

12+

Лев Бойцов

Богатство без чуда

РЕАЛЬНОСТЬ
ВМЕСТО ИЛЛЮЗИЙ

СВОЙ ПУТЬ
ВМЕСТО ЧУЖИХ РЕЦЕПТОВ

БОЛЬШЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ
В РЕАЛЬНОЙ ЖИЗНИ

ОПЫТ
ВЫБОР
ДВИЖЕНИЕ

БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРО ДЕНЬГИ

Лев Бойцов

Богатство без чуда

<https://litres.ru/74503198>

ISBN 9785007125925

Аннотация

Почему одни богатеют, а другие, работая не меньше, годами остаются на месте? «Богатство без чуда» — книга о роли усилий, стартовых условий, удачи, риска и обстоятельств в финансовом успехе. Она помогает отделить реальные возможности от мифов, понять, на что вы можете влиять, и выстроить собственный путь к достатку — без обещаний лёгких денег и магических рецептов.

Содержание

Предисловие	5
ЧАСТЬ I. ПОСЛЕ ТОГО КАК ВСЁ ПОЛУЧИЛОСЬ	9
Глава 1. Почему я ещё не богат?	9
Глава 2. История, рассказанная с конца	17
Глава 3. Хорошее решение, плохой результат	25
Глава 4. Где все те, у кого не получилось?	34
Глава 5. Но ведь у него получилось	43
Конец ознакомительного фрагмента.	52

Богатство без чуда

Лев Бойцов

© Лев Бойцов, 2026

ISBN 978-5-0071-2592-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Есть особый вид зависти, о котором неловко говорить вслух. Он приходит не тогда, когда у вас всё плохо, а как раз тогда, когда всё более-менее нормально.

Вы вечером листаете телефон и вдруг видите человека примерно своего возраста. Когда-то вы учились вместе, работали в одной отрасли или просто начинали взрослую жизнь примерно в одно время. Теперь у него компания, дом, путешествия, свобода выбирать проекты. А у вас — работа, платежи, отпуск по календарю и вполне приличная жизнь, которая секунду назад не казалась поражением.

И всё же внутри что-то сдвигается. Если мы начинали где-то рядом, почему он оказался там, а я здесь?

На этот вопрос рынок охотно выдаёт ответы. Нужно было раньше начать. Смелее рискнуть. Правильно выбрать профессию. Работать больше. Окружить себя успешными людьми. Научиться инвестировать. Перестать покупать кофе навынос — у финансовой мудрости вообще давняя и загадочная неприязнь к кофе.

Особенно убедительно эти объяснения звучат из уст людей, у которых уже получилось. Перед нами есть результат, а значит, хочется найти поступок, который его вызвал. Если такой поступок существует, мир снова становится понятным: повтори правильные действия — получишь правиль-

ный финал.

Проблема в том, что человеческая жизнь редко выдаёт такие аккуратные причинно-следственные чеки.

Мы принимаем решения до того, как знаем, чем они закончатся. Выбираем профессию, не имея таблицы зарплат на двадцать лет вперёд. Решаемся на переезд, бизнес, кредит, обучение или отказ от хорошей должности, располагая лишь частью информации. Один человек рискует, имея семью, которая подстрахует. Другой — понимая, что в случае неудачи платить за квартиру всё равно ему. Кто-то попадает в растущий рынок. Кто-то делает похожий шаг несколькими годами позже и встречает совсем другую реальность.

Это не делает усилия бессмысленными, а успех — случайностью. Но заставляет осторожнее обращаться с красивыми объяснениями.

Наверное, поэтому разговор о богатстве так быстро становится разговором о достоинстве. Мы редко сравниваем только банковские счета. Вместе с ними сравниваются смелость, ум, дисциплина, дальновидность и даже качество прожитой жизни. Чужой финансовый результат незаметно превращается в свидетельство характера, а собственный — в оценку за экзамен, о котором никто заранее не сообщил.

Эта книга выросла из сомнения в самом экзамене.

Не из желания доказать, что богатые ничем не заслужили своих денег. И не из попытки утешить человека фразой «деньги не главное», когда его тревожат вполне реальные

счета, возможности и ограничения. Деньги имеют значение. Они дают выбор, безопасность, комфорт, время, иногда статус, иногда шанс помочь тем, кого любишь. Желание иметь их больше не нуждается в оправдании.

Но между желанием улучшить своё положение и убеждением, что существует скрытая инструкция правильной жизни, есть большая разница.

Мне хотелось разобраться именно в ней. Посмотреть на финансовый успех без привычной магии заднего числа, когда после победы каждое решение победителя кажется мудрым. Отделить то, чему действительно можно учиться, от того, что стало очевидным только после финала. Увидеть рядом труд и обстоятельства, личное действие и стартовые условия, риск и случайность — не назначая ни один из этих факторов единственным хозяином человеческой судьбы.

Возможно, по ходу чтения некоторые истории успеха станут для вас менее убедительными. Зато другие — более интересными. Вместо вопроса «какой секрет он знал?» появится желание рассмотреть дорогу целиком: что человек мог выбирать, чего не мог, чем рисковал, какие двери для него были открыты и какие обстоятельства помогли его решениям превратиться именно в такой результат.

И постепенно тот же взгляд можно будет обратить на собственную жизнь.

Не для того, чтобы снять с себя ответственность. Скорее чтобы перестать требовать от неё невозможного: отвечать за

рынок, прошлое, чужие решения и будущее, которое ещё никому ничего не обещало. Ответственность становится полезнее, когда у неё человеческий масштаб.

Эта книга не знает, станете ли вы богаче после последней страницы. Было бы странно разобрать обещания финансового чуда, а затем тихонько спрятать своё в предисловии. У неё другое обещание: помочь точнее смотреть на чужой успех и на собственные решения, не превращая ни победу, ни неудачу в слишком простую историю о человеческих качествах.

Возможно, тогда вопрос «почему не я?» перестанет звучать как обвинение. Не исчезнет желание большего, не растворится зависть и не наступит финансовое просветление с видом на море. Просто появится возможность задать вопрос точнее.

Обычно всё начинается в самый обыкновенный вечер, когда человек берёт телефон на пять минут и неожиданно встречается там с чужой жизнью.

ЧАСТЬ I. ПОСЛЕ ТОГО КАК ВСЁ ПОЛУЧИЛОСЬ

Глава 1. Почему я ещё не богат?

В десять вечера, когда город за окном уже перестал при-
творяться деловым, а фонари, будто усталые сторожа, замер-
ли над пустеющими тротуарами, Андрей листает телефон —
бесцельно, машинально, тем самым особенным движением
большого пальца, в котором нет ни любопытства, ни интере-
са, а лишь инерция человека, наконец-то получившего в своё
распоряжение десять минут ничем не занятого времени. Ра-
бота давно закончилась, посуда убрана в сушилку и тихо по-
звякивает, остывая, ребёнок за стеной делает вид, что давно
спит, — и вот он, тот самый хрупкий вечерний промежуток,
когда взрослый человек остаётся наедине с экраном и соб-
ственной головой.

На стекле всплывает знакомое лицо. Бывший однокурс-
ник, которого Андрей не видел, пожалуй, лет пятнадцать, а
то и больше, — стоит на террасе какого-то ослепительно бе-
лого дома, и за его спиной, лениво и равнодушно, перелива-
ется море. Подпись под фотографией уложена в три аккурат-
ных предложения, отполированных до блеска: «Сегодня мо-

ей компании семь лет. Начинали вдвоём с ноутбука на кухне. Никогда не бойтесь идти за мечтой».

Палец Андрея замирает над экраном, словно наткнувшись на невидимую стену.

Семь лет назад ему было тридцать три. Он тоже тогда много работал — правда, совсем иначе, в другом направлении, в другой жизни. Не начинал компанию. У них родилась дочь — крошечная, орущая, переворачивающая весь привычный уклад вверх дном. Через год пришлось менять квартиру, потому что в прежней стало тесно и негде было развернуться с коляской. Потом отец заболел, и месяцы растворились в больничных коридорах, в запахе хлорки и в разговорах с врачами, говорящими уклончиво. Потом на работе сменился руководитель, и следующие два года Андрей, стиснув зубы, вытаскивал проект, который почему-то всегда, из месяца в месяц, из квартала в квартал, оставался «почти готовым».

Что в итоге? Нормальная зарплата. Ипотека, растянутая на годы вперёд, как бесконечный тихий счёт. Подержанная машина, которая заводится через раз. Отпуск раз в год, если повезёт. И сумма на накопительном счёте — ровно такая, чтобы пережить внезапный уход холодильника из семьи, не более. В общем, ничего трагического. Ничего, о чём стоило бы кричать. И именно поэтому становится особенно, почти физически обидно — той тупой, тихой обидой, для которой не найдёшь ни адресата, ни оправдания.

Чужая фотография не сообщает Андрею ничего плохого о

его собственной жизни. Она не обвиняет, не насмехается, не грозит пальцем. Она просто — безжалостно, математически — ставит рядом два результата. У одного: компания, море, семь лет пути, аккуратно уместившихся в три предложения и безупречный загар. У другого: таблица платежей, рабочий календарь, расписанный по часам, и смутное, ноющее ощущение, что жизнь была занята чем-то важным, несомненно важным, — но почему-то не тем, что принято фотографировать на террасе, повернувшись лицом к закату. И где-то между этими двумя картинками, между чужим морем и собственной кухней, возникает вопрос, от которого трудно отмахнуться, как от назойливой мухи в летнюю ночь: «А что я делал не так?»

Вопрос, едва родившись, быстро становится личным, интимным, почти постыдным. Может быть, Андрей слишком осторожный — из тех, кто дважды проверяет замок, прежде чем выйти за порог. Может быть, мало рисковал. Не прочитал нужную книгу в нужный момент. Не начал инвестировать в двадцать пять, когда деньги ещё можно было терять безболезненно. Не освоил программирование, хотя все вокруг, перебивая друг друга, твердили, что надо, что время уходит, что поезд не ждёт. Не вставал в пять утра — хотя однажды, движимый смутным порывом, всё-таки попытался и выяснил, что в пять утра он не становится предпринимателем, не обретает ясности ума и железной воли, а просто хочет спать сильнее обычного, так сильно, что мысли вязнут, как

в тёплом песке. В чужой истории успеха удивительно легко обнаруживается скрытый экзамен — строгий, молчаливый, без пересдач, — который ты почему-то пропустил, даже не узнав о его существовании.

Эта книга начинается именно здесь. Не с богатых и не с бедных. Не с процентов доходности, не с графиков, не с советов, куда вложить деньги в следующем квартале. Она начинается с неприятного, царапающего чувства человека, у которого вроде бы есть все основания считать свою жизнь нормальной, достойной, прожитой не зря, — но чужой финансовый результат внезапно, одним щелчком, превращает эту нормальность в черновик. Будто настоящий взрослый успех должен был выглядеть иначе: больше денег, больше свободы, больше неоспоримых доказательств того, что ты всё понял вовремя, что не опоздал, что не прозевал.

Есть соблазн — быстрый, почти рефлекторный — сразу утешить Андрея. Хлопнуть по плечу и сказать: «Не сравнивай себя с другими». Или: «Деньги не главное». Или, с мягкой укоризной: «Зато у тебя семья, зато дочь, зато здоровье». Но подобные фразы, произнесённые с наилучшими намерениями, часто раздражают именно потому, что отвечают не на тот вопрос, который был задан. Андрей не просил объяснять ему, что любовь важнее яхты. Он и сам это знает — знал всегда, до всяких утешений. Он хочет понять другое: почему два человека, начинавшие примерно рядом, сидевшие, быть может, за одной партой, спустя годы оказались в настолько

разных финансовых точках. И ещё — можно ли из чужого результата, из чужой глянцевой фотографии, сделать вывод о собственных ошибках.

На первый взгляд кажется, что можно. Логика здесь проста и соблазнительна, как прямая дорога: если человек построил успешный бизнес, значит, он принял правильные решения. Если накопил капитал — значит, правильно обращался с деньгами. Если быстро вырос в профессии — значит, выбрал верное направление, угадал, попал в струю. Мы видим финал — яркий, завершённый, залитый солнцем, — и почти автоматически, не отдавая себе отчёта, начинаем достраивать к нему причинную дорожку: смелость, дисциплина, талант, ранний подъём, правильное окружение, удачная ниша, своевременный риск. Чем эффектнее результат, тем убедительнее, тем неотразимее выглядит объяснение — и тем труднее усомниться в том, что оно хоть что-то объясняет.

Но у финансовой биографии есть одна неудобная, почти неприличная особенность: мы знакомимся с ней, как правило, после того, как уже известно, чем всё закончилось. Мы знаем, какой бизнес выжил и процвёл. Какая профессия оказалась востребованной. Какая покупка недвижимости, казавшаяся безумием, потом выглядела гениальным ходом. Какой риск окупился сторицей. А человек, принимавший решение в тот самый момент — дрожащими руками, бессонной ночью, на кухонном столе среди неоплаченных счетов,

— ничего этого ещё не знал. Перед ним было несколько вариантов, неполная информация, чужие прогнозы, противоречивые и самоуверенные, обстоятельства, которые могли измениться в любую минуту, и будущее, ничем не обязавшееся вести себя в соответствии с красивой биографией, которую кто-то напишет потом.

Это не означает, что успех нельзя заслужить. Не означает, что усилия бесполезны, что старания — пыль, а все финансовые результаты — просто лотерея, слепой случай, лототрон. Такая картина была бы столь же удобной, сколь и подозрительно простой, — не менее подозрительной, чем противоположная, в которой всё объясняется одной лишь волей и дисциплиной. Люди действительно учатся, работают до одури, создают компании, меняют профессии, копят, рискуют, ошибаются, падают и, скрипя зубами, исправляют ошибки. Вопрос в другом, и он куда тоньше: сколько в уже случившемся, застывшем результате принадлежит решениям, которые другой человек способен повторить, осознанно, шаг за шагом, — а сколько условиям, моменту, стартовым ресурсам, невидимой руке обстоятельств и событиям, которые невозможно было заказать заранее, предугадать, вписать в бизнес-план?

Андрей снова смотрит на фотографию однокурсника. Теперь его интересует не только дом у моря, не только терраса и загар. Кто дал первые деньги? Были ли они вообще нужны, или хватило того самого ноутбука на кухне? Чем он жил

первые годы — на что покупал еду, чем платил за свет? Были у него кто-то рядом — жена, родители, друг, — кто мог платить аренду, пока бизнес не приносил ни копейки дохода? Что происходило у конкурентов в те же месяцы? Сколько людей в те же самые годы, с тем же самым блеском в глазах, открыли похожие компании и не дошли до седьмой годовщины, растворились тихо, без прощальных постов?

Андрей не знает ответов. Возможно, однокурсник действительно начинал почти с нуля, спал по четыре часа, отказывал себе во всём и сделал выдающуюся, титаническую работу. Возможно, часть пути была легче благодаря обстоятельствам, о которых не пишут в подписях к фотографиям. Скорее всего — почти наверняка — история сложнее обоих вариантов, запутаннее, противоречивее, и правда в ней лежит не посередине, а где-то в стороне, там, куда не дотягивается ни зависть, ни утешение.

И вот здесь, в этой точке тихого, внутреннего перелома, сравнение начинает меняться. Не исчезает зависть — нет, она остаётся, сидит где-то под рёбрами, тёплая и неудобная. Не появляется просветлённое безразличие к деньгам, и Андрей не закрывает телефон с торжествующей мыслью: «Зато я духовно богат». Ему по-прежнему хотелось бы иметь больше финансовой свободы, больше воздуха, больше пространства для манёвра. Но прежний вопрос — «что со мной не так?» — впервые перестаёт казаться единственным возможным, единственно честным. Рядом, робко, но отчётливо, воз-

никает другой: «А достаточно ли я вообще знаю о чужом пути, чтобы использовать его как мерку собственной жизни?»

Этот вопрос не освобождает от ответственности за свои решения — да и не должен. Зато он возвращает ответственности её правильный, соразмерный размер, не раздутый чужим глянцем и не приплюснутый чужим успехом. Прежде чем обвинять себя в том, что не повторил чужой результат, стоит хотя бы понять, что именно предлагается повторять. Историю? Набор решений, вырванных из контекста? Стартовые условия, которые не выбирают, а получают? Удачный момент, тот самый, неповторимый? Или последовательность шагов, которая стала выглядеть очевидной, единственно верной, лишь тогда, когда уже привела к победе, — а до того была лишь одним из множества равновероятных путей, уходящих в туман?

Именно с этой последней иллюзии — самой стойкой, самой уютной, самой трудноискоренимой — и начнётся наше настоящее расследование.

Глава 2. История, рассказанная с конца

Когда Дениса спрашивали, как он решился уйти из большой компании и открыть собственную студию, ответ у него давно был готов — отточенный, обкатанный на десятках собеседований, на дружеских кухнях, на случайных встречах, где кто-то, прищурившись, произносил: «Слушай, а как ты вообще на это решился?» Сначала, рассказывал Денис, он понял, что устал работать на чужие цели. Потом заметил свободную нишу — ту самую, которая лежала на поверхности, но почему-то никто не увидел. Потом нашёл первого клиента, собрал небольшую команду и, несмотря на сомнения окружающих, на осторожные «а ты уверен?», на многозначительное молчание бывших коллег, сделал шаг, который изменил его жизнь. История занимала минуты три, не больше, и звучала так стройно, так ладно, будто однажды утром Денис проснулся и увидел на кухонном столе готовый маршрут, напечатанный крупным шрифтом: «Выход из офиса — поворот направо — успешный бизнес через пять лет».

Сам Денис не врал. Ни слова. Просто за пять лет из его памяти — постепенно, незаметно, как выцветает фотография на подоконнике, — исчезло множество развилок, которые ничем не закончились. Те самые развилки, у которых он когда-то стоял, переминаясь с ноги на ногу, не зная, ку-

да свернуть. Он почти согласился на повышение и остался — почти, уже держал ручку над бумагой, уже представлял новый кабинет и прибавку. Полгода обсуждал с приятелем совсем другой бизнес, другую идею, другую жизнь, и идея та рассыпалась тихо, без скандала, просто однажды перестали звонить друг другу. Первый крупный клиент мог уйти после второго месяца — и почти ушёл, уже написал письмо с извинениями, которое потом, к счастью, не отправил. Дважды, в два разных тёмных вечера, Денис всерьёз думал закрыться, свернуть всё, вернуться в офис, в тёплый, предсказуемый, чужой офис. А идея, которую теперь он называл «очевидной свободной нишей» — легко, небрежно, как называют то, что давно стало привычным, — в начале казалась настолько неочевидной, настолько зыбкой и подозрительной, что Денис по вечерам, когда дом затихал и дочь засыпала, спрашивал жену шёпотом, почти извиняясь: *не совершает ли он самую дорогую глупость в своей жизни?*

У любой законченной истории есть преимущество перед жизнью: она уже знает финал. Мы — тоже. И поэтому, слушая рассказ Дениса, мы невольно, помимо воли, смотрим на его прежние решения через призму сегодняшнего результата, через тёплый свет победы, льющийся на прошлое задним числом. Уход из компании кажется смелостью, а не возможной, вполне вероятной ошибкой. Первый клиент — подтверждением спроса, а не случайностью, которую ещё предстояло проверить, прощупать, пережить. Упрямство — настоя-

чивостью, благородной и осмысленной, потому что теперь известно: оно не закончилось банкротством, не привело к разорению, не сломало жизнь.

В психологии этот эффект известен как *hindsight bias* — склонность, почти рефлекс, после того как исход стал известен, воспринимать произошедшее как более предсказуемое, более логичное, более неизбежное, чем оно представлялось заранее. Эффект многократно наблюдался в исследованиях, был подтверждён метааналитическими работами, описан в сотнях статей и десятках книг. Но для нашей истории важнее не название, не латинский термин в скобках. Важнее простая, тихая ловушка, в которую попадает каждый: знание финала незаметно, без предупреждения, меняет взгляд на дорогу к нему. Меняет так, что дорога начинает казаться единственной.

Представьте футбольный матч, запись которого вы смотрите уже после того, как кто-то — друг, коллега, случайный прохожий в баре — сообщил счёт. За десять минут до победного гола комментатор говорит, что команда устала, что тренер нервничает, что замена кажется спорной, нелогичной, почти отчаянной. Но вы-то знаете, чем всё кончится. Знаете, что через несколько минут мяч окажется в сетке. Поэтому спорная замена начинает выглядеть почти гениальным предчувствием, тонким тактическим чутьём, прозрением тренера, увидевшего то, чего не видели остальные. А если бы мяч через минуту попал в штангу, звякнул, отскочил, и сопер-

ник забил на контратаке — та же самая замена, тот же самый игрок, тот же самый жест тренера у бровки могли бы войти в послематчевый разбор как роковая ошибка, как решение, сломавшее игру. Финал подсвечивает одни детали и затемняет другие. Он расставляет акценты, которых не было в моменте.

С деньгами это особенно соблазнительно — особенно сладко, особенно трудно устоять. Человек купил квартиру до резкого роста цен — значит, «понимал рынок», читал сигналы, чувствовал пульс. Вошёл в профессию, которая через несколько лет стала высокооплачиваемой, — значит, «видел будущее», обладал чутьём, опередил время. Не продал бизнес в тяжёлый год, когда всё вокруг горело и сыпалось, а потом вырос в десять раз — значит, «всегда верил в стратегию», обладал стальным хребтом и ясным взглядом. Возможно, всё именно так. Возможно, каждый из этих людей действительно видел дальше других. Но одного удачного финала — одного-единственного, сияющего, выложенного в социальную сеть, — недостаточно, чтобы узнать, насколько хорошо человек мог предвидеть то, что случилось позже. Мы видим совпавший маршрут, прямую линию от точки А к точке Б. Но не видим карту, которой он располагал в момент выбора, — ту самую, с пятнами, с вопросительными знаками, с тремя зачёркнутыми вариантами и одним оставшимся, выбранным не столько расчётом, сколько интуицией, усталостью или простым упрямством.

Это различие кажется мелким, почти теоретическим, пока мы не начинаем применять чужую историю к себе. Тогда из рассказа исчезает неопределённость — та самая, живая, потная, бессонная, — а остаётся гладкая последовательность правильных поступков, выстроенных в безупречную цепочку. Денис увидел нишу. Я — нет. Он рискнул. Я — испугался. Он не бросил после трудного года. Я однажды закрыл проект, не дотянув до конца. И через несколько минут, через несколько таких сопоставлений, чужая биография уже выглядит не рассказом об одном конкретном пути, не хроникой чужих обстоятельств, а перечнем качеств, которых будто бы не хватило тебе. Списком, написанным невидимой рукой, но оттого не менее обидным.

Но вернём Денису его настоящее прошлое. Не то, которое аккуратно собрано после победы, отполировано и уложено в трёхминутный рассказ, а то — живое, шершавое, тревожное, — где он ещё ничего не знает. Где будущее не написано. На столе ипотечный платёж, и цифры в нём не оставляют пространства для романтики. В почте письмо от начальника с предложением новой должности — хорошей, стабильной, с понятным ростом. Первый клиент обещает ответить «на следующей неделе» и молчит двенадцать дней, и каждый из этих двенадцати дней тянется, как неделя. Знакомый предприниматель, бывалый, с усмешкой, советует не лезть в эту нишу: «Там уже всё занято, опоздал». Жена говорит, что поддержит, — и говорит искренне, без упрёка, — но просит

понять, сколько месяцев семья сможет прожить на накопления, если доходы не придут. И в таком прошлом решение уже не сияет стрелкой «сюда», не горит неоновым указателем на ночной дороге. Оно снова становится решением — одним из нескольких возможных, равновероятных, ни одно из которых не обещает победы.

И вот здесь, в этой точке возвращённого незнания, чужой успех становится полезнее. Пока мы рассматриваем его как идеально выстроенную лестницу — ступенька к ступеньке, без трещин, без шатких перил, — остаётся только восхищаться или винить себя. Третьего не дано. Но если вернуть в историю неизвестность, если вдохнуть в неё тот самый воздух неопределённости, которым дышал человек на каждом шаге, появляются нормальные, живые, честные вопросы. Что Денис знал тогда, в тот первый месяц? Какие варианты рассматривал, прежде чем выбрать этот? Чем рисковал — деньгами, временем, отношениями, здоровьем? Что могло пойти иначе, и насколько иначе? Какие сигналы действительно видел заранее, а какие обрели значение только потом, задним числом, в тёплом свете победы? Что он делал на случай плохого исхода — был ли у него план Б, или он шёл по канату без страховки?

Такие вопросы не уменьшают заслуг. Напротив — иногда они позволяют увидеть работу человека гораздо точнее, объёмнее, честнее, чем это делает парадный рассказ. Смелость интересна именно там, где успех не гарантирован, где став-

ки реальны, где проигрыш не абстракция, а вполне осязаемая возможность. Хорошая подготовка имеет смысл именно потому, что будущее не обязано подчиняться плану, не подписывало с нами контракт, не обещало вести себя прилично. Настойчивость заслуживает внимания не из-за красивого финала, не из-за фотографии на террасе, а потому, что человек продолжал действовать в условиях, где мог ошибиться, где ошибался, где вставал в четыре утра не ради красивого поста, а потому что не мог уснуть от тревоги.

Поэтому, встречая очередную историю — «я сделал три шага и пришёл к миллиону», «всё началось с одной простой идеи», «я просто поверил в себя», — полезно мысленно закрыть последнюю страницу. Закрыть и не подглядывать. Представить, что мы ещё не знаем результата. Остались только человек, обстоятельства, скудная информация, которой он располагал, и решение, которое предстоит принять прямо сейчас, сегодня, без права на черновик. Стало ли оно по-прежнему очевидным? Какие альтернативы теперь видны — те самые, которые исчезли из финального рассказа? И насколько уверенно мы готовы предсказать финал, не зная, в какую штангу попадёт мяч?

У этой привычки — смотреть на историю до финала — есть неприятный побочный эффект: некоторые великолепные рецепты успеха начинают выглядеть гораздо скромнее, тише, прозаичнее. Не «я увидел будущее», а «я попробовал один вариант из трёх». Не «я всегда знал», а «мне повезло

больше, чем другим в той же нише». Зато появляется шанс заметить то, что действительно можно унести из чужой биографии, как уносят инструмент, а не трофей: способ собирать информацию, готовность считать цену ошибки до того, как она совершена, профессиональное умение, отточенное годами, дисциплину, не зависящую от настроения, способность менять план на ходу, не ломаясь. Всё это существовало до финала. Всё это можно рассмотреть, потрогать, примерить на себя. А сам финал — ещё отдельная история, в которой много такого, чего не видно с террасы.

Потому что даже если решение выглядело разумным в тот момент — выверенным, логичным, подкреплённым расчётами, — жизнь не обязана была наградить его именно тем результатом, который мы теперь видим на фотографии. Не обязана. И наоборот: красивый результат, залитый солнцем, с морем на заднем плане, ещё не отвечает на вопрос, насколько хорошим было решение тогда, когда будущее оставалось закрытым, тёмным, непроницаемым — и человек принимал его не потому, что знал ответ, а потому, что не мог больше ждать.

Глава 3. Хорошее решение, плохой результат

Марина долго не могла простить себе одну квартиру, с видом на будущий парк, с потолками чуть выше привычного, с балконом, на котором можно было бы пить кофе по субботам. Несколько лет назад они с мужем выбирали между двумя вариантами, и выбор этот, как водится, растянулся на недели, заполнив собой каждый вечерний разговор, каждую поездку в машине, каждую бессонницу в три часа ночи. Первый вариант был ближе к центру, но дороже и требовал большого кредита — такого, от которого перехватывает дыхание при взгляде на ежемесячный платёж. Второй — скромнее, дальше от метро, с окнами на тихую, ничем не примечательную улицу, зато оставлял семье запас денег, ту самую подушку, без которой жизнь с маленьким ребёнком превращается в ходьбу по тонкому льду. Они считали платежи, обсуждали возможное снижение дохода, ездили смотреть район утром и вечером, при солнце и при дожде, при пустых дворах и при заполненных парковках, — и в конце концов выбрали второй вариант. Тихо, без фанфар, с облегчением и лёгким, едва заметным уколом сомнения.

Через два года рядом с первой квартирой открылась новая станция метро — та самая, о которой в момент покупки говорили неопределённо, как о чём-то далёком и необя-

зательном. Цены там резко выросли, взлетели, словно кто-то невидимый щёлкнул выключателем. У их дома тем временем началась стройка — громкая, пыльная, бесконечная, — которая на несколько лет превратила вид из окна в выставку башенных кранов, в индустриальный пейзаж, не предусмотренный ни одним рекламным буклетом застройщика.

С тех пор Марина рассказывала эту историю одинаково, одними и теми же словами, будто читала по внутренней суфлёрской будке: «Мы тогда струсили». В её памяти решение постепенно, капля за каплей, становилось очевидной ошибкой — не просто ошибкой, а трусливой, малодушной, недостойной взрослого человека оплошностью. Нужно было брать первую квартиру. Нужно было не бояться кредита, не прятаться за «разумную осторожность». Нужно было «думать на перспективу», а не цепляться за подушку безопасности, как ребёнок цепляется за край одеяла. Особенно убедительно, особенно безжалостно это звучало после очередного объявления о продаже похожей квартиры — той самой, с потолками, с балконом, с видом на парк, — по цене, от которой хотелось немедленно открыть калькулятор, перемножить цифры и испортить себе воскресенье до самого вечера.

Но попробуем — мысленно, осторожно, не торопясь, — вернуть Марину в тот день, когда решение ещё не принято. Когда будущее не написано, не снято, не смонтировано в трёхминутный ролик с понятным финалом. Новая станция существует только в планах, в проектных чертежах, в обе-

щениях чиновников, и сроки могут измениться, сдвинуться, раствориться в очередном пересмотре бюджета. Доход мужа зависит от бонусов — тех самых, которые в хорошие месяцы радуют, а в плохие исчезают без объяснений. У семьи маленький ребёнок, который болеет, требует, не даёт спать и не оставляет пространства для рискованных манёвров. Большой кредит съедает почти весь резерв, превращает подушку в тонкую салфетку. Никто — ни Марина, ни муж, ни риелтор, ни самый умный аналитик в самом дорогом костюме — не знает, что произойдёт с ценами через два года и начнётся ли стройка возле второго дома. Перед Мариной лежат не «правильный» и «неправильный» варианты. Перед ней два набора выгод и рисков, два столбика в таблице, а будущего в этой таблице нет. Его туда не вписывают.

Здесь появляется другая ловушка — близкая к той, о которой мы говорили в предыдущей главе, но с иным, более коварным изгибом. Психологи называют её *outcome bias* — склонностью оценивать качество решения по известному результату, судить о выборе не в момент выбора, а из удобного кресла послезнания. В классических экспериментах люди судили о решениях иначе в зависимости от того, каким оказался исход, хотя качество исходной информации и логика выбора могли быть абсолютно одинаковыми. Иными словами, хороший финал способен задним числом добавить решению мудрости, глубины, прозорливости, а плохой — глупости, беспечности, чуть ли не морального уродства. Как будто

результат, уже случившийся, уже застывший, может отправиться назад во времени и переписать намерения того, кто принимал решение.

В обычной жизни это почти незаметно — просачивается тихо, как вода в трещину фундамента. Предприниматель вложил деньги в новый продукт, тщательно проверив спрос, проведя опросы, посчитав юнит-экономику, — но рынок изменился, сдвинулся, и продукт не взлетел. «Не надо было лезть», — говорят окружающие, и в их голосе звучит не сочувствие, а лёгкое удовлетворение. Другой вложился почти наугад, без расчётов, по наитию, на деньги, которые было жалко терять, — и заработал. «Вот это чутьё, вот это интуиция», — восхищаются те же самые люди. Человек сменил работу после нескольких месяцев подготовки, взвесив все за и против, а новая компания через полгода закрыла отдел. «Совершил ошибку, не надо было дёргаться». Его знакомый остался на старом месте, где неожиданно, по чистой случайности, сменилось руководство и подняли зарплаты, — «правильно не дёргался, надо было сидеть и ждать». Результат уже лежит перед нами, яркий, осязаемый, с ценником, — и мозгу очень хочется назначить его оценкой за контрольную.

Проблема не в том, что результат неважен. Конечно, важен. Конечно, имеет значение. Если решение регулярно приводит к тяжёлым последствиям, к потерям, к боли, странно было бы защищать его красивыми словами о процессе, о намерениях, о чистоте помыслов. Нам приходится учиться на

том, что произошло, — иначе мы были бы обречены наступать на одни и те же грабли вечно. Но учиться — не значит автоматически считать любой убыток доказательством плохого решения, а любую прибыль — свидетельством хорошего. Иначе удача легко, незаметно переодевается в мастерство, натягивает его костюм, говорит его голосом, — а неудача превращается в личную несостоятельность, в клеймо, в приговор, вынесенный самим себе без адвоката.

Представим двух людей, которым предлагают одну и ту же сомнительную сделку. Одну и ту же — с теми же условиями, с тем же риском, с тем же туманным обещанием доходности. Оба почти ничего не проверяют, не считают, не советуются со специалистами и вкладывают сумму, потеря которой серьёзно ударит по семье, по детям, по привычному укладу. Первый теряет деньги. Второй случайно оказывается в числе тех, кому повезло, кому улыбнулась слепая, равнодушная фортуна, — и получает большую прибыль. Если судить только по финалу, только по последней строчке в отчёте, второй выглядит финансово талантливее, умнее, проныцательнее. Но если мысленно остановить историю до результата — за секунду, за мгновение до того, как станет известно, кто выиграл, а кто проиграл, — различие исчезает. Растворяется. Оба приняли риск, который толком не оценили. Оба шли вслепую. Прибыль второго не способна отправить назад во времени и сделать его исходное решение более обоснованным, более взвешенным, более мудрым. Она

просто легла поверх — как лак на дерево, скрывая текстуру.

Теперь перевернём пример. Перевернём аккуратно, как страницу книги, чтобы не потерять закладку. Два человека тщательно сравнивают варианты, проверяют то, что можно проверить, считают то, что поддаётся счёту, учитывают цену ошибки и выбирают решение, которое выглядит разумным при имеющейся информации — не идеальным, не безупречным, но разумным. Один получает ожидаемый результат — спокойный, предсказуемый, без фейерверков. Другой сталкивается с событием, которого не мог надёжно предвидеть: с кризисом, с внезапным изменением правил, с тем самым чёрным лебедем, о котором не пишут в учебных пособиях, потому что он, по определению, не должен был прилететь. Плохой исход второго требует разбора — честного, внимательного, без самобичевания, но и без поблажек. Что было упущено? Можно ли было защититься лучше? Появились ли новые данные, которые стоило учесть? Но сам факт проигрыша ещё не доказывает, что решение изначально было безрассудным, легкомысленным, недостойным.

Это различие особенно важно в разговорах о деньгах, потому что деньги дают результату очень убедительный числовой костюм — строгий, с иголки, с накрахмаленным воротничком. Плюс миллион выглядит аргументом. Неоспоримым, железным, не требующим пояснений. Минус миллион — тоже аргумент, только в другую сторону, в грудь, под дых. На фоне этих цифр, круглых и тяжёлых, как булыжники, лег-

ко забыть спросить: каким был риск, какие альтернативы существовали, что человек знал в момент выбора и насколько тяжёлыми были возможные последствия. Мы начинаем поклоняться табло — большому, светящемуся, с красными и зелёными цифрами, — хотя табло сообщает счёт, а не качество каждого хода. Не говорит, кто как готовился, кто чего не знал, кому повезло, а кто действительно сыграл блестяще.

Для Марины такой взгляд сначала кажется почти жульничеством, почти обманом. Если перестать называть решение ошибкой, если убрать слово «струсили» из внутреннего лексикона, не получится ли просто оправдать себя? Не станет ли это удобной ложью, тёплым пледом, под которым можно спрятаться от ответственности? Но задача как раз обратная — сделать разбор строже, честнее, беспощаднее в своей точности. Не спрашивать: «Я выиграла или проиграла?» — это уже известно, это уже в прошлом, это не изменить. Спросить другое: «Что я знала тогда? Что могла узнать и не узнала — по лени, по страху, по нехватке времени? Какие риски учитывала честно, а какие проигнорировала, отмахнулась, задвинула в дальний ящик? Соответствовала ли цена возможной ошибки тому, что наша семья могла вынести, пережить, переварить?» Тут уже гораздо труднее спрятаться. И за самобичеванием, и за удобным «ну просто не повезло». Тут нужно смотреть в глаза фактам — тем, которые были тогда, а не тем, которые появились потом.

Марина достаёт старую таблицу — ту самую, которую они

составляли перед покупкой, сидя на кухне, при свете настольной лампы, пока ребёнок спал в соседней комнате. Таблица пожелтела, края её чуть замяты, но цифры на месте: платежи, резерв, время до работы, предполагаемые расходы на ремонт. Нет в этой таблице будущей станции метро. Нет стройки под окном. Нет того самого объявления с ценой, от которой портится воскресенье. Потому что достоверно знать о них тогда они не могли — не было ни хрустального шара, ни машины времени, ни всезнающего оракула в интернете. Марина смотрит на цифры и замечает странную, почти невозможную вещь: решение, которое несколько лет она называла трусостью, малодушием, ошибкой, — снова выглядит вполне понятным. Логичным. Человечным. Возможно, сегодня, имея другой доход, другой опыт, другие нервы, она выбрала бы иначе. Может быть. Но сегодняшняя Марина не имела права присутствовать на том семейном совете и подсказывать из будущего, шептать на ухо, тянуть за рукав. Той Марины там не было. Была другая — уставшая, сомневающаяся, с маленьким ребёнком на руках и ипотечным калькулятором на экране.

Такой способ смотреть назад не гарантирует хороших решений впереди. Не обещает, что в следующий раз всё сложится. Он делает кое-что скромнее и полезнее: помогает учиться не только у результата, не только у финальной цифры, не только у того, что горит зелёным или красным на табло. Иногда после честного разбора мы действительно обна-

ружим собственную беспечность — ту самую, которую не хотелось замечать. Иногда — недооценённый риск, который мы видели, но от которого отмахнулись. Иногда — хорошую, крепкую логику, которой достался плохой исход, и тогда остаётся только признать: да, я сделал всё правильно, и всё равно проиграл. А иногда придётся признать обратное: нам повезло сильнее, чем хочется рассказывать. Сильнее, чем мы заслужили. И это тоже требует честности — не меньшей, чем признание ошибки.

И тогда чужой финансовый успех становится ещё менее похожим на школьную отметку. Ещё дальше от двойки и пятёрки, от «молодец» и «надо было стараться лучше». Мы уже знаем, что завершённая история кажется предсказуемее, чем была, что финал подсвечивает одни детали и затемняет другие. Теперь добавляется второй вопрос, не менее важный: если человек выиграл, означает ли это автоматически, что его решение было хорошим? Что он был умнее, смелее, прозорливее тех, кто проиграл? Чтобы ответить, одного победителя перед глазами недостаточно. Мало смотреть на того, кто стоит на террасе. Иногда полезнее — труднее, но полезнее — поискать тех, кто принимал похожие решения, рисковал так же, считал так же, не спал по ночам так же, — но на фотографию с финалом так и не попал. Не потому что был глупее. А потому что мяч попал в штангу.

Глава 4. Где все те, у кого не получилось?

В ленте Сергею попало интервью с владельцем небольшой сети кофеен — из тех, что пролистываешь машинально, большим пальцем, между обедом и вечерней встречей, — но на этот раз взгляд почему-то зацепился. Тот рассказывал, как десять лет назад продал машину — свою единственную, не новую, с царапиной на заднем крыле, — занял денег у друзей, у тех самых, которые потом два года не звонили, и открыл первую точку в помещении, которое до него трижды меняло арендаторов. Трижды. Три вывески, три бизнес-плана, три надежды, разбившиеся об одни и те же стены. Теперь у него двенадцать кофеен, собственная обжарка, пахнущая дымом и карамелью, и фотография возле новой вывески, где буквы ещё блестят свежей краской. Интервью было хорошее, на удивление хорошее: без золотых часов на запястье, без обещаний стать миллионером за месяц, без того особого глянцевого блеска, от которого хочется закрыть вкладку. Сергей даже подумал, что вот такому человеку как раз можно верить — не гуру, не коучу, а человеку с обветренными руками и историей про проданную машину.

Особенно ему понравилась одна фраза, произнесённая спокойно, без надрыва, почти буднично: «Главное — начать и не сдаться после первых трудностей». Она звучала разум-

но. Не оглушительно, не вдохновляюще до слёз — просто разумно, как звучит совет, проверенный на собственной шкуре. В конце концов, владелец сети действительно начал, действительно не сдался и действительно добился результата. Двенадцать кофеен не вырастают из пустоты. Сергей уже собирался отправить интервью приятелю, который несколько лет мечтал открыть пекарню, рисовал в блокноте витрины с круассанами и иногда, после второго бокала, начинал рассуждать о закваске с интонацией философа, — когда поймал себя на простом вопросе, как щелчок выключателя. А сколько людей десять лет назад тоже начали и тоже не собирались сдаваться?

В интервью их, разумеется, не было. Ни одного. Просто материал был о человеке, у которого получилось. Для хорошей истории это естественно — рассказывают о том, кто дошёл, а не о тех, кто остался на дороге. Но для вывода о том, что обычно происходит с людьми, повторяющими похожие действия, одной истории победителя недостаточно. Категорически, математически, безнадёжно недостаточно.

Представьте школьный конкурс — любой, хоть олимпиаду, хоть смотр талантов, — после которого мы пригласили пятерых победителей и спросили, как они готовились. Один занимался по утрам, когда дома все ещё спали и в кухне пахло вчерашним ужином. Другой слушал музыку, громкую, с битами, от которой родители морщились. Третий всегда писал конспекты от руки, пачкая пальцы чернилами. Можно

получить прекрасные советы, живые, конкретные, тёплые. Но если затем объявить, что утренние занятия, музыка или рукописные конспекты объясняют победу, — понадобится кое-что ещё, маленькое, но существенное: посмотреть хотя бы на тех участников, которые делали то же самое и не выиграли; которые тоже вставали в шесть, тоже слушали музыку, тоже пачкали пальцы чернилами — и остались без приза. Иначе мы изучаем признаки победителей, не зная, насколько часто те же признаки встречались у остальных, не зная, является ли утренняя зубрёжка ключом к победе или просто фоновым шумом, в котором тонут сотни одинаковых будильников.

В исследованиях такую проблему относят к ошибкам отбора, которые не бросаются в глаза, но искажают картину, как кривое зеркало искажает лицо. Один из её вариантов называют *survivorship bias*: если в наблюдаемую выборку попадают главным образом те, кто «выжил» после некоторого отбора, выводы об исходной группе могут исказиться — и исказиться сильно, на десятки процентов, на целые порядки. Этот эффект хорошо известен, в том числе в финансовых исследованиях: например, когда из базы исчезают прекратившие существование фонды — обанкротившиеся, поглощённые, тихо закрывшиеся, — показатели оставшихся способны создавать слишком благоприятное впечатление о совокупности. Будто все фонды растут. Будто рынок щедр ко всем одинаково. Для нашей книги важен не термин сам по

себе, не латинское словосочетание в скобках, а дисциплина вопроса, привычка, которую нужно в себе воспитывать: кто отсутствует в данных, на которые я смотрю? Кого не видно? Кто не попал в кадр?

Истории успеха устроены похожим образом не потому, что кто-то специально проводит над нами эксперимент, не потому, что существует заговор молчания. Победители заметнее — вот и всё. Их приглашают на конференции, сажают в первый ряд, дают микрофон. У них берут интервью — длинные, с фотографом, с ретушью. Они пишут мемуары и могут убедительно, с интонацией человека, который знает, рассказывает, какие решения принимали и почему. А человек, открывший похожую кофейню в похожем году, на похожей улице, с похожим бизнес-планом, и через два года закрывший её, — гораздо реже становится героем большого разговора о секретах предпринимательства. Его не зовут на сцену. Ему не дают микрофон. Он просто продаёт бэушное оборудование на сайте объявлений и возвращается в офис, в тот самый, из которого когда-то уходил с горящими глазами. А тот, кто проработал семь лет, заработал примерно столько же, сколько раньше по найму, без сверхприбылей, без драм, и спокойно продал бизнес, — вообще неудобен для жанра. Ни триумфа, ни катастрофы. Одна бухгалтерия. Одни цифры в таблице. Ни одна редакция не напишет заголовок: «Он семь лет работал и в итоге заработал столько же, сколько заработал бы в офисе».

Но именно эти невидимые биографии — тихие, негероические, не попавшие в ленту, — нужны, если мы хотим понять не только, что возможно, но и что происходит с разными людьми после похожего выбора. Допустим, десять предпринимателей, стоя на разных сценах, в разных городах, в разные годы, говорят одну и ту же фразу: «Я добился успеха, потому что не сдался». Эта фраза — честная, искренняя, выстраданная — ничего не сообщает о сотне людей, которые тоже долго не сдавались. Также вставали по утрам. Также считали платежи. Также верили. Возможно, часть из них в итоге преуспела — но мы их не видим, потому что они ещё в пути. Возможно, часть потеряла деньги — все, до последней финансовой подушки. Возможно, кто-то вовремя закрыл неудачный проект и тем самым принял лучшее решение, чем если бы продолжал ещё пять лет, вливая ресурсы в то, что уже не спасёшь. Пока мы их не видим, настойчивость победителей нельзя автоматически превращать в универсальную причину победы. Это было бы всё равно что сказать: «Все выжившие в авиакатастрофе сидели в хвосте, значит, хвост — безопаснее», не посмотрев на тех, кто тоже сидел в хвосте и не выжил.

Здесь особенно легко впасть в противоположную крайность — качнуться маятником в другую сторону. Раз истории неудачников хуже видны, раз мы не знаем, сколько их было, можно решить, что любой успех — просто результат удачного отбора, лотерейный билет, а советы успешных лю-

дей бесполезны, как рецепт торта, написанный на языке, которого не существует. Это было бы такой же ленивой мыслью, такой же интеллектуальной капитуляцией, как и слепая вера в «три шага к миллиону». У победителя вполне можно учиться: организации работы, профессиональным навыкам, способу проверять спрос до того, как вложены деньги, переговорам, отношению к ошибкам, умению считать и пересчитывать. Просто его присутствие на сцене ещё не показывает, какие именно черты отличали его от людей с другим результатом. Какие были решающими, а какие — фоном, шумом, случайным совпадением.

Сергей снова открывает интервью. Перечитывает. Теперь фраза «не сдать после первых трудностей» звучит иначе — не глупо и не ложно, но неполно, как мелодия, у которой оборвали последние такты. Сдаться после первой неудачной недели, вероятно, действительно плохая бизнес-модель — и с этим трудно спорить. Но где проходит граница между настойчивостью и дорогостоящим упрямством? Где та черта, за которой «не сдаюсь» превращается в «я закапываю деньги, время и здоровье в землю, из которой ничего не вырастет»? Сколько времени потребовалось этой конкретной кофейне, чтобы выйти на устойчивый результат, на тот уровень, когда можно перестать считать каждую копейку? Какой запас денег был у владельца — свой, чужой, занятый, последний? Что происходило с похожими заведениями в том же районе, на той же улице, в те же годы? Какие его решения

можно сравнить с решениями тех, кто закрылся, — и в чём именно разница?

Такие вопросы портят вдохновляющий ритм. Ломают его, как ломает мелодию внезапная пауза. Вместо трёх секретов успеха, вместо красивой триады, получается таблица с пропущенными строками — с пустыми ячейками, с многоточиями, с пометкой «нет данных». Зато именно в пропущенных строках часто скрывается информация, необходимая для собственного решения. Не для вдохновения — для решения. Если из ста попыток мы знаем только три истории победителей, невозможно честно оценить шансы, изучая исключительно эти три случая. Они доказывают, что результат достижим, что дверь не нарисована на стене, что через неё действительно можно пройти. Они не говорят, насколько этот проход типичен. Не говорят, сколько человек подошли к той же двери и не нашли ручки.

Это касается не только бизнеса. Не только кофеев и пекарен. Мы замечаем человека, который без профильного образования, без корочек, без связей вошёл в высокооплачиваемую профессию, — но редко видим всех, кто прошёл похожие курсы, потратил вечера и выходные, и остался на прежней работе, на прежней зарплате, с тем же блокнотом, в котором когда-то были записаны новые планы. Слышим об инвесторе, который сделал состояние на одном смелом решении, на одной ставке, — но гораздо хуже знаем судьбы людей с похожей уверенностью, с похожим чутьём и другим итогом.

Читаем о писателе, которому двадцать издательств отказали, а двадцать первое согласилось, и любим вывод «никогда не сдавайся», потому что он тёплый и ободряющий. Но сама история ничего не говорит о том, сколько рукописей двадцать первое издательство тоже отвергло в том же году, в том же месяце, из той же стопки на столе редактора.

Всё это не требует смотреть на чужой успех с подозрением, с прищуром, с готовностью уличить. Скорее, с любопытством исследователя — спокойным, внимательным, не злым. Перед нами один наблюдаемый исход. Один. Что ещё происходило в той же игре? Кого мы не слышим? Какие случаи исчезли из поля зрения, растворились, не оставив следа? Есть ли данные не только о победителях, но и обо всех остальных? Чем больше цена собственного решения — чем больше денег, лет, сил на кону, — тем полезнее задавать эти скучные, неудобные вопросы до того, как вдохновляющая история превратится в план действий; до того, как блокнот с круассанами станет бизнес-планом.

Сергей всё-таки отправляет интервью приятелю. Только добавляет сообщение — короткое, чуть виноватое: «Интересный мужик. Но прежде чем продавать машину, давай найдём ещё пару человек, которые открывали кофейни примерно тогда же. Особенно тех, кто закрылся».

Приятель отвечает через минуту, почти мгновенно, как отвечают на сообщение, которое ждали, но не хотели получить: «Ты умеешь испортить мотивацию». Сергей улыбает-

ся. Возможно. Наверное, умеет. Но иногда испорченная мотивация дешевле испорченной машины. Иногда вечер, проведённый за поиском чужих неудач, стоит меньше, чем два года работы на себя в минус. А главное — теперь становится видно различие, которое дальше понадобится нам постоянно, которое станет сквозным, как лейтмотив в музыке: один успешный случай показывает, что дверь существует. Что она настоящая, не нарисованная. Он ещё не сообщает, сколько людей через неё проходят. И сколько — остаются по эту сторону, с ключом, который не подошёл.

Глава 5. Но ведь у него получилось

Есть фраза, после которой спорить почти неприлично — так, будто кто-то положил на стол козырь, и вам остаётся только развести руками: «Но ведь у него получилось». Она звучит как последний аргумент, как точка, после которой не ставят запятых. Сосед ушёл из найма и через три года зарабатывает вчетверо больше — вчетверо, вдумайтесь, в четыре раза больше, чем вы, сидящие за тем же столом в той же кухне. Знакомая купила когда-то акции компании, о которой никто вокруг не слышал, — купила тихо, почти стыдясь, на деньги, которые не жалко было потерять, — и теперь показывает впечатляющий график, и график этот растёт, как стебель, пробивший асфальт. Чей-то сын бросил университет, запустил сервис и к тридцати годам купил квартиру без ипотеки — без ипотеки, без банка, без двадцати лет ежемесячного платежа. Вот же люди. Живые, настоящие, не выдуманные. Вот результат, блестящий, осязаемый, с ключами в руках. Значит, можно.

Да. Можно. И это важное слово — честное, неоспоримое, открывающее дверь, которую раньше считали нарисованной на стене. Проблема начинается через полсекунды, через один вдох, когда «можно» незаметно, как вода просачивается в трещину, превращается в «значит, шансы хорошие», а затем — в «если я не попробую, то просто трус».

Между этими фразами огромная дистанция — целая пропасть, на дне которой лежат чужие деньги, чужие годы, чужие обстоятельства, — хотя в разговоре она преодолевается одним глотком кофе, одним кивком, одним «ну ты же понимаешь».

Олег особенно хорошо почувствовал эту разницу — не умом, а кожей, тем самым неприятным холодком между лопатками, — когда приятель предложил ему вложиться в небольшой ресторан. Идея была не безумной. У приятеля был опыт, настоящий, не из книжки. Помещение нашли удачное — угловое, с витринными окнами, в районе, где по вечерам гуляли люди. Концепция нравилась Олегу, цепляла, хотелось прийти туда с женой и сидеть у окна. А главное — перед глазами имелся живой пример, тёплый, дышащий, с именем и лицом. Их общий знакомый несколько лет назад вошёл деньгами в похожий проект и заработал очень хорошо. Не «нормально», не «окупил вложения» — очень хорошо. На каждом обсуждении, за каждым столом, в каждом разговоре его имя всплывало как дополнительный довод, как гирилка на чашу весов: «Помнишь Пашу? Он же рискнул. И посмотри, где он теперь».

Олег Пашу помнил. Конечно, помнил. Паша действительно рискнул — тогда, несколько лет назад, с деньгами, которые копил долго, с нервами, которые потратил ещё дольше. Это доказывало, что подобная история может закончиться прибылью. Может. Не обязана, не должна, не гарантирована

— не может. Однако Олегу хотелось знать другое, и это другое не помещалось в Пашину улыбку на общей фотографии: сколько было похожих проектов, в том же городе, в том же году, с той же кухней и той же вывеской? Как часто инвесторы возвращали вложенное — хотя бы частично, хотя бы через три года? Сколько ресторанов переживали первые трудные годы, те самые, когда зал пуст, а аренда капает, как вода из неплотно закрытого крана? Насколько результат зависел от команды, от аренды, от места, от времени запуска, от того, что рядом открылся или не открылся конкурент? История Паши не содержала ответов. Она была фактом о Паше — конкретном, единственном, неповторимом, — а не таблицей вероятностей для Олега.

Это различие настолько простое, настолько элементарное, что его легко недооценить, легко счесть само собой разумеющимся и проскочить мимо. Если один человек добился результата — результат возможен. Точка. Неоспоримо. Но из существования одного случая нельзя вывести, насколько часто он возникает среди всех сопоставимых случаев, среди всех тех, кто стоял на том же старте, с теми же картами в руках. Чтобы говорить о вероятности — не о возможности, а именно о вероятности, — нужна информация не только о том, что однажды произошло, но и о множестве исходов, среди которых это произошло. О целом поле исходов, из которых один загорелся, а остальные погасли. Именно поэтому в предыдущей главе нам понадобились люди, которых обыч-

но не приглашают рассказывать о секретах победы, — те, кто не дошёл, не дотянул, не уместился в трёхминутный рассказ.

Мы постоянно пользуемся этим различием в обычной жизни, даже не задумываясь, даже не называя его. Кто-то дважды выиграл крупную сумму в лотерею — и мы удивляемся, рассказываем за ужином, качаем головой, — но это не делает лотерейный билет надёжным способом увеличить семейный капитал. Человек прожил до девяноста пяти, всю жизнь игнорируя советы врачей, куря, не двигаясь, заедая стресс жирным, — и его биография не превращает вредные привычки в стратегию долголетия. Редкий случай может быть совершенно настоящим, подлинным, задокументированным. Его редкость не делает его выдумкой, не обесценивает, не превращает в миф. Но реальность события и частота события — разные вопросы. Разные. И путать их — всё равно что путать молнию, ударившую в одно дерево, с прогнозом погоды на весь сезон.

С историями богатства всё сложнее эмоционально, вязче, тяжелее. Лотерею мы привыкли считать удачей — чистой, слепой, безличной, — и никто не говорит: «Он выиграл, потому что правильно выбрал числа». А финансовый успех обычно сопровождается действиями: человек работал, выбирал, учился, договаривался, рисковал, не спал, ссорился, мирился, снова рисковал. Поэтому возникает естественное, почти физическое желание увидеть в результате доказательство воспроизводимого пути. Если он делал А, Б и В

и получил деньги, кажется разумным — логичным, справедливым — повторить А, Б и В. Только для такого вывода нам всё равно не хватает сведений о тех, кто тоже делал А, Б и В. Кто тоже не спал. Кто тоже рисковал. И не получил.

Допустим, десять известных предпринимателей, сидя на разных сценах, в разных странах, в разные десятилетия, говорят, что в начале карьеры работали по двенадцать часов. Это может быть правдой. Может быть даже важной, честной частью их историй — той, за которую заплатили здоровьем, отношениями, годами без отпуска. Но само по себе наблюдение не отвечает на два вопроса, без которых оно остаётся просто фактом, не более: сколько людей работали по двенадцать часов и не стали богатыми — сколько их было, этих людей, с тёмными кругами под глазами и пустым счётом? И сколько успешных людей построили состояние иначе — работая меньше, делегируя, начиная позже, меняя направление на ходу? Пока этих данных нет, длинный рабочий день остаётся общей чертой нескольких победителей, но не превращается в установленный рецепт результата. Не становится инструкцией. Не становится законом.

То же происходит с ранними инвестициями, с переездами в другие города, с отказом от стабильной работы, с выбором профессии, с кредитом на бизнес и десятками других решений, больших и маленьких, тех, что принимаются один раз и на всю жизнь. Мы легко, почти радостно путаем рассказ о том, как получилось у конкретного человека, с оценкой то-

го, что вероятнее всего произойдёт с нами. Чем ярче история, чем больше в ней деталей, лиц, поворотов, тем труднее удержать эту границу, тем сильнее хочется шагнуть внутрь чужого сюжета и примерить его на себя, как чужое пальто.

Здесь хочется получить удобную замену. Ладно, хорошо, история одного человека ничего не доказывает — тогда скажите настоящую вероятность успеха. Дайте цифру. Дайте процент. Дайте хотя бы порядок. Но и это часто невозможно сделать одной цифрой, одним числом, одним ответом. Вероятность зависит от того, что именно мы называем успехом — миллион, окупаемость, свободу, стабильность? От какой страны и времени говорим — от кризисного года или от растущего? Какой у человека опыт, какие ресурсы он вкладывает, в какой отрасли действует и с кем его вообще корректно сравнивать. Иногда надёжные данные существуют — сухие, табличные, с погрешностью. Иногда они приблизительны, размыты, как акварель под дождём. Иногда вместо них у нас действительно только несколько историй и собственная неопределённость, и приходится принимать решение в этом тумане, не дожидаясь, пока он рассеется.

Для Олега это означало не «не вкладывайся в ресторан». Книга вообще не может решить за него, стоит ли это делать, — не имеет права, не знает его цифр, его резерва, его готовности потерять. Разница была в другом, более тонком: Пашин успех перестал выполнять работу статистики. Перестал быть тем единственным столбиком, на котором держится всё

решение. Олег мог учитывать его опыт, расспросить о решениях, об ошибках, о команде, о неожиданных расходах, о тех ночах, когда Паша не спал. Но фраза «Паша же смог» больше не отвечала на вопрос о шансах самого Олега.

Есть полезная проверка, которая не требует формул, не требует калькулятора, не требует диплома по статистике. Когда чужая история начинает толкать к серьёзному решению — к тому самому, от которого зависит не один месяц, а несколько лет, — попробуйте закончить фразу двумя способами. Первый: «Этот случай показывает, что такое возможно». Второй: «Этот случай показывает, что такой результат вероятен для меня». Для первого утверждения иногда достаточно одной достоверной истории, одного живого человека, одной фотографии. Для второго почти всегда понадобится гораздо больше информации — таблицы, сравнения, чужие ошибки, чужие потери, чужие тихие закрытия без прощальных постов.

Разница кажется холодной, почти бухгалтерской, лишённой романтики. Она действительно немного охлаждает — как глоток воды после долгого бега. Возможно, в этом и есть её достоинство. Финансовые решения нередко приходят к нам уже нагретыми: чужим восторгом, завистью, страхом опоздать, красивой фотографией результата, тем самым глянцевым блеском, за которым не видно ни трещин, ни швов. Несколько градусов здравого сомнения не уничтожают амбицию. Не гасят огонь. Они просто не дают возможно-

сти переодеться в вероятность, надеть её костюм и говорить её голосом.

Пять первых глав могли показаться занятием по порче хороших историй. Мы забрали у них очевидный финал, поделили результат от качества решения, искали тех, кто остался за кадром, а теперь ещё и отказались считать единственный успех оценкой собственных шансов. Разобрали, раскрутили, вынули батарейку из красивого механизма. Но цель была не сделать читателя осторожным до неподвижности, не превратить его в человека, который боится собственной тени и не может выбрать между двумя сортами чая. Нам понадобилось освободить один вопрос от лишнего груза, от чужих голосов, от чужих фотографий, от чужих террас: если чужой результат не является готовой инструкцией, почему же финансовые траектории людей настолько различаются? Почему один через десять лет стоит у моря, а другой считает, хватит ли на новый холодильник?

Ответ не поместится в слово «характер». И в слово «удача» тоже. Ни в одно слово не поместится — слишком много всего замешано, слишком много нитей тянется из прошлого. Чтобы двигаться дальше, придётся посмотреть на то, что обычно хуже всего помещается в вдохновляющую биографию, что вырезают из интервью и не пишут в подписях к фотографиям: с какой точки человек вообще начал. Не куда пришёл. Откуда стартовал. Что лежало в кармане, когда он сделал первый шаг, и кто стоял за спиной, когда дорога

пошла в гору.

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.