохраняется доверие.

Четвертый ресурс - организация. Многие люди готовы платить не за новое знание, а за то, что кто-то соберет разбросанные элементы в понятный путь. Каталог надежных поставщиков, программа подготовки к экзамену, подборка рабочих инструментов, маршрут поездки, комплект документов, календарь действий. Упорядочивание снижает стоимость решения и потому имеет цену.

Пятый ресурс - отличимость. Иногда человек выигрывает не потому, что знает больше всех, а потому, что показывает знакомое под неожиданным углом. Танцующий преподаватель Excel, ночной стример, коллекционер неисправных игрушек или дизайнер, который объясняет брендинг на примере вывесок районных магазинов, превращает подачу в часть продукта.

Полезный вопрос звучит не «какое у меня хобби?», а «за что люди уже благодарят меня, просят помочь или возвращаются ко мне второй раз?». Повторяющаяся просьба - ранний сигнал спроса. Она не гарантирует бизнес, но указывает, где стоит провести дешевый эксперимент.

Как проверить предложение, не строя компанию

В пиковом маркетплейсе самая сильная стратегия часто начинается не с регистрации бизнеса, а с маленькой сделки. Вместо курса из сорока уроков можно провести один платный разбор. Вместо приложения - собрать услугу вручную для десяти клиентов. Вместо склада - открыть предзаказ. Вместо годовой подписки - предложить месячный доступ.

Такая проверка отвечает на четыре вопроса. Понимает ли человек, что вы продаете? Считает ли проблему достаточно важной? Готов ли платить сейчас, а не когда-нибудь? Можете ли вы выполнить обещание с приемлемыми затратами времени и денег?

Первый тест должен быть настолько мал, чтобы неудача не требовала оправданий. Если никто не покупает, вы меняете формулировку, аудиторию или сам продукт. Если покупают, вы смотрите, что именно ценят клиенты. Нередко они приходят не за тем, что создатель считал главным.

Алиса Романова думала, что аудитория любит ее шутки о школе. Первый платный вебинар показал другое: родители хотели научиться разговаривать с подростками без ежедневной войны из-за оценок. Развлекательный канал привел людей, но продуктом стало структурированное решение болезненной проблемы.

Ян Вестер предполагал, что будет зарабатывать на случайных контейнерах. Через полгода большая часть прибыли приходила от подписки для оптовых покупателей, которым он каждое утро отправлял список доступных грузов. Товар менялся, а ценность заключалась в скорости информации.

Рынок редко сообщает вам готовую бизнес-модель. Он отвечает поведением. Задача создателя - увидеть, за какую часть предложения люди платят охотнее всего, и перестроить вокруг нее систему.

Цена открытого рынка

У доступности есть обратная сторона. Когда любой человек может быстро выйти на рынок, так же быстро растет конкуренция. Шаблон, который сегодня продается за 40 долларов, завтра могут скопировать десять авторов. Формат ролика повторяют сотни аккаунтов. Платформа изменит алгоритм, и привычный поток просмотров исчезнет.

Особенно уязвимы проекты, которые путают аудиторию платформы с собственной аудиторией. Подписчики в TikTok, просмотры на YouTube и участники группы в Facebook существуют внутри чужой инфраструктуры. Компания может изменить правила рекламы, ограничить охват, заморозить счет или закрыть категорию. Создатель видит цифры, но не всегда контролирует связь с людьми за этими цифрами.

Поэтому устойчивый проект старается переносить отношения в каналы, которыми владеет сам: электронную рассылку, базу клиентов, сайт, прямую подписку, понятную систему учета заказов. Это не отменяет платформы. Оно снижает зависимость от одного решения, принятого без вашего участия.

Вторая цена - постоянное давление монетизации. Когда человек видит, что каждый интерес можно превратить в продукт, отдых начинает казаться неиспользованным ресурсом. Он снимает прогулку, записывает тренировку, превращает семейный рецепт в контент и проверяет статистику перед сном. В какой-то момент рынок занимает не только работу, но и внутреннее пространство.

Свобода нового рынка состоит не только в праве продавать. Она включает право не продавать. Не всякое умение обязано становиться курсом. Не всякое увлечение должно окупаться. Хорошая экономическая стратегия защищает источники энергии так же внимательно, как источники дохода.

Где ваша доля рынка

Когда я снова поговорил с Алисой через год после ее первого вирусного ролика, школа уже не была центром ее профессиональной жизни. Она продолжала преподавать два дня в

неделю, потому что не хотела терять связь с классом. Остальное время уходило на подкаст, выступления и образовательные программы для родителей.

Продюсерская компания приобрела права на первый сезон ее подкаста и предложила контракт на новые выпуски. На осень было запланировано семь выступлений на педагогических конференциях. Команда из трех человек помогала с монтажом, рекламными договорами и поддержкой участников курса. Проект, начавшийся как девятиминутная разрядка после тяжелого дня, превратился в новую карьеру.

Нельзя заранее знать, какой маленький эксперимент откроет большую дверь. Но можно создать условия, при которых шанс будет замечен. Для этого нужно видеть рынок не как далекое место, куда допускают банкиры, работодатели и издатели, а как способ соединить конкретную способность с конкретным желанием другого человека.

Сегодня почти у каждого есть навык, который можно упаковать, ограничение, которое можно снять, история, которую можно рассказать, или аудитория, которую можно собрать. Это не обещание легких денег. Большинство экспериментов останутся маленькими, некоторые провалятся, а часть потребует больше труда, чем ожидалось.

Но прежний предел исчез. Рынок больше не заканчивается у двери офиса, кассы магазина или отделения банка. Он появляется там, где кто-то способен сформулировать предложение, найти людей и провести обмен.

Новая торговая площадь называется «езде». Вопрос уже не в том, разрешат ли вам на нее выйти. Вопрос в том, что именно вы принесете и почему кто-то остановится рядом.

ДЕНЬГИ ПОСЛЕ ПРАВИЛ

Как действовать в экономике, которая меняется быстрее инструкций

ГЛАВА 3

Рабочая версия

ГЛАВА 3

Когда будущее получает цену

Цена новости

Я начал эксперимент с рынками прогнозов без особой скромности. Казалось, что человеку, который ежедневно читает новости, следит за выборами и умеет складывать два и два, будет нетрудно обыграть толпу. Я внес на PredictIt 1 000 долларов и открыл несколько позиций: поставил на исход выборов в Сенат, на изменение состава Палаты представителей и на вероятность того, что в ближайшие месяцы появится новое место в Верховном суде.

Первые сделки выглядели почти как расширенная версия политического спора. Только вместо комментария под статьей нужно было выбрать контракт «да» или «нет» и заплатить за него настоящими деньгами. Я быстро обнаружил, что уверенность, произнесенная вслух, и уверенность, за которую приходится платить, – разные вещи. До нажатия кнопки кажется, что событие почти неизбежно. После нажатия начинаешь замечать все причины, по которым можешь ошибаться.

Самая удачная ранняя сделка произошла не благодаря глубокому анализу. На телефоне появилось срочное сообщение: Биньямин Нетаньяху готовится покинуть пост премьер-министра Израиля. Я сразу открыл рынок о следующем главе правительства и купил контракт на кандидата, который до этой новости считался вторым номером. Через несколько минут котировки перестроились, но мой ордер уже был исполнен. Когда передача власти стала официальной, ставка принесла около 60 долларов прибыли на вложенные 100.

Этот эпизод показал важную особенность рынка будущего. Зарабатывает не только тот, кто понимает событие лучше остальных. Иногда выигрывает тот, кто быстрее переводит новую информацию в действие. Между появлением факта и обновлением коллективной оценки существует короткий зазор. На крупных фондовых рынках его измеряют миллисекундами и заполняют алгоритмы. На молодых рынках прогнозов этот зазор иногда длится несколько минут - достаточно долго для обычного человека с открытой вкладкой и включенными уведомлениями.

Удача, однако, опасна тем, что очень быстро маскируется под навык. После первой победы я стал считать себя человеком, который «видит политические развилки». Каждая новая ставка ощущалась подтверждением этой способности. Победа казалась доказательством ума, поражение - досадным исключением. Именно так начинается большинство плохих историй о деньгах: случайный успех принимают за устойчивое преимущество.

Контракт вместо мнения

Рынок прогнозов превращает вопрос о будущем в набор торгуемых контрактов. Формулировка должна быть проверяемой и иметь однозначное условие расчета. «Победит ли кандидат А на выборах 8 ноября?» подходит. «Станет ли страна лучше при кандидате А?» не подходит, потому что у такого вопроса нет объективного способа определить победителя.

Обычно контракт стоит от 1 цента до 99 центов и при правильном исходе выплачивает 1 доллар. Если контракт «да» продается по 63 цента, рынок приблизительно оценивает вероятность события в 63 процента. Покупатель рискует 63 центами ради возможной прибыли в 37. Покупатель «нет» в той же ситуации заплатит около 37 центов и получит доллар, если событие не произойдет.

Цена здесь не является пророчеством. Это текущее равновесие между людьми, готовыми поставить деньги на противоположные исходы. Оно меняется после опросов, судебных решений, заявлений кандидатов, экономических отчетов и даже слухов. Рынок не говорит: «так будет». Он говорит: «в эту минуту участники готовы обмениваться риском по такой цене».

Эта формулировка важнее, чем кажется. Человек может считать кандидата сильным, но отказаться от покупки по 90 центов, потому что потенциальная прибыль слишком мала. И наоборот, он может купить маловероятный исход по 5 центов, если считает, что реальный шанс ближе к 15 процентам. Хорошая сделка определяется не тем, сбывается ли любимый сценарий, а тем, насколько цена отличается от обоснованной вероятности.

Поэтому профессиональный прогнозист задает не вопрос «кто победит?», а вопрос «где рынок ошибается?». Можно правильно угадать победителя и потерять деньги, если заплатить слишком дорого. Можно ошибаться чаще половины времени и оставаться в плюсе, если выигрывающие позиции имеют достаточно большую выплату. Точность и прибыль связаны, но это не одно и то же.

Почему деньги меняют качество спора

В интернете почти любой человек готов уверенно объяснить, что произойдет через месяц. Такая уверенность ничего не стоит. Ее можно забыть, удалить или заменить новой версией событий. Рынок прогнозов добавляет к мнению учетную запись: ставка фиксирует, насколько сильно человек верил в свой вывод и какую сумму был готов потерять.

Деньги не делают людей автоматически рациональными. Они по-прежнему подвержены страху, политической лояльности, стадному поведению и азарту. Но денежный риск заставляет хотя бы часть участников уточнять формулировки. Вместо «правительство вот-вот падет» приходится выбирать конкретную дату. Вместо «инфляция будет высокой» - порог, показатель и месяц публикации.

Эта дисциплина полезна даже тому, кто никогда не собирается делать ставки. Любой важный прогноз можно улучшить, если назначить ему срок, критерий проверки и вероятность. Фраза «проект, скорее всего, задержится» почти бесполезна. Фраза «вероятность запуска до 30

сентября составляет 35 процентов» позволяет обсуждать причины, обновлять оценку и позже проверить качество решения.

Рынок всего лишь автоматизирует такую дисциплину. Он собирает множество частных оценок, взвешивает их реальными ставками и непрерывно пересчитывает общую цену. В результате получается не истина, а живой барометр ожиданий. Иногда этот барометр ошибается. Но часто он замечает изменение погоды раньше, чем люди, чья профессия состоит в публичных комментариях.

Американские выборы из Новой Зеландии

В период моего эксперимента PredictIt оставался одним из немногих крупных мест, где американцы могли легально торговать контрактами на американскую политику. При этом площадкой управлял Университет Виктории в Веллингтоне, Новая Зеландия. Такая география хорошо передавала странность новой финансовой среды: исход выборов во Флориде обсуждали и оценивали через исследовательский проект на другом краю планеты.

Работа площадки опиралась на специальное соглашение с Комиссией по торговле товарными фьючерсами США. Чтобы рынок считался исследовательским, а не обычной букмекерской конторой, действовали ограничения. Один участник мог вложить не более 850 долларов в отдельный контракт. Число трейдеров в конкретном рынке ограничивалось 5 000. Проект должен был использовать данные для академических целей и формально не превращаться в бесконтрольную биржу.

Ограничение в 850 долларов выглядело жестким только до тех пор, пока не замечаешь, что один политический исход можно упаковать несколькими способами. «Получат ли республиканцы большинство в Палате представителей?» и «Какая партия будет контролировать Палату после выборов?» экономически описывают почти одно событие, но существуют как два отдельных рынка. Участник мог распределить позицию между ними, увеличить общий объем или использовать один контракт для страховки другого.

Так возникает первая серьезная опасность для новичка. Интерфейс выглядит простым, но за простотой скрывается структура связанных вероятностей. Два рынка могут противоречить друг другу. Контракт о победе кандидата может не совпадать с контрактом о победе его партии. Сроки расчета, правила пересчета голосов и формулировка источника, который признается окончательным, способны изменить стоимость сделки сильнее, чем сама новость.

Перед покупкой нужно читать не только заголовок, но и правила расчета. Что произойдет, если кандидат снимется? Как учитывается второй тур? Какая организация подтверждает итог? Что будет при судебном споре? На обычном рынке невнимание к мелкому шрифту обходится дорого. На рынке будущего мелкий шрифт и есть товар.

Одна идея, несколько цен

Связанные рынки позволяют не только увеличивать ставку. Они создают возможность сравнивать цены на один и тот же риск. Допустим, контракт «партия X получит большинство» стоит 58 центов, а сумма контрактов на победу ее кандидатов в ключевых округах подразумевает вероятность около 49 процентов. Эти оценки не могут бесконечно расходиться. Кто-то начинает покупать более дешевую сторону и продавать дорогую.

Так работает арбитраж - попытка заработать не на предсказании будущего, а на несогласованности текущих цен. В идеальном мире арбитраж не несет риска. В реальности остаются комиссии, лимиты, задержки, различия в правилах и вероятность того, что один рынок закроется иначе, чем другой. Поэтому слово «безрисковый» следует использовать осторожно.

Тем не менее поиск несогласованностей меняет мышление. Новичок смотрит на один контракт и спрашивает, нравится ли ему исход. Опытный участник смотрит на систему контрактов и спрашивает, согласуются ли они между собой. Его преимущество может заключаться не в лучшем знании политики, а в терпении, арифметике и внимательном чтении условий.

Именно на таких несогласованностях строится одна из самых необычных стратегий рынка прогнозов - отрицательный риск. Название звучит так, будто речь идет о чем-то опасном. На практике идея противоположная: при правильной структуре сделок участник получает положительное ожидание независимо от того, какой из взаимоисключающих исходов победит.

Риск со знаком минус

Представим рынок о кандидате на партийную номинацию. В списке шесть человек. Контракты «да» стоят соответственно 42, 31, 18, 9, 6 и 3 цента. Если сложить цены, получится 109 центов. Но победитель может быть только один, а совокупная выплата по всем контрактам «да» равна одному доллару. Рынок продает доллар будущей выплаты за 1,09 доллара - явный перекося.

Теперь посмотрим на противоположную сторону. Контракты «нет» на тех же кандидатов стоят 58, 69, 82, 91, 94 и 97 центов. Покупка полного набора обойдется в 4,91 доллара. После определения победителя пять контрактов «нет» выплатят по доллару, а один сгорит. Общая выплата составит 5 долларов. До комиссий остается 9 центов прибыли на каждый набор.

Девять центов выглядят скромно, но стратегия интересна не величиной отдельной сделки, а логикой. Участнику не нужно угадывать победителя. Он использует тот факт, что эмоциональные покупатели переплатили за нескольких любимых кандидатов одновременно. Каждый лагерь считает своего претендента недооцененным, и в сумме рынок назначает взаимоисключающим исходам вероятность выше 100 процентов.

На практике отрицательный риск требует аккуратности. Контракты могут иметь разную ликвидность, и часть ордеров не исполнится. Комиссия способна съесть расчетную прибыль. Один кандидат может выйти из гонки до покупки полного набора. Площадка может изменить правила расчета. Поэтому сначала проверяют весь маршрут сделки, а уже потом начинают собирать позиции.

Главный урок шире конкретной стратегии. Когда люди эмоционально привязаны к отдельным историям, полезно смотреть на всю систему. Ошибка часто находится не внутри одного утверждения, а между несколькими утверждениями, которые не могут быть истинными одновременно.

Будущее продается не только в политике

После PredictIt я перешел на Polymarket, где список вопросов напоминал одновременно новостную ленту, биржу и разговор в баре. Можно было торговать вероятностью выхода нового альбома, числом пассажиров в аэропортах, траекторией урагана, результатом судебного дела или решением знаменитости. Почти любое событие, которое имело дату и проверяемый итог, превращалось в контракт.

Одна из моих ставок касалась освобождения Бритни Спирс от опеки отца. Контракт оказался прибыльным и принес почти 200 долларов. Воодушевленный, я решил, что постоянные перелеты дают мне преимущество в вопросах авиационной статистики, и поставил на ежедневный пассажиропоток через пункты досмотра TSA. Эта уверенность стоила 100 долларов.

Две сделки рядом показывают, насколько легко придумать объяснение уже после результата. Победа в ставке на Бритни выглядела как хорошее понимание общественного давления и судебного процесса. Поражение на TSA можно было списать на нестандартный день, погоду или неправильную сезонную поправку. На самом деле обе позиции содержали большую долю случайности, а моя уверенность в авиации не была подтверждена никакой моделью.

Рынки культуры особенно хорошо демонстрируют, что цена будущего отражает не важность события, а наличие людей с противоположными взглядами. Сотни миллионов долларов могут зависеть от решения центрального банка, но если почти все ожидают один исход, торговля будет вялой. Судьба альбома или знаменитого брака может быть экономически незначительной, однако сильные эмоции создадут активный рынок.

Эта среда стирает привычную границу между исследованием и развлечением. Данные рынка могут помочь анализировать экономику, выборы и погоду. В то же время участник переживает те же психологические циклы, что игрок в казино: предвкушение, всплеск после выигрыша, желание отыграться и склонность повышать ставку после серии удач.

Толпа, которая отвечает кошельком

Сторонники рынков прогнозов любят ссылаться на мудрость толпы. Идея проста: большая группа независимых людей, обладающих разными фрагментами информации, иногда дает более точную оценку, чем отдельный эксперт. Рынок усиливает этот эффект, потому что участники могут увеличивать вес мнения, рискуя собственными средствами.

Но толпа становится мудрой только при определенных условиях. Люди должны использовать разные источники, иметь возможность спорить с большинством и не копировать друг друга механически. Если все участники читают один и тот же ошибочный отчет, рынок лишь быстро и уверенно агрегирует одну ошибку. Деньги не исправляют зависимость мнений.

Хороший пример расхождения между публичным шумом и рыночной оценкой возник во время скандалов вокруг Бориса Джонсона. Британские газеты неделями писали, что премьер-министр вот-вот потеряет должность. Комментаторы обсуждали не вопрос «уйдет ли», а вопрос «через сколько дней». Эмоциональная температура публикаций была близка к максимуму.

На рынках картина выглядела иначе. Участники примерно в соотношении девять к одному ожидали, что Джонсон переживет ближайший этап кризиса. Они учитывали устройство парламентской партии, отсутствие немедленного преемника и способность премьера выдерживать прежние скандалы. Он действительно остался на посту еще несколько месяцев, хотя позже был вынужден уйти из-за новых событий.

Рынок не доказал, что журналисты бесполезны. Он показал разницу между вниманием и вероятностью. Медиа вознаграждаются за драму, срочность и ясный сюжет. Трейдер вознаграждается только тогда, когда итог совпадает с его позицией. Иногда эти стимулы ведут к разным выводам.

Законность как движущаяся граница

Рынок будущего существует на пересечении финансового контракта, исследования и азартной игры. Именно поэтому юридический статус площадок меняется от страны к стране и даже от одного продукта к другому. Один и тот же вопрос может считаться допустимым исследовательским рынком, запрещенной ставкой или регулируемым деривативом.

Polymarket строился как частично децентрализованная система. Расчеты проходили через блокчейн, но интерфейс и организация рынка оставались под управлением компании. Регуляторы утверждали, что техническая архитектура не освобождает площадку от правил. В 2022 году сервис закрыл прямой доступ для пользователей из США, продолжив работать в других юрисдикциях.

Параллельно Kalshi добивалась разрешения предлагать событийные контракты в полностью регулируемой форме. Идея состояла в том, чтобы сделать рынок будущего похожим на обычную биржу: проверка личности, банковские переводы, формальные правила расчета и надзор. На такой площадке можно было торговать инфляцией, погодой, ценой бензина и другими измеримыми событиями.

Для участника различия между моделями не сводятся к удобству регистрации. Централизованная площадка способна отменить подозрительную операцию, восстановить доступ и ответить на жалобу. Децентрализованная система дает больше свободы, но перекладывает на пользователя хранение ключей, проверку адресов и ответственность за каждое нажатие.

Само слово «децентрализованный» не означает ни безопасный, ни незаконный. Оно описывает распределение контроля. Вопрос всегда один: кто может остановить операцию, испра-

вить ошибку или изменить правила? Если ответ «никто», это одновременно преимущество и предупреждение.

Ошибка без кнопки отмены

Самое дорогое знание об этой разнице я получил не на ставке. Однажды я переводил несколько тысяч долларов в цифровой кошелек, связанный с рынком. Адрес уже был сохранен, поэтому операция казалась рутинной. Я вставил строку, подтвердил перевод и вернулся к другим делам.

Через несколько часов деньги не появились. Служба поддержки ответила быстро и проверила транзакцию. Оказалось, что средства ушли на так называемый сожженный адрес - кошелек, к которому никто не имел ключа. Транзакция была подтверждена сетью и не могла быть отменена.

Сначала я предположил, что речь идет о формальности. Банки отменяют ошибочные списания, платежные сервисы открывают спор, продавец возвращает переплату. Поддержка терпеливо объяснила, что в блокчейне нет сотрудника с административной кнопкой. Запись была правильной с точки зрения протокола: средства отправлены на указанный адрес. Неправильным оказался сам адрес.

Потеря от неудачной ставки неприятна, но понятна: другая сторона получает деньги, потому что ее прогноз оказался лучше. Ошибка перевода ощущается иначе. Деньги не переходят победителю. Они становятся практически недоступными для всех. Это цифровой эквивалент конверта с наличными, брошенного в печь.

После этого у меня появилось правило, которое полезнее любой стратегии прогнозирования: крупному переводу всегда предшествует тестовый. Сначала отправляется минимальная сумма. Затем проверяются сеть, адрес и поступление. Только после подтверждения уходит основной платеж. Дополнительная комиссия стоит несравнимо меньше, чем необратимая ошибка.

Не угадывать, а находить ошибку в цене

Большинство новичков приходит на рынок с темой, которую хорошо знает или любит. Политический энтузиаст торгует выборами. Болельщик выбирает спорт. Путешественник ставит на пассажиропоток. Знание предмета действительно помогает, но оно легко превращается в избыточную уверенность.

Прибыль появляется не там, где вы просто правы, а там, где ваша оценка точнее цены. Допустим, вероятность дождя завтра составляет 98 процентов, а контракт «да» стоит 98 центов. Прогноз почти наверняка сбудется, но выигрыш составит лишь 2 цента на каждый вложенный доллар. Один редкий сухой день уничтожит прибыль от десятков правильных ставок.

Обратная ситуация возникает с маловероятными исходами. Контракт по 5 центов обещает двадцатикратную выплату, но привлекательная цифра не делает событие недооцененным. Если реальный шанс равен одному проценту, покупка по пять все равно плоха. Длинные коэффициенты могут быть дорогими.

Поэтому участник должен оценивать ожидаемую стоимость. Если контракт стоит 40 центов, а обоснованная вероятность события, по вашему расчету, равна 55 процентам, разница создает потенциальное преимущество. Но расчет должен учитывать комиссию, ликвидность, риск ошибки в правилах и стоимость времени, на которое деньги будут заморожены.

Лучшие возможности часто возникают не в самых громких вопросах, а там, где мало людей готовы проделать скучную работу. Прочитать первичный отчет. Сверить календарь публикаций. Разобраться, какая именно дата считается датой вступления закона в силу. Проверить, учитывает ли рынок временно исполняющего обязанности. В прогнозировании мелкая формальность способна стоять больше большой идеи.

Рабочая дисциплина прогнозиста

Исследуйте первоисточники. Опрос имеет значение только вместе с размером выборки, методом и датой проведения. Экономический показатель нужно смотреть в документе ведомства, а не в пересказе заголовка. Судебный рынок требует чтения решения и расписания заседаний. Вторичный комментарий полезен как указатель, но не как конечная опора.

Задавайте короткие вопросы. В чатах Discord и на тематических форумах длинное вступление редко повышает шанс получить ответ. Формулировка «Когда будет опубликован следующий отчет и какой час указан в календаре ведомства?» работает лучше, чем история о том, почему этот отчет важен для вашей позиции.

Учитесь на маленьких суммах. Сто долларов, распределенные по двадцати контрактам, дают больше материала, чем одна ставка на сто. Цель первых недель - увидеть собственные ошибки: слишком ранний вход, невнимание к правилам, погоню за движением, эмоциональную привязанность и недооценку комиссий.

Отделяйте предпочтение от прогноза. Можно хотеть победы кандидата и одновременно считать ее маловероятной. Можно презирать компанию и покупать контракт на то, что она выполнит конкретное условие. Рынок не платит за моральную ясность. Он платит за соответствие позиции измеримому результату.

Фиксируйте основания до сделки. Запишите цену входа, собственную вероятность, три главных аргумента и событие, которое заставит закрыть позицию. Такая запись не позволяет после результата переписать память. Вы увидите, действительно ли рассуждение было сильным или победа оказалась случайной.

Назначайте точку выхода. Долгий рынок способен многократно менять цену до окончательного расчета. Не обязательно ждать выборов через год. Если контракт вырос с 32 до 51 цента после публикации опроса, можно закрыть позицию и забрать прибыль, даже если конечный исход еще неизвестен.

Учитывайте комиссии. PredictIt удерживал значительную долю выигрыша, а блокчейн-площадки взимали сетевые и торговые сборы. Сделка, которая выглядит прибыльной на бумаге, может стать отрицательной после всех расходов. Чем меньше предполагаемое преимущество, тем важнее точный расчет.

Не увеличивайте ставку ради отыгрыша. После нескольких потерь мозг начинает воспринимать следующую сделку как возможность восстановить справедливость. Рынок не знает, сколько вы проиграли вчера. Новая позиция должна оцениваться отдельно, а не как продолжение личной истории.

Торговля колебаниями

Рынки с длинным сроком жизни редко движутся по прямой. Президентская кампания может длиться два года, и за это время цена реагирует на дебаты, опросы, судебные дела, состояние экономики и здоровье кандидатов. Даже если конечный результат остается прежним, путь к нему создает множество промежуточных возможностей.

Стратегия торговли колебаниями состоит в том, чтобы не держать деньги до окончательного расчета. Участник покупает после события, которое, по его мнению, рынок недооценил, и продает, когда толпа догоняет новую информацию. Он торгует изменением ожиданий, а не самим финалом.

Для такой стратегии особенно важен заранее установленный предел. Например: закрыть половину позиции при росте на 12 центов, полностью выйти при падении на 8 и не удерживать контракт после следующего телевизионного дебата. Без правил краткосрочная торговля быстро превращается в бесконечное ожидание возврата к желаемой цене.

Колебания привлекают тем, что создают ощущение постоянного действия. Но активность не равна преимуществу. Частые сделки увеличивают комиссии и число решений, в которых можно ошибиться. Иногда лучший ход - ничего не делать, потому что новая цена уже полностью отражает новость.

Чужая иррациональность как актив

Эмоции других участников создают возможности только для того, кто способен удержать собственные. На крупных выборах сторонники часто покупают контракт не потому, что считают его выгодным, а потому, что хотят публично поддержать свою сторону. Цена становится способом выражения принадлежности.

После президентских выборов США 2020 года часть сторонников проигравшего кандидата продолжала покупать контракты на его победу даже после того, как результаты становились все яснее. Профессиональные участники называли такие позиции легкими деньгами: политическая надежда поддерживала цену там, где процедурная вероятность уже была крайне мала.

Но слово «легкие» вводит в заблуждение. До формального расчета оставались судебные процессы, пересчеты и правила конкретной площадки. Чтобы заработать на массовой уверенности, нужно было понимать не только политический итог, но и точное условие закрытия контракта. Даже почти решенное событие может задержать деньги или привести к спорному расчету.

Тот же механизм работает вне политики. Поклонники артиста переоценивают вероятность рекорда продаж. Болельщики ставят на любимую команду по невыгодной цене. Инвесторы верят, что известный предприниматель обязательно выполнит обещание. Чем сильнее идентичность связана с исходом, тем меньше внимания уделяется цене.

Парадокс в том, что чужая иррациональность становится активом только при строгой дисциплине. Если вы входите в спор с желанием доказать людям их глупость, вы уже эмоционально вовлечены. Выгодная позиция не требует презрения к противоположной стороне. Она требует расчета.

Ставки на 99 процентов

Особая категория контрактов возникает, когда событие фактически завершилось, но рынок еще не рассчитан. Кандидат признал поражение, однако избирательная комиссия публикует итог через два дня. Матч идет последние секунды при недостижимом разрыве. Компания объявила сделку, но формальное закрытие назначено на следующую неделю.

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.