

ЦЕНА ОШИБКИ



МАРК ВОЛЬНЫЙ

Марк Вольный

Цена ошибки

<https://litres.ru/74505428>

SelfPub; 2026

Аннотация

Мы продолжаем вкладывать деньги в сомнительный проект, держим убыточную инвестицию, потому что «продавать уже поздно», остаёмся в решении только потому, что слишком много в него вложили. Каждый следующий шаг кажется логичным — пока цена первоначальной ошибки не становится слишком высокой.

В книге «Цена ошибки» Марк Вольный разбирает, почему разумные люди защищают решения, которые уже работают против них, как прошлые вложения и страх потерь заставляют платить дальше и почему хороший результат ещё не делает решение правильным.

Это книга не о том, как никогда не ошибаться. Она о том, как сохранять право оказаться неправым и не позволять одной ошибке определять цену следующих решений.

Содержание

ГЛАВА 1. В МОМЕНТЕ ПОЧТИ ЛЮБАЯ ГЛУПОСТЬ ВЫГЛЯДИТ ЛОГИЧНО	34
ГЛАВА 2. ПРАВИЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ МОЖЕТ ЗАКОНЧИТЬСЯ ПЛОХО	63
ГЛАВА 3. МЫ ПОМНИМ СВОИ ПОБЕДЫ НЕМНОГО ЛУЧШЕ, ЧЕМ ПОРАЖЕНИЯ	93
Конец ознакомительного фрагмента.	216

Марк Вольный

Цена ошибки

ВСТУПЛЕНИЕ. ОШИБКА, КОТОРУЮ ТЫ ПОКА НЕ СЧИТАЕШЬ ОШИБКОЙ

Есть один момент, который я много раз наблюдал и у себя, и у других людей. Самое интересное, что в этот момент обычно ещё никто не считает происходящее серьёзной проблемой.

Допустим, человек решил запустить небольшой бизнес. Не обязательно что-то грандиозное. Обычная история: товар, услуга, небольшая точка, производство — неважно. Он всё посчитал настолько хорошо, насколько вообще умел считать на тот момент. Посмотрел конкурентов, оценил спрос, прикинул расходы. По его расчётам, на запуск понадобится около миллиона рублей.

Миллион — сумма заметная, поэтому решение он принимал не за пять минут. Думал, советовался, несколько раз переделывал расчёты. Возможно, даже сделал таблицу, в которой всё выглядело вполне прилично. Первые месяцы будут тяжёлыми, потом бизнес выйдет на нормальный оборот, а дальше начнёт приносить прибыль.

Он вкладывает деньги и начинает работать.

Через два месяца становится понятно, что продажи идут хуже, чем ожидалось. Ничего катастрофического пока не

произошло. Просто реальность немного отличается от той таблицы, которую он составлял до запуска. Расходы оказались выше, клиентов меньше, реклама дороже, а часть вещей, которые казались очевидными на бумаге, в жизни почему-то работает совсем иначе.

Требуется ещё триста тысяч.

И вот здесь возникает интересный вопрос: эти триста тысяч — уже ошибка или пока ещё нет?

Ответ не так очевиден.

Возможно, бизнес действительно нужно немного докрутить. Практически ни один новый проект не развивается строго по первоначальному плану. Было бы странно закрываться при первом же отклонении от расчётов. Предпринимательство вообще плохо сочетается с ожиданием, что реальность будет аккуратно выполнять цифры из твоего Excel.

Поэтому человек вкладывает ещё триста тысяч.

Проходит время. Некоторые проблемы удалось решить, зато появились новые. Продажи выросли, но недостаточно. Денег по-прежнему не хватает. Теперь нужны ещё пятьсот тысяч.

И здесь разговор с самим собой становится немного другим.

Первый миллион был вложением в бизнес. Следующие триста тысяч были деньгами на исправление первых ошибок. А эти пятьсот тысяч человек уже начинает воспринимать совершенно иначе.

Потому что теперь на кону не только будущее бизнеса.
На кону уже стоят потраченные деньги.

Если закрыться сейчас, придётся признать, что миллион триста тысяч не вернутся. Возможно, получится продать остатки товара, оборудование или ещё какие-то активы, но значительная часть денег исчезнет. И слово «исчезнет» здесь психологически гораздо неприятнее, чем слово «вложено».

Пока бизнес работает, миллион триста тысяч как будто ещё не потеряны. Они находятся «в бизнесе». Их всё ещё можно вернуть. Нужно только немного времени, немного денег и несколько правильных решений.

Поэтому следующие пятьсот тысяч начинают выглядеть не как новый риск, а почти как способ спасти предыдущие вложения.

Я специально начал именно с такой ситуации, потому что в ней очень хорошо видно одну неприятную особенность наших ошибок. Мы привыкли представлять ошибку как отдельное неправильное действие.

Купил не то.

Вложил не туда.

Выбрал не того партнёра.

Устроился не на ту работу.

Взял слишком большой кредит.

Открыл не тот бизнес.

Купил акцию по слишком высокой цене.

Нам нравится, когда у ошибки есть конкретная точка на

временной шкале. Вот здесь всё было нормально, вот здесь человек принял неправильное решение, а дальше начались последствия.

В жизни граница обычно гораздо менее аккуратная.

Я сам долго смотрел на ошибки примерно так же. Мне казалось, что главная задача — научиться принимать более правильные решения. Лучше считать, больше анализировать, меньше действовать на эмоциях, тщательнее выбирать, не торопиться. В этом, конечно, есть смысл. Чем качественнее ты принимаешь решения, тем меньше откровенных глупостей приходится потом разгребать.

Проблема в другом.

Даже если ты очень хорошо принимаешь решения, часть из них всё равно окажется неправильной.

Причём иногда это станет понятно почти сразу. Иногда через месяц. Иногда через несколько лет. А иногда ты вообще до конца не узнаешь, было ли решение ошибкой или тебе просто не повезло.

Но есть вещь гораздо интереснее самого первого промаха.

Что ты делаешь после того, как появляются первые признаки того, что мог ошибиться?

Вот здесь и начинается настоящая цена.

Вернёмся к нашему предпринимателю. Допустим, он всё-таки вкладывает дополнительные пятьсот тысяч. Теперь в проекте уже миллион восемьсот.

После этого закрыть бизнес становится ещё тяжелее.

Обрати внимание на странность происходящего. Экономически дополнительные потери должны были бы сделать человека осторожнее. Чем больше денег исчезает в проекте, тем внимательнее вроде бы нужно проверять, имеет ли смысл продолжать.

Психологически часто происходит обратное.

Чем больше вложено, тем сильнее желание продолжить.

Теперь закрытие означает признание потери уже не миллиона трехсот, а миллиона восьмисот. Человеку требуется гораздо более веская причина, чтобы согласиться на такую сумму. Поэтому он начинает искать аргументы в пользу продолжения.

И обязательно находит.

Человек вообще удивительно талантлив, когда ему нужно разумно объяснить то, что он очень хочет сделать.

Продажи ведь немного выросли.

Один месяц вообще был почти нормальным.

Конкурент рядом недавно закрылся, значит часть его клиентов может перейти к нам.

Реклама начала работать лучше.

Скоро сезон.

Нужно только расширить ассортимент.

Нужно поменять сотрудника.

Нужно сменить подрядчика.

Нужно сделать ещё одну поставку.

Каждый отдельный аргумент может быть вполне разум-

ным. В этом и проблема. Люди редко продолжают терять деньги со словами: «Я понимаю, что это бессмысленно, но сейчас специально сделаю ещё хуже».

Нет, конечно.

Внутри ситуации всё выглядит намного приличнее.

Именно поэтому мне никогда особенно не нравилось выражение «учиться на своих ошибках». Звучит красиво, но предполагает, что ошибка уже лежит перед тобой на столе, подписанная крупными буквами: «ОШИБКА». Остаётся только внимательно её изучить и сделать выводы.

Если бы всё работало так, жизнь была бы значительно проще.

Чаще всего ошибка приходит без таблички.

Иногда она даже выглядит как вполне разумное решение.

Более того, одно и то же действие сегодня может быть разумным, а через три месяца — уже нет. Дополнительные пятьсот тысяч в бизнес могут оказаться хорошей инвестицией, если появились новые данные и понятные причины считать, что ситуация изменится. И те же пятьсот тысяч могут оказаться просто следующей платой за нежелание признать, что первоначальный расчёт не сработал.

Снаружи действия одинаковые.

Человек переводит деньги на счёт компании.

Но причины совершенно разные.

И меня со временем стал интересовать именно этот момент. Не столько то, почему мы принимаем неправильные

решения, сколько то, почему продолжаем защищать их после того, как реальность начинает подавать вполне понятные сигналы.

С деньгами это особенно хорошо видно.

Представь другую ситуацию. Человек покупает акцию по 1 200 рублей. Он уверен, что цена будет расти. У него есть аргументы, прогнозы, какие-то расчёты. Возможно, аргументы действительно неплохие.

Цена падает до 1 100.

Неприятно, но ничего страшного.

Потом до 1 000.

Теперь уже появляются сомнения.

На 900 рублей человек начинает думать о продаже, но здесь возникает новая логика: продавать сейчас поздно. Нужно было продавать раньше. А раз раньше не продал, разумнее дожидаться восстановления.

Заметь, как незаметно изменился вопрос.

Сначала он спрашивал себя:

«Стоит ли покупать эту акцию по 1 200?»

Теперь вопрос звучит иначе:

«Стоит ли продавать её по 900 и фиксировать убыток?»

А ещё через некоторое время появляется третий:

«Как мне вернуть потерянные деньги?»

Это уже три совершенно разные задачи.

Но человеку кажется, что он всё ещё решает первую.

Цена падает до 750, и теперь точка покупки в 1 200 при-

обретает почти мистическое значение. Человек ждёт возвращения именно туда. Рынку, конечно, совершенно безразлично, по какой цене кто-то когда-то купил акцию. Но для владельца позиция в 1 200 становится точкой, где мир наконец должен признать, что он не ошибся.

Если цена вернётся туда, всё закончится хорошо.

Можно будет выйти без потерь.

Можно будет сказать себе: «Я оказался прав, просто пришлось подождать».

Я видел подобное множество раз. И если бы сказал, что сам никогда так не рассуждал, это было бы неправдой.

Самое неприятное в таких историях обычно обнаруживается позже. Когда всё заканчивается, ты открываешь график, старые расчёты или переписку и внезапно замечаешь: первые сомнения появились довольно рано.

Ты видел проблему.

Не полностью. Не настолько ясно, как видишь её сейчас. Но видел.

И вот это ощущение мне хорошо знакомо.

Ты вспоминаешь тот момент и думаешь: почему я тогда просто не остановился?

Ответ «потому что был глупым» слишком удобный. Он ничего не объясняет. Более того, он позволяет быстро закрыть вопрос: был глупым, теперь поумнел, больше такого не повторится.

К сожалению, повторится.

Может быть, не с той же акцией и не с тем же бизнесом. В следующий раз ситуация будет выглядеть иначе, суммы будут другими, аргументы убедительнее, а ты сам будешь немного опытнее. И именно опыт иногда поможет придумать ещё более качественное объяснение тому, почему сейчас всё совсем не так, как в прошлый раз.

Поэтому меня интересует не тот момент, когда человек впервые ошибся.

Меня интересует следующий.

Тот, в котором он уже получил новую информацию и должен решить, что делать с собственной ошибкой.

Потому что первая ошибка иногда стоит удивительно дешево.

Настоящий счёт приходит позже.

Причём далеко не всегда этот счёт можно увидеть в банковском приложении.

С деньгами вообще всё довольно удобно. Не приятно, конечно, но удобно. Был миллион — осталось семьсот тысяч. Купил за 1 200, продал за 800. Вложил в проект два миллиона, вернул из него полтора. Цифры могут расстраивать, злить, вызывать желание немедленно всё исправить, но по крайней мере они обладают одним полезным свойством: их можно посчитать.

С другими последствиями ошибок гораздо сложнее.

Допустим, человек запустил проект, который рассчитывал вывести на прибыль за полгода. Через полгода этого не

произошло. Он решил дать ему ещё три месяца. Потом ещё полгода. Потом поменял стратегию, потому что старая явно не работала. Затем нашёл партнёра, запустил новое направление, отказался от него, снова изменил модель и в какой-то момент обнаружил, что занимается этим уже четвёртый год.

За эти четыре года он мог потерять, скажем, два миллиона рублей.

И скорее всего, именно эти два миллиона он назовёт своей потерей.

Но это очень неполный расчёт.

Четыре года он каждое утро начинал с этого проекта. Он думал о нём вечером, отвечал на сообщения в выходные, решал проблемы, искал деньги, договаривался с поставщиками, спорил с партнёрами, переживал из-за слабого месяца и радовался хорошему так, будто хороший месяц наконец доказывал правильность всей идеи.

Возможно, из-за проекта он отказался от другой возможности. Не потому, что та была плохой, а потому, что у него просто не было ресурсов заниматься двумя вещами одновременно. Возможно, он не сменил работу, не переехал, не начал другой бизнес, не вложил деньги в более перспективное направление. Может быть, ничего из этого не принесло бы результата. Этого мы уже не узнаем.

Вот здесь появляется цена, которую посчитать гораздо труднее.

Можно открыть банковскую выписку и увидеть потерян-

ные два миллиона. Но там не будет строки «четыре года внимания». Не будет списания «энергия». Не появится уведомление: «Сегодня с вашего счёта списана ещё одна возможность заняться чем-то другим».

А цена была.

Я довольно долго воспринимал деньги как главную единицу измерения ошибок. Наверное, это естественно, когда значительная часть твоих решений связана с бизнесом и рынком. Там всё постоянно переводится в цифры. Прибыль, убыток, капитал, доходность, расходы, стоимость входа, стоимость выхода. Даже очень неприятную ситуацию можно в конце концов выразить конкретным числом.

Но со временем я стал замечать странную вещь: некоторые финансовые ошибки, которые в моменте казались мне серьёзными, через несколько лет выглядели довольно дешёвыми. Деньги были потеряны, потом заработаны снова, и сама история постепенно уменьшилась до неприятного воспоминания.

А другие решения, где прямой денежный ущерб был гораздо меньше, оказались значительно дороже.

Потому что они слишком долго занимали место.

Это вообще недооценённая проблема. Мы довольно хорошо понимаем, что деньги ограничены, но гораздо хуже чувствуем ограниченность собственного внимания. Кажется, что можно одновременно спасать старый проект, думать о новом, разбираться с долгами, следить за инвестициями,

работать, строить планы и ещё каким-то образом принимать во всём этом хорошие решения.

Формально можно.

Только качество этих решений начинает меняться.

Представь предпринимателя, у которого возник кассовый разрыв. Ему нужно найти 600 тысяч рублей до конца месяца. Сам по себе кассовый разрыв ещё не означает катастрофу. В бизнесе такие вещи случаются. Можно пересмотреть расходы, договориться об отсрочке, найти финансирование, продать часть запасов, ускорить поступление денег от клиентов.

Но допустим, проблема возникла не случайно. Бизнес уже несколько месяцев работает хуже ожиданий, а свободные деньги закончились потому, что владелец дважды докладывал их, надеясь дождаться восстановления.

Теперь ему нужны 600 тысяч.

Он берёт кредит.

После этого у него появляется ежемесячный платёж.

И с этого момента каждое следующее решение принимается уже в немного другой реальности.

Раньше он мог спокойно отказаться от невыгодного заказа. Теперь ему нужны деньги к определённой дате.

Раньше он мог дать себе месяц на поиск хорошего поставщика. Теперь товар нужен быстрее, потому что без оборота нечем платить по кредиту.

Раньше он мог закрыть слабое направление и признать потерю. Теперь закрытие означает, что долг останется, а источ-

ник денег исчезнет.

Сам кредит мог быть совершенно разумным инструментом. Я вообще не считаю заёмные деньги чем-то плохим сами по себе. Вопрос всегда в том, какую задачу они решают и что происходит, если расчёт не срабатывает.

Но в нашем примере интереснее другое.

Первоначальная проблема уже начала принимать решения вместо человека.

Он больше не выбирает из всех доступных вариантов. Он выбирает из тех вариантов, которые оставили ему предыдущие решения.

Это важное различие.

Когда мы оцениваем ошибку задним числом, нам нравится рассматривать каждый шаг отдельно. Вот здесь неправильно оценил спрос. Здесь слишком много заказал. Здесь поздно сократил расходы. Здесь взял дорогой кредит. Здесь согласился на невыгодные условия.

Получается длинный список отдельных промахов.

Но человек внутри этой истории видел её совсем иначе.

Если товар уже закуплен, его нужно продать.

Если продажи слабые, нужно усилить рекламу.

Если реклама требует денег, деньги нужно где-то взять.

Если взял кредит, нужно обеспечить оборот.

Если для оборота требуется новая партия товара, её нужно заказать.

Если свободных денег нет, возможно, нужен ещё один

кредит или отсрочка.

Посмотри на эту цепочку с каждого отдельного шага — и практически везде можно найти логику.

А теперь отойди на несколько метров и посмотри на неё целиком.

Человек, который год назад никогда не согласился бы сознательно выбрать конструкцию «слабый бизнес, два кредита, отсутствие свободных денег и необходимость постоянно увеличивать оборот», постепенно оказывается именно в ней.

Он не принимал такого решения.

Никогда не садился вечером за стол и не говорил себе: «Отличный план. Через год хочу иметь убыточный проект, долг и постоянный дефицит денег».

Он принимал двадцать небольших решений.

И каждое следующее было ответом на последствия предыдущего.

Вот почему одна ошибка редко остаётся одной ошибкой.

Она меняет условия, в которых будет приниматься следующее решение.

Это работает не только в бизнесе.

Человек берёт кредит на вещь, которую на самом деле не мог себе позволить. Через несколько месяцев возникает неожиданный расход. Свободных денег нет, потому что часть дохода уходит на кредит. Он использует кредитную карту. Теперь появляется второй платёж. Потом приходится отказаться от выгодной покупки за наличные и выбрать

более дорогой вариант с рассрочкой, потому что свободной суммы опять нет.

Если посмотреть только на последнее решение, рассрочка может выглядеть вполне рационально.

Проблема началась значительно раньше.

Или другой пример, вообще без финансов.

Человек устраивается на работу, которая довольно быстро оказывается не такой, как он ожидал. Через полгода он уже понимает, что не хочет заниматься этим следующие десять лет. Но зарплата нормальная, коллектив терпимый, а уходить непонятно куда.

Он остаётся ещё на год.

Через год у него уже больше опыта именно в этой области, поэтому лучшие предложения, которые ему приходят, связаны с той же профессией. Зарплата становится выше. Менять направление теперь означает потерять часть дохода и, возможно, начать ниже по должности.

Он остаётся.

Проходит ещё три года.

Теперь смена профессии выглядит совсем дорогой. У человека появились финансовые обязательства, привычный уровень расходов, определённый статус. Возможно, семья. Возможно, ипотека. Возможно, он уже руководит людьми.

И вот ему тридцать восемь, сорок два или сорок семь, и он говорит:

«Куда мне теперь уходить? Я всю жизнь этим занимаюсь».

Фраза звучит так, будто решение было принято двадцать лет назад один раз и с тех пор ничего нельзя было изменить.

Но это не так.

Решение принималось снова и снова.

Просто каждый следующий раз цена выхода становилась выше.

В этом месте легко начать рассуждать слишком просто: мол, нужно было увольняться сразу, закрывать бизнес при первых убытках, продавать падающий актив и вообще без сожаления отказываться от всего, что не получилось.

Я так не думаю.

Более того, подобный подход способен создать не меньше проблем.

Иногда нужно продолжать.

Иногда бизнес действительно требует больше времени, чем ты рассчитывал. Иногда инвестиция сначала падает, а потом приносит отличный результат. Иногда сложный период на работе проходит, и через год ты рад, что не ушёл. Иногда проект несколько месяцев выглядит безнадежно, а затем ты находишь решение, которое меняет всю экономику.

Настойчивость существует не только в мотивационных книгах. В реальной жизни она действительно бывает полезной.

И вот здесь появляется одна из самых неприятных сложностей всей темы.

Со стороны очень легко отличить настойчивость от

упрямства после того, как мы знаем результат.

Если человек продолжал и в итоге добился успеха, мы говорим, что он верил в себя и не сдался.

Если продолжал и потерял всё, говорим, что он не умел вовремя остановиться.

Очень удобная система оценки.

Только человеку, который находится внутри ситуации, от неё почти никакой пользы. Он ещё не знает финала.

У него есть только текущая информация, собственные расчёты, страхи, надежды и необходимость принять следующее решение.

Поэтому вопрос не в том, чтобы научиться мгновенно отказываться от всего, что пошло не по плану.

Вопрос в другом: что именно заставляет тебя продолжать?

Появилась новая информация, которая действительно улучшает перспективы?

Ты понял причину проблемы и можешь её исправить?

У тебя остаётся запас денег и времени, который позволяет проверить гипотезу?

Или главный аргумент уже звучит примерно так:

«Я не могу сейчас остановиться, потому что тогда всё, что было до этого, получится зря»?

Вот эта фраза меня всегда настораживает.

Не потому, что после неё обязательно нужно всё бросать. А потому, что прошлое внезапно начинает требовать новых платежей.

Ты уже заплатил деньгами.

Теперь оно просит ещё денег.

Ты уже потратил два года.

Теперь именно эти два года становятся аргументом потратить третий.

Ты уже защищал решение перед другими людьми.

Теперь тебе приходится защищать его ещё сильнее, потому что признать ошибку после всех прежних слов становится неприятно.

Постепенно ты перестаёшь выбирать, что выгодно тебе сегодня, и начинаешь обслуживать человека, которым был вчера.

А у того человека были другие данные.

Другие ожидания.

Иногда даже другие цели.

Есть ещё одна цена, о которой редко думают до тех пор, пока не столкнутся с ней лично. Ошибка способна отнимать свободу не только через деньги, но и через количество доступных решений.

Если у тебя есть миллион свободных рублей, ты можешь сделать с ним десятки вещей или вообще ничего не делать.

Если этот миллион вложен в неработающий проект, а сверху висит кредит на шестьсот тысяч, пространство выбора резко сужается.

Теперь тебе нужны деньги.

Не когда-нибудь, а к конкретной дате.

Это меняет переговоры. Меняет отношение к риску. Меняет готовность ждать. Иногда заставляет соглашаться на условия, от которых в спокойной ситуации ты бы отказался.

То же самое происходит со временем.

Если тебе двадцать пять и ты понял, что ошибся с профессией, у тебя один набор вариантов.

Если ты признаёшь это через двадцать лет, варианты тоже есть, но они уже другие. Это не значит, что поздно что-либо менять. Я вообще осторожно отношусь к словам «поздно» и «никогда». Просто делать вид, будто цена одинаковая, тоже странно.

Некоторые решения дорожают, пока мы их откладываем.

И именно поэтому я всё меньше боюсь самой ошибки и гораздо внимательнее отношусь к тому, что происходит после неё.

Потерять сто тысяч неприятно.

Но иногда эти сто тысяч — самый дешёвый выход, который тебе ещё предложат.

Проблема в том, что в момент, когда этот выход появляется, он редко кажется дешёвым. Наоборот, сто тысяч выглядят как совершенно реальные деньги, которые нужно взять и добровольно признать потерянными. А то, что может произойти дальше, пока существует только в виде вероятности.

И человек сравнивает не сто тысяч с будущим миллионом убытка. Если бы выбор выглядел именно так, решение было бы довольно простым.

Он сравнивает сто тысяч гарантированной потери с надеждой не потерять ничего.

В первом варианте нужно закрыть сделку, отказаться от проекта, признать неудачную покупку, изменить решение или сказать себе: «Да, здесь я был неправ».

Во втором варианте пока ничего окончательного не произошло.

Можно подождать.

Можно попробовать ещё раз.

Можно вложить немного больше.

Можно дать ситуации ещё месяц.

Именно слово «ещё» в таких историях иногда обходится удивительно дорого.

Я не хочу создавать впечатление, будто любое продолжение после первых проблем — признак того, что человек попал в ловушку. Тогда эта книга была бы гораздо короче и намного глупее. Можно было бы написать на первой странице: «Если что-то пошло не так — немедленно прекращай», после чего спокойно расходиться.

Так это не работает.

В бизнесе я видел проекты, которые первые месяцы выглядели откровенно слабо, а потом становились прибыльными. На рынке видел позиции, где первоначальное движение шло против ожиданий, но сама логика решения от этого не менялась. В обычной жизни мы тоже постоянно сталкиваемся с ситуациями, где ранние трудности ничего не говорят о

конечном результате.

Иногда продолжить — действительно правильное решение.

Иногда остановиться — действительно правильное решение.

А иногда ты примешь разумное решение продолжать, и оно всё равно закончится плохо.

Вот с этой последней мыслью человеку вообще тяжело мириться.

Нам хочется такой системы, при которой правильные действия гарантируют правильные результаты. Если я всё тщательно проанализировал, не действовал на эмоциях, оценил риски и принял разумное решение, то мир вроде бы должен со своей стороны выполнить часть договора.

Но никакого договора нет.

Можно открыть хороший бизнес в неудачное время.

Можно купить качественный актив перед общим падением рынка.

Можно выбрать надёжного партнёра, который через два года изменится.

Можно получить профессию, которая через десять лет станет значительно менее востребованной.

Можно отказаться от сомнительной возможности, которая потом неожиданно принесёт кому-то огромные деньги.

Можно сделать всё достаточно разумно и всё равно проиграть.

И наоборот, можно поступить откровенно безрассудно и получить прекрасный результат.

Последний вариант мне кажется особенно интересным.

Представь человека, который вложил почти все свободные деньги в один актив просто потому, что несколько знакомых сказали ему, что тот скоро вырастет. Он сам толком ничего не изучал. Риск не считал. Вариант падения всерьёз не рассматривал. Просто увидел возможность быстро заработать и вошёл.

Через три месяца актив вырос в два раза.

Что он должен вынести из этой истории?

Если оценивать решение только по результату, ответ очевиден: он всё сделал правильно.

Он заработал.

Более того, если рядом был другой человек, который долго анализировал ситуацию, решил, что риск слишком велик, и не стал покупать, то после роста именно осторожный человек будет выглядеть ошибившимся.

Первый заработал миллион.

Второй не заработал ничего.

Попробуй после этого объяснить первому, что его решение было плохим.

Скорее всего, он посмотрит на тебя с вполне понятным недоумением и покажет состояние счёта. И с точки зрения результата спорить действительно трудно.

Только проблема плохих решений не в том, что они всегда

заканчиваются плохо.

Если бы плохие решения гарантированно приводили к плохим результатам, мы довольно быстро научились бы их избегать.

Опасность в том, что иногда они работают.

И тогда человек получает не только деньги. Он получает подтверждение собственной логики.

В следующий раз он может поставить больше.

В прошлый же получилось.

Я сам считаю некоторые удачные решения из прошлого ошибками. Звучит странно, но только до тех пор, пока не разделишь две вещи: то, как я принимал решение, и то, чем оно закончилось.

Были ситуации, где результат меня полностью устраивал, а вот повторять сам способ принятия решения я бы не хотел.

Мне просто повезло.

Признать это, кстати, иногда не легче, чем признать убыток. Когда ты заработал деньги, очень приятно обнаружить в произошедшем собственное мастерство. Гораздо менее приятно сказать: «Да, деньги я получил, но часть результата вообще не была моей заслугой».

Эго любит прибыль ничуть не меньше банковского счёта.

Но если не разделять решение и результат, научиться чему-то на собственном опыте практически невозможно. Убыток будет автоматически означать ошибку, прибыль — автоматически подтверждать правоту, а случайность каждый раз

будет переодеваться то в талант, то в невезение в зависимости от того, что нам удобнее.

Поэтому я не собираюсь учить тебя никогда не ошибаться. Я и сам этого не умею.

И не знаю человека, который умеет.

Чем больше решений ты принимаешь, тем чаще некоторые из них будут оказываться неправильными. Особенно если занимаешься бизнесом, инвестируешь, меняешь работу, запускаешь проекты, берёшь на себя ответственность или просто пытаешься делать что-то сложнее выбора между двумя одинаковыми пачками макарон в магазине.

Неопределённость невозможно убрать хорошим анализом.

Её можно уменьшить.

Можно собрать больше информации. Можно проверить цифры. Можно посмотреть на плохой сценарий. Можно не принимать важные решения в состоянии эйфории или паники. Можно ограничить риск. Всё это действительно помогает.

Но в какой-то момент всё равно приходится действовать, не зная будущего.

Иначе единственным способом никогда не ошибаться было бы вообще ничего не решать.

Хотя и это не спасает.

Бездействие тоже имеет цену.

Если ты десять лет не инвестировал, потому что боялся

потерять деньги, это было решение.

Если пять лет не запускал проект, ожидая идеального момента, это было решение.

Если оставался на работе, которую хотел сменить, потому что новая могла оказаться хуже, это тоже было решение.

У таких решений просто нет яркого момента покупки или продажи, поэтому они реже воспринимаются как ошибки. На банковском счёте не появляется красная цифра, показывающая стоимость возможностей, которыми ты не воспользовался.

Мне поэтому вообще не очень нравится идея безошибочной жизни.

Она заставляет человека искать то, чего не существует: решение без риска, выбор без последствий, инвестицию без возможности убытка, бизнес с гарантированным спросом, момент, когда информации наконец станет достаточно для полной уверенности.

Такого момента обычно не бывает.

Гораздо полезнее другой вопрос.

Что произойдёт, если я неправ?

Не «почему я обязательно прав».

Не «сколько заработаю, если всё получится».

И даже не только «какова вероятность неудачи».

А именно: что станет со мной после неё?

Если эта инвестиция упадёт на сорок процентов, моя финансовая жизнь просто станет немного неприятнее или мне

придётся продавать имущество и занимать деньги?

Если бизнес не заработает, я потеряю заранее выделенные на эксперимент триста тысяч или останусь с несколькими миллионами долга?

Если новая работа окажется хуже старой, у меня будет возможность искать другую или финансовые обязательства заставят терпеть любые условия?

Если партнёрство развалится, бизнес сможет продолжить работу?

Если я ошибся в прогнозе, останется ли у меня возможность принять следующее решение спокойно?

Мне понадобилось время, чтобы понять, насколько сильно этот вопрос меняет отношение к риску.

Когда думаешь только о том, прав ли ты, вся энергия уходит на прогнозирование. Хочется собрать ещё больше информации, ещё раз проверить расчёты, послушать ещё одного человека и наконец получить достаточную уверенность.

Когда начинаешь думать о цене собственной неправоты, появляется совсем другая задача.

Тебе уже не обязательно знать будущее.

Нужно построить решение так, чтобы один неправильный прогноз не поставил тебя в положение, из которого невозможно нормально выбраться.

На финансовом рынке это видно особенно наглядно. Два человека могут одновременно купить один и тот же актив по одной и той же цене и одинаково ошибиться в прогнозе.

Но первый вложил в него небольшую часть капитала.

Актив падает. Он теряет сто тысяч, признаёт, что исходная идея не сработала, закрывает позицию и продолжает заниматься своими делами. Неприятно. Возможно, вечером настроение будет плохим. Возможно, несколько дней он будет мысленно возвращаться к сделке и искать момент, где ошибся.

Но его жизнь от этого существенно не изменилась.

Второй человек был настолько уверен в идее, что вложил почти всё. Возможно, ещё использовал заёмные деньги.

Цена падает.

Он тоже сначала теряет сто тысяч.

На этом сходство заканчивается.

Первый может спокойно выйти.

Второй уже думает не только об активе. Он думает о том, сколько потеряет при продаже. О долге. О том, как объяснит произошедшее семье. О том, где возьмёт деньги. О том, что цена наверняка должна восстановиться. О том, что продавать именно сейчас особенно глупо.

Падение продолжается.

Теперь убыток составляет триста тысяч.

Потом пятьсот.

И в какой-то момент человек, который первоначально просто ошибся в направлении цены, начинает совершать решения, которых вообще не было в исходном плане. Он докупает. Занимает. Переносит точку выхода. Отказывается от

других расходов. Ищет прогнозы, подтверждающие восстановление.

Одна ошибка начинает управлять следующими.

Вот это различие интересует меня гораздо больше вопроса, кто из двух людей лучше предсказал рынок.

Они оба ошиблись.

Но одному ошибка стоила сто тысяч.

Другой способен превратить те же первые сто тысяч в миллион, долг и несколько лет восстановления финансов.

И происходит это не обязательно потому, что второй глупее.

Вполне возможно, он умнее, опытнее и лучше разбирается в рынке.

Просто он оставил себе слишком мало пространства для собственной неправоты.

Наверное, это одна из самых взрослых и одновременно неприятных вещей, которые я понял о решениях: тебе не обязательно быть правым так часто, как тебе кажется.

Гораздо важнее другое.

Нужно переживать моменты, когда ты неправ.

Не только финансово. Иногда нужно иметь запас времени. Иногда — возможность изменить мнение, не разрушив собственную репутацию. Иногда — достаточно свободы, чтобы отказаться от проекта. Иногда — силы признать, что последние три года не являются аргументом потратить четвёртый.

Мы всё равно будем ошибаться.

Я буду.

Ты будешь.

Иногда мы будем замечать это быстро. Иногда слишком поздно. Иногда вообще примем хорошее решение и получим плохой результат, после чего ещё долго будем пытаться понять, была ли там ошибка.

Поэтому задача, как я её теперь понимаю, состоит не в том, чтобы построить жизнь, в которой ты всегда оказываешься прав.

Такой жизни нет.

Гораздо разумнее строить свои решения так, чтобы у тебя оставалось право оказаться неправым.

Чтобы одна неудачная инвестиция не уничтожала капитал. Один провальный бизнес не превращался в пожизненный долг. Несколько потраченных лет не заставляли автоматически отдавать следующие. Одна публично высказанная уверенность не мешала изменить мнение. Один плохой выбор не требовал ещё пяти плохих решений только ради того, чтобы первый когда-нибудь перестал выглядеть ошибкой.

Пожалуй, именно здесь для меня и находится главный вопрос.

Не ошибся ли ты.

А сколько будет стоить твоя неправота.

Потому что саму ошибку мы далеко не всегда можем предотвратить.

Зато очень часто именно мы решаем, сколько ещё готовы

за неё заплатить.

ГЛАВА 1. В МОМЕНТЕ ПОЧТИ ЛЮБАЯ ГЛУПОСТЬ ВЫГЛЯДИТ ЛОГИЧНО

Есть особый вид ума, которым мы все неожиданно начинаем обладать после того, как узнаём, чем закончилась история.

Человек купил квартиру на пике цен, а через год рынок просел. Ну конечно, куда он смотрел? Было же понятно, что цены не могут расти бесконечно.

Предприниматель вложил несколько миллионов в новый проект, который не заработал. Тоже странно. Нужно было лучше изучить спрос.

Кто-то уволился с хорошей работы ради предложения, которое казалось перспективным, а через восемь месяцев новая компания закрылась. Зачем было уходить со стабильного места?

Инвестор купил акции после сильного роста, а через месяц они упали на тридцать процентов. Тут вообще всё очевидно: нельзя покупать на хаях.

Проблема только в одном.

Мы смотрим на эти решения уже из будущего.

Мы знаем то, чего человек в момент решения не знал. Видим падение рынка, провал бизнеса, закрытие компании,

неудачный отчёт, изменение спроса. А потом незаметно переносим это знание назад и начинаем оценивать прошлое так, будто вся последующая информация лежала перед человеком на столе в тот самый день.

Это очень удобный способ чувствовать себя умнее собственной прошлой версии.

Я сам этим занимался.

Особенно хорошо это заметно на финансовом рынке, потому что там прошлое после события становится почти издевательски очевидным. Открываешь график через полгода и видишь вершину. Вот она. Цена долго росла, дошла сюда, несколько дней постояла, а потом началось падение.

Сейчас вершина выглядит как вершина.

А в тот день она выглядела как очередная цена.

Это совершенно разные вещи.

Представь акцию, которая стоила 500 рублей. Потом выросла до 600. Потом до 700. На 800 уже многие начинают говорить, что покупать поздно. Она идёт на 900. Потом на 1 000.

Человек наблюдает за этим несколько месяцев. Сначала не покупает, потому что сомневается. Потом начинает немного жалеть. На 800 думает, что поезд уже ушёл. На 900 видит, что ошибся: поезд, оказывается, никуда не ушёл. На 1 000 появляются хорошие новости, аналитики повышают прогнозы, компания показывает сильные результаты, знакомый, купивший раньше, уже заработал приличные деньги.

И человек покупает по 1 020.

Через две недели цена достигает 1 080.

Это важный момент, который из подобных историй потом часто исчезает.

Сразу после покупки всё подтверждало его решение.

Он не чувствовал себя человеком, совершившим глупость. Наоборот, скорее думал, что зря так долго сомневался.

Затем цена снижается до 950. Потом выходит новость, которую рынок воспринимает плохо. Цена падает до 850. Через несколько месяцев акция стоит 650.

Теперь можно открыть график и сказать:

«Ну зачем было покупать после такого роста?»

Действительно, зачем?

Только попробуй вернуться не к графику, на котором уже нарисовано падение, а в тот день, когда цена была 1 020.

Ты не видел правую часть графика.

Её ещё не существовало.

У тебя были только левая часть, текущая цена и информация, доступная в тот момент. Более того, сам рост мог быть не аргументом против покупки, а следствием вполне реального улучшения бизнеса компании. Выручка росла. Прибыль увеличивалась. Перспективы выглядели лучше. На рынке были покупатели, готовые платить всё более высокую цену.

Может быть, покупка всё равно была плохой. Возможно,

оценка компании уже стала чрезмерной, а человек просто побежал за растущей ценой, боясь упустить прибыль.

Но доказать это нужно теми аргументами, которые существовали тогда.

Не падением, которое произошло потом.

Разница кажется небольшой, хотя на самом деле на ней держится почти весь честный анализ собственных решений.

Мы слишком легко путаем плохой результат с плохим решением.

В обычной жизни это происходит ничуть не реже.

Допустим, ты покупаешь автомобиль. Планировал потратить два миллиона, но в салоне видишь машину за два миллиона четыреста. Комплектация лучше, салон приятнее, двигатель мощнее. Менеджер, разумеется, делает свою работу и объясняет, что разница в ежемесячном платеже не такая уж большая.

Ты садишься внутрь.

Тебе нравится.

И дальше в голове начинает работать довольно знакомая бухгалтерия.

Машину я беру не на месяц. Буду ездить минимум пять лет. Если разделить дополнительные четыреста тысяч на пять лет, получается восемьдесят тысяч в год. Чуть больше шести тысяч в месяц. За шесть тысяч в месяц я получаю автомобиль, который действительно хочу, а не тот, который беру только потому, что заранее придумал себе бюджет.

Звучит ведь не совсем безумно.

Можно добавить ещё несколько аргументов. Более дорогая комплектация потом легче продаётся. Через год цены всё равно вырастут. Я много работаю и могу позволить себе нормальную машину. Экономить двести-триста тысяч на покупке, которой пользуешься каждый день, странно.

Через час человек подписывает документы.

Если его доходы позволяют спокойно обслуживать покупку и машина действительно приносит ему удовольствие, возможно, никакой ошибки вообще нет.

Но предположим, через четыре месяца у него сокращается доход. Ещё через два возникает крупный незапланированный расход. Автомобиль начинает давить на бюджет, а ежемесячный платёж, который в салоне казался небольшим, теперь раздражает каждый раз, когда списывается со счёта.

И человек говорит себе:

«Какого чёрта я вообще купил такую дорогую машину? Было же очевидно, что не нужно выходить за бюджет».

Нет, не было.

Точнее, некоторые риски действительно можно было увидеть. Возможно, у него уже тогда не было нормального финансового запаса. Возможно, доход был нестабильным. Возможно, он сознательно придумал красивое объяснение эмоциональной покупке.

Вот это имеет смысл разбирать.

Но сокращения дохода через четыре месяца он мог не

знать.

Незапланированный расход мог быть объективно непредсказуемым.

Если мы смешаем всё это в одну фразу «я должен был понимать», мы ничему не научимся.

Мне вообще не нравится эта фраза именно по этой причине.

«Я должен был понимать».

Что именно?

На основании какой информации?

В какой момент?

Иногда ответ неприятный: да, должен был.

Если твой доход сто тысяч рублей, накоплений нет, а ты берёшь автомобиль с платежом пятьдесят тысяч в месяц, не нужно обладать даром предвидения, чтобы заметить проблему. Будущее здесь не требуется. Достаточно калькулятора.

Но бывают совершенно другие ситуации.

Ты переходишь на новую работу.

Старая тебе уже надоела. Зарплата нормальная, но роста почти нет. На новом месте предлагают на тридцать процентов больше, интересные задачи и должность выше. Ты встречаешься с руководителем, разговариваешь с будущими коллегами, читаешь о компании. Всё выглядит нормально.

Ты уходишь.

Через девять месяцев у компании начинаются серьёзные проблемы. Инвестор отказывается от следующего раунда

финансирования, расходы сокращают, часть команды увольняют. Тебя тоже.

Теперь старая работа кажется прекрасной.

Стабильная компания. Знакомый коллектив. Понятные процессы. Нормальная зарплата.

И появляется мысль:

«Зачем я вообще оттуда ушёл?»

Потому что девять месяцев назад ты выбирал не между стабильной старой работой и увольнением.

Ты выбирал между старой работой и новой работой, которая на тот момент выглядела перспективнее.

Это очень важная разница.

Мы постоянно сравниваем реальный результат выбранного варианта с идеализированной версией варианта, от которого отказались.

Если новая работа оказалась плохой, нам начинает казаться, что на старой всё продолжалось бы прекрасно. Хотя там мог смениться руководитель. Компания могла сократить отдел. Тебе могли не повысить зарплату ещё пять лет. Ты мог окончательно выгореть и уйти позже на худших условиях.

Этого будущего не произошло, поэтому оно остаётся идеальным.

Реальность вообще находится в невыгодном положении по сравнению с альтернативами. У реальности есть счета, проблемы, ошибки, плохие дни и неожиданные события. У варианта, который мы не выбрали, ничего этого нет. Он су-

существует только у нас в голове и поэтому развивается ровно так, как удобно сегодняшнему настроению.

С бизнесом происходит то же самое.

Человек решает открыть небольшое производство. До этого он несколько лет работал в отрасли, знает поставщиков, понимает продукт, видит спрос. У него есть первые потенциальные клиенты. Он считает экономику, закладывает запас на непредвиденные расходы и вкладывает деньги.

Через год бизнес закрывается.

После закрытия очень легко найти десять причин, почему идея была обречена.

Маржинальность оказалась недостаточной.

Конкуренты снизили цены.

Один крупный клиент отказался от заказа.

Аренда выросла.

Оборудование ломалось чаще, чем ожидалось.

Реклама стоила дороже.

Теперь всё складывается в красивую картину. Иногда настолько красивую, что человеку становится стыдно: как я мог не увидеть столько очевидных вещей?

Но год назад этих вещей не было в одном списке.

Одна ещё не произошла.

Вторая выглядела маловероятной.

Третью он действительно недооценил.

Четвёртую вообще невозможно было знать заранее.

Пятая была известна, но человек почему-то решил, что

справится.

Вот теперь начинается полезный разговор.

Потому что вместо одного большого вывода «не надо было открывать этот бизнес» появляются разные вопросы.

Какие риски были известны до запуска?

Какие можно было обнаружить, если бы анализ был лучше?

Какие человек видел, но сознательно проигнорировал?

Какие возникли уже после запуска и не могли разумно учитываться заранее?

А какие вообще были обычной неопределённостью, без которой предпринимательства просто не существует?

Если не разделять эти вещи, любой провал превращается в доказательство того, что решение изначально было глупым.

А любой успех — в доказательство обратного.

Мне кажется, именно здесь мы чаще всего обманываем себя, когда пытаемся стать умнее на собственном опыте.

Мы начинаем судить вчерашнего себя за то, что он не знал сегодняшних новостей.

Причём делаем это настолько естественно, что почти не замечаем подмены. Сегодняшний человек уже видел последствия, прочитал объяснения, услышал мнения других людей и, возможно, несколько раз прокрутил произошедшее в голове. Вчерашний человек ничего этого не имел. Но на внутреннем суде обвинение почему-то пользуется всеми матери-

алами дела, которые появились позже.

На рынке это иногда доходит до смешного.

Допустим, компания публикует плохой отчёт. Прибыль заметно ниже ожиданий, руководство снижает прогноз на следующий год, акции за день падают на двадцать процентов. Вечером интернет наполняется объяснениями произошедшего. Оказывается, признаки были давно. Рост расходов ускорялся. В одном из предыдущих отчётов уже была слабая динамика. Конкурент месяц назад говорил о снижении спроса. Кто-то даже написал большой разбор, где предупреждал именно о таком сценарии.

Ты читаешь всё это после падения и испытываешь неприятное ощущение.

Как я мог этого не видеть?

Но если честно вернуться на неделю назад, картина была совсем другой. Тогда существовал не один убедительный текст о будущем падении. Существовали десятки мнений. Кто-то говорил о расходах, кто-то — о росте рынка, кто-то ожидал сильный отчёт, кто-то слабый. Одни данные выглядели тревожно, другие вполне нормально. Та самая статья, которая теперь кажется пророческой, могла затеряться среди двадцати других прогнозов.

После события шум исчезает.

Остаётся только сигнал, который оказался правильным.

Мы словно подсвечиваем маркером именно те факты, которые объясняют произошедшее, и постепенно начинаем ве-

ритель, что они всегда были главными.

Хотя до события они конкурировали с десятками других фактов.

Это касается не только рынка. В обычной жизни мы продельываем то же самое постоянно.

Человек берёт кредит на ремонт квартиры. Доход стабильный, работа нормальная, платёж составляет разумную часть бюджета. Он рассчитывает закрыть кредит за три года, возможно даже раньше. Через восемь месяцев его компания сокращает сотрудников, и доход резко падает.

Теперь кредит ощущается как огромная ошибка.

Каждый месяц приходится искать деньги на платёж. От части привычных расходов нужно отказаться. Накопления начинают уменьшаться. И где-то на этом этапе человек говорит:

«Вот зачем я вообще полез в кредит? Нужно было делать ремонт постепенно на свои».

Возможно.

Но это не единственный вопрос, который стоит задать.

Как выглядело решение в день оформления кредита?

Был ли финансовый запас?

Насколько большим был платёж относительно дохода?

Насколько стабильной действительно была работа?

Существовали ли уже признаки проблем у работодателя?

Что произошло бы, если доход снизился бы не полностью, а на двадцать процентов?

Вот это информация, которая помогает оценить качество решения.

Сам факт увольнения через восемь месяцев — ещё нет.

Если человек получал 200 тысяч рублей, имел миллион накоплений и взял кредит с платежом 30 тысяч, одно дело. Если получал те же 200 тысяч, накоплений не имел, уже выплачивал два кредита и добавил ещё 70 тысяч ежемесячного платежа, история совсем другая.

Хотя финал может быть одинаковым.

Оба потеряли работу.

Оба столкнулись с трудностями.

Оба потом могут сказать: «Не нужно было брать кредит».

Но один, возможно, принял вполне разумное решение и столкнулся с плохим сценарием, а второй заранее построил конструкцию, которая держалась только при условии, что ничего неприятного не произойдёт.

Для меня это очень важное различие.

Если его не делать, невозможно понять, чему именно тебя должна научить ошибка.

Первому человеку, возможно, вообще не нужно делать вывод «никогда больше не брать кредиты». Его решение выдерживало нормальный диапазон рисков, просто произошло достаточно редкое неприятное событие.

Второму тоже не особенно полезен вывод «кредиты — зло». Проблема могла быть не в самом кредите, а в отсутствии запаса прочности. Он взял на себя столько обяза-

тельств, что даже умеренное ухудшение обстоятельств делало ситуацию тяжёлой.

Если оба просто скажут себе: «Я был идиотом», эмоционально это может показаться честным признанием ошибки.

Практической пользы почти никакой.

Следующий раз они будут принимать решение, и у них не окажется никакого нового инструмента, кроме неприятного воспоминания.

Я вообще заметил, что самокритика часто маскируется под анализ.

Человек после неудачи садится и довольно убедительно объясняет себе, какой он был дурак.

Не проверил.

Поторопился.

Поверил.

Не предусмотрел.

Нужно было думать головой.

Звучит сурово и даже ответственно. Кажется, что человек сделал выводы.

Только попробуй через полгода применить вывод «нужно было думать головой» к новому решению.

Что именно делать?

Думать на двадцать минут дольше?

Собрать ещё три мнения?

Не рисковать вообще?

Никому не доверять?

Не брать кредиты?

Не менять работу?

Не открывать бизнес?

Плохой опыт легко превращается в слишком широкое правило.

Один раз неудачно вложился — инвестиции опасны.

Один раз ошибся с партнёром — бизнес лучше делать одному.

Сменил работу и пожалел — от добра добра не ищут.

Запустил товар, который не продался, — больше никаких экспериментов.

Иногда человек действительно перестаёт повторять старую ошибку. Просто потому, что после неё перестаёт делать вообще всё, что хотя бы немного её напоминает.

Это примерно как решить проблему автомобильных аварий обещанием больше никогда не садиться за руль. Работает. Только цена такого решения может оказаться довольно высокой.

Гораздо труднее восстановить реальную логику прошлого решения.

Не ту, которую ты придумал после результата, а ту, которая была у тебя до него.

Я однажды поймал себя на довольно неприятной вещи. После одной неудачной сделки я был совершенно уверен, что вошёл в неё из-за слишком большой уверенности в продолжении движения. Мне казалось, что я хорошо помню

собственное состояние: цена росла, я решил, что рост продолжится, вошёл слишком поздно и получил убыток.

История была логичной.

Главное, она прекрасно соответствовала результату.

Позже я посмотрел свои старые записи.

И обнаружил, что перед входом рассуждал немного иначе.

Я как раз видел риск того, что движение уже слишком сильное. Я его записал. Более того, заранее рассматривал сценарий падения. Причина входа была не в том, что я считал продолжение роста гарантированным, а в том, что на тот момент соотношение возможного результата и заранее ограниченного риска казалось мне приемлемым.

Сделка всё равно закончилась убытком.

В ней были вещи, которые я бы сегодня сделал иначе.

Но моя память уже успела переписать мотив.

Потому что после падения версия «я глупо погнался за ценой» выглядела естественнее.

Вот это свойство памяти я бы вообще не недооценивал. Нам нравится думать о ней как об архиве. Будто где-то внутри головы лежат аккуратно сложенные папки: вот мои мысли перед покупкой, вот настроение в день увольнения, вот причины запуска бизнеса.

Ничего подобного.

Память постоянно редактирует материал.

Причём делает это без нашего разрешения.

Сегодняшнее знание проникает во вчерашнее воспомина-

ние. Мы начинаем помнить собственные сомнения сильнее, если потом всё закончилось плохо. Если закончилось хорошо, наоборот, легче вспоминаем уверенность.

Наверняка тебе знакомо это ощущение после какого-нибудь события:

«Я ведь чувствовал».

Человек не купил актив, который потом упал.

«Я чувствовал, что там что-то не так».

Не полетел рейсом, который задержали на двенадцать часов.

«Вот было у меня плохое предчувствие».

Отказался от сотрудничества с человеком, который позже кого-то подвёл.

«Он мне сразу не понравился».

Иногда это правда.

Но проблема в том, что мы каждый день испытываем огромное количество слабых сомнений, предчувствий и подозрений, большая часть которых ни к чему не приводит.

О них мы не помним.

Ты можешь десять раз подумать, что рынок скоро упадёт. Девять раз он продолжит расти, а на десятый действительно упадёт. Через год в памяти легко останется совсем другая история: «Я ещё заранее понимал, что всё перегрето».

В каком-то смысле понимал.

Только если бы ты действительно обладал тем уровнем уверенности, который приписываешь себе сегодня, вероят-

но, действовал бы иначе.

Здесь есть довольно простой способ вернуть себе немного честности — иногда записывать причины серьёзных решений до того, как узнаешь результат.

Не для того, чтобы вести красивый дневник.

И не потому, что любое решение нужно превращать в бюрократическую процедуру.

Но если на кону значимая сумма денег, бизнес, крупная инвестиция или важный профессиональный выбор, несколько абзацев могут оказаться полезнее, чем кажется.

Почему я это делаю?

Что должно произойти, чтобы решение оказалось хорошим?

Какие риски я сейчас вижу?

При каких обстоятельствах признаю, что первоначальная логика больше не работает?

Через год такой текст иногда читать неприятно.

Зато он не спорит с тобой из будущего.

Если ты действительно проигнорировал очевидный риск, запись это покажет.

Если риска не было видно, не придётся мучить себя за отсутствие способности предсказывать будущее.

Если ты ожидал одно, а произошло совершенно другое, можно будет отделить ошибку в рассуждении от обычной неопределённости.

И иногда обнаружится ещё более интересная вещь: реше-

ние было плохим, но тебе повезло.

Допустим, человек хочет открыть небольшой магазин. Он считает, что понадобится два миллиона рублей. У него есть ровно два миллиона, и он вкладывает всё.

Без резерва.

Без денег на непредвиденные расходы.

Без нормального плана на случай, если первые месяцы окажутся слабее ожиданий.

Магазин с первого месяца начинает хорошо продавать. Через полгода он уже приносит прибыль.

Было ли решение хорошим?

Результат отличный.

Но если человек сделал вывод «значит, правильно вложил всё», он научился довольно опасной вещи.

Потому что в следующем бизнесе первые три месяца могут оказаться слабыми.

Поставщик задержит товар.

Арендодатель повысит ставку.

Реклама не сработает.

Понадобятся дополнительные двести тысяч, которых нет.

И тогда тот же способ принятия решения, который первый раз принёс успех, внезапно станет выглядеть безрассудным.

Хотя изменился не способ.

Изменился результат.

Поэтому я всё осторожнее отношусь к фразе «жизнь показала, что я был прав».

Жизнь редко проводит настолько чистые эксперименты. Иногда она показывает, что решение сработало один раз. Это не совсем одно и то же.

Мы очень любим учиться у результата, потому что результат конкретен. Деньги либо появились, либо исчезли. Бизнес либо выжил, либо закрылся. Работа либо оказалась лучше, либо хуже.

А качество решения приходится восстанавливать.

Нужно вернуться туда, где будущего ещё не было, убрать из головы всё, что произошло потом, и посмотреть на ситуацию глазами человека, который должен был выбирать тогда.

Иногда после такого разбора всё равно придётся признать: «Да. Вот здесь я действительно сделал глупость».

Но это уже совсем другое признание.

Не потому, что потом стало плохо.

А потому, что даже с той информацией, которая была у тебя в тот момент, решение можно было принять значительно лучше.

И вот здесь проходит граница, которую я считаю гораздо более полезной, чем привычное деление решений на успешные и неуспешные.

Представь двух людей, которые одновременно решили сменить работу.

Первый несколько лет работает в компании, где его всё меньше устраивают и деньги, и перспективы. Он получает новое предложение: зарплата выше на сорок процентов,

должность интереснее, компания растёт. Перед увольнением он разговаривает с будущим руководителем, узнаёт условия, смотрит финансовые показатели компании настолько, насколько они доступны, общается с человеком, который там уже работает. У него есть накопления на несколько месяцев жизни, поэтому даже в случае проблем он не останется без денег через две недели.

Он принимает предложение.

Через полгода в отрасли начинается серьёзный спад. Компания теряет крупного клиента, сокращает часть направлений, и его должность попадает под сокращение.

Второй человек тоже меняет работу. Только новое предложение он получил случайно и практически ничего не проверил. Зарплата действительно выше, поэтому остальные вопросы показались ему не такими важными. Он даже толком не понял, из чего складывается обещанный доход. У него ипотека, кредит и почти нет накоплений, но мысль простая: раз зарплата станет больше, значит, финансово будет легче.

Через полгода его тоже увольняют.

Результат одинаковый.

Оба остались без работы.

Но мне трудно назвать эти решения одинаковыми.

Первый столкнулся с неблагоприятным развитием событий, которое мог учитывать как возможность, но едва ли мог предсказать. Второй построил решение так, будто неблагоприятного развития событий вообще не существует.

Если смотреть только на финал, разницы нет.

Если смотреть на процесс принятия решения, разница огромная.

И именно процесс мы почему-то анализируем гораздо реже.

Наверное, потому что результат проще. Он уже известен и не требует размышлений. Если заработал — молодец. Потерял — ошибся. Бизнес вырос — правильно открыл. Закрылся — зря полез. Ушёл с работы и стал получать в два раза больше — смелый человек, не побоялся изменить жизнь. Ушёл и пожалел — нужно было ценить стабильность.

Из таких историй очень легко собирать жизненную мудрость.

Проблема только в том, что советы начинают противоречить друг другу примерно через пять минут.

Рискуй, иначе ничего не добьёшься.

Не рискуй тем, что не готов потерять.

Выходи из зоны комфорта.

Цени то, что имеешь.

Доверяй интуиции.

Принимай решения только после анализа.

Не бойся начинать заново.

Не бросай начатое при первых трудностях.

Каждая из этих фраз может прекрасно подходить к какой-нибудь уже завершившейся истории. Когда мы знаем финал, подобрать мудрость довольно легко.

Попробуй подобрать её до финала.

Вот тогда становится интереснее.

Человек пять лет развивает бизнес. Последний год тяжёлый. Прибыль почти исчезла, рынок меняется, старые способы продвижения работают хуже. У него появляется возможность закрыть компанию, сохранить часть капитала и заняться другим направлением.

Что ему делать?

«Не сдавайся»?

Или «умей вовремя остановиться»?

Обе фразы звучат убедительно.

И обе бесполезны.

Потому что настоящий вопрос находится глубже. Что именно изменилось в бизнесе? Проблема временная или сама модель перестаёт работать? Есть ли у компании деньги пережить ещё год? Что должно произойти, чтобы ситуация улучшилась? На чём основана эта надежда? Какие признаки покажут, что продолжать больше не имеет смысла? Что человек потеряет, если даст бизнесу ещё двенадцать месяцев? И что потеряет, если закроет его сейчас?

Вот это уже похоже на решение.

Оно всё равно может оказаться неправильным.

Но хотя бы появляется возможность понять, почему оно было принято.

Мне кажется, мы вообще слишком много требуем от решений задним числом. Мы хотим, чтобы хорошее решение

обязательно защищало нас от плохого результата.

Но решение не управляет миром.

Оно управляет только нашей стороной ситуации.

Ты можешь тщательно проверить автомобиль перед покупкой, а через месяц в него въедет другой водитель.

Можешь выбрать надёжный банк, а через несколько лет изменятся обстоятельства, которых не было на момент выбора.

Можешь открыть бизнес на растущем рынке, а потом столкнуться с событием, которое резко изменит спрос.

Можешь выбрать человека, который десять лет был прекрасным партнёром, а на одиннадцатый год ваши интересы разойдутся.

Из этого не следует, что анализ бессмысленен.

Наоборот.

Просто хороший анализ повышает качество решения, а не выдаёт гарантию на будущее.

Это звучит очевидно, пока речь идёт о чужой ситуации.

Когда дело касается собственных денег, времени или нескольких лет жизни, принять это значительно труднее.

Особенно если результат плохой.

Тогда возникает желание найти точку, где всё можно было предотвратить.

Я понимаю это желание. Если такая точка существует, мир снова становится немного управляемым. Достаточно понять ошибку — и можно пообещать себе никогда её не по-

вторять.

Поэтому после неудачи мы начинаем искать тот самый момент.

Нужно было продать здесь.

Нужно было отказаться от предложения тогда.

Нужно было не доверять этому человеку.

Нужно было заметить тот разговор.

Нужно было понять по первым двум месяцам, что бизнес не пойдёт.

Иногда такая точка действительно существует.

Более того, я считаю вредным прикрываться неопределённостью там, где мы просто не хотим признавать собственную небрежность.

Если ты вложил деньги, не понимая, во что вкладываешь, не нужно потом объяснять убыток непредсказуемостью рынка.

Если открыл бизнес, не посчитав основные расходы, проблема не в том, что предпринимательство всегда связано с риском.

Если подписал договор, который не прочитал, неожиданно обнаруженные условия сложно назвать непредвиденными.

Если взял кредит, ежемесячный платёж по которому изначально съедал половину дохода, а потом удивился финансовому напряжению, здесь тоже не требуется сложная теория случайности.

Есть ошибки, которые были ошибками уже в момент совершения.

Не потому, что мы знаем результат.

А потому, что человек мог получить необходимую информацию, но не получил её. Мог оценить риск, но не захотел. Увидел неудобный факт и отмахнулся от него. Подменил расчёт надеждой. Пospешил там, где не было необходимости спешить.

Такие вещи важно называть своими именами.

Но рядом с ними существует другая категория решений. Там человек сделал всё достаточно разумно, а мир просто выбрал неприятный сценарий.

Если не различать эти две ситуации, последствия тоже будут странными.

После настоящей ошибки человек ничему не научится, потому что скажет: «Просто не повезло».

А после нормального решения с плохим результатом, наоборот, сломает вполне рабочий подход, потому что решит: «Никогда больше так делать не буду».

Оба вывода могут оказаться дороже первоначальной потери.

Допустим, предприниматель запускает три новых товара. Перед каждым запуском он анализирует спрос, считает экономику, тестирует рекламу небольшим бюджетом и закупает первую партию такого размера, чтобы не заморозить значительную часть денег.

Первый товар продаётся отлично.

Второй средне.

Третий проваливается.

Если он оценивает качество решений только по результату, ему придётся признать, что первый запуск был умным, второй посредственным, а третий глупым.

Но ведь процесс во всех трёх случаях мог быть практически одинаковым.

И это нормально.

Бизнес вообще не обязан подтверждать каждую разумную гипотезу.

Если бы заранее можно было точно знать, какой товар выстрелит, тестирование было бы не нужно. Мы бы просто открывали таблицу будущего, выбирали самую прибыльную строку и заказывали контейнер.

Такой таблицы, к сожалению, мне пока не попадалось.

Поэтому смысл хорошего процесса не в том, чтобы каждая попытка была успешной.

Смысл в том, чтобы неудачная попытка не была неожиданной категорией события.

Ты заранее допускаешь, что часть гипотез не сработает. Ограничиваешь стоимость проверки. Получаешь новую информацию. После этого принимаешь следующее решение.

Совсем иначе выглядит ситуация, когда предприниматель настолько уверен в новом товаре, что сразу вкладывает в него большую часть оборотных денег.

Если товар прекрасно продаётся, результат будет лучше, чем у осторожного конкурента. Он сразу закупил большой объём, получил хорошую цену, не терял время и заработал больше.

И вот тут особенно легко перепутать хороший результат с хорошим решением.

Потому что победителей редко спрашивают, насколько разумно они рисковали.

Обычно их спрашивают, как они поняли, что нужно делать именно так.

А человек уже после успеха начинает искать объяснение. Он рассказывает, что видел потенциал рынка. Чувствовал спрос. Понимал покупателя. Верил в продукт.

Возможно, всё это действительно было.

Но был ли у него план на случай, если он ошибся?

Вот этот вопрос обычно звучит значительно реже.

Мне он кажется важнее многих историй успеха.

Потому что человек, который однажды поставил слишком много и выиграл, может решить, что именно размер ставки был доказательством его уверенности.

Следующий раз он поставит ещё больше.

И если снова выиграет, уверенность станет почти железной.

До того дня, когда не выиграет.

Мы ещё не раз будем возвращаться к этой странной особенности хороших результатов: они иногда обучают хуже,

чем плохие. Убыток хотя бы заставляет остановиться и посмотреть на решение. Прибыль редко вызывает желание искать в собственных действиях слабые места.

Зачем что-то разбирать, если всё получилось?

Наверное, поэтому мне со временем стало интереснее задавать себе один довольно неприятный вопрос именно после удачных решений:

Если бы результат оказался противоположным, считал бы я своё решение разумным?

Не всегда на него легко ответить.

Купил актив, он вырос на сорок процентов.

Хорошо.

А почему я его покупал?

Что знал в тот момент?

Какой риск принимал?

Что сделал бы, если бы цена пошла против меня?

Размер позиции был разумным или я просто оказался слишком уверен?

Если ответы мне не нравятся, прибыль сама по себе их не исправляет.

Она остаётся прибылью. Деньги настоящие. Я не собираюсь делать вид, будто они ничего не значат.

Но хороший результат не обязан превращать плохой процесс в хороший.

Точно так же убыток не обязан превращать разумный процесс в плохой.

Наверное, самое трудное здесь — отказаться от желания судить прошлое только по тому, что мы знаем сейчас.

Нужно мысленно вернуть себе старую информацию.

Старые цифры.

Старые риски.

Старые альтернативы.

Даже старую неопределённость, которую мы после результата почти перестаём чувствовать.

И задать вопрос не «чем всё закончилось?», потому что это мы уже знаем.

Вопрос другой:

«Насколько разумно я действовал, когда финал ещё не был написан?»

Иногда ответ позволит немного перестать обвинять себя за то, чего ты действительно не мог знать.

А иногда, наоборот, лишит последнего удобного оправдания.

Потому что выяснится, что будущего ты, конечно, не знал.

Но того, что уже лежало перед тобой на столе, вполне хватало.

ГЛАВА 2. ПРАВИЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ МОЖЕТ ЗАКОНЧИТЬСЯ ПЛОХО

Несколько лет назад у меня была сделка, которую я до-вольно долго считал ошибкой.

Не самой большой в жизни и точно не самой болезненной. Я не потерял на ней сумму, способную что-то серьёзно изменить в моих финансах. Позиция изначально была рассчитана так, чтобы возможный убыток оставался вполне приемлемым. Никаких заёмных денег, никакой ставки всем капиталом и никакой истории в духе «либо сейчас разбогатею, либо начинаю жизнь сначала».

Обычная рабочая сделка.

Перед входом у меня была понятная причина. Я знал, где идея перестает работать. Заранее понимал, сколько готов потерять, если рынок пойдёт в другую сторону. Потенциальный результат при удачном сценарии был заметно больше возможного убытка. Я не входил из скуки, не пытался вернуть предыдущую потерю и не гнался за ценой после резкого движения.

Если бы перед нажатием кнопки меня спросили, устраивает ли меня эта сделка при условии, что я могу потерять заранее определённую сумму, ответ был бы простым: да.

Я вошёл.

Некоторое время ничего особенного не происходило. Цена двигалась примерно там, где я ожидал её видеть. Затем рынок пошёл против позиции.

Я не стал ничего придумывать.

Не переносил уровень, на котором собирался выйти. Не увеличивал позицию, чтобы получить более красивую среднюю цену. Не рассказывал себе, что рынку просто нужно ещё немного времени.

Цена дошла до заранее определённого уровня, и сделка закрылась с убытком.

Всё.

Если смотреть на сам процесс, история даже немного скучная. Именно такими, на мой взгляд, и должны быть многие нормальные убытки. Ты проверил идею, она не сработала, потерял заранее допустимую сумму и пошёл дальше.

Только в тот момент я воспринимал произошедшее иначе.

Мне хотелось понять, где именно я ошибся.

Я снова посмотрел график. Перепроверил логику входа. Начал искать признаки, которые мог пропустить. Нашёл несколько. Потом ещё несколько. После того как цена уже пошла против меня, обнаружить причины, почему она должна была туда пойти, оказалось удивительно легко.

Это мы уже обсуждали: прошлое вообще становится очень разговорчивым, когда знает правильный ответ.

Но меня тогда беспокоило другое.

Если я всё сделал правильно, почему потерял деньги?

Вопрос кажется почти детским, но в нём спрятана одна из самых устойчивых ошибок в нашем отношении к решениям.

Правильное должно приводить к хорошему.

Неправильное — к плохому.

Иначе зачем вообще стараться принимать хорошие решения?

Если можно всё обдумать, ограничить риск, действовать спокойно и всё равно получить убыток, то в чём преимущество перед человеком, который просто нажал кнопку наугад?

Преимущество становится заметно не в одной сделке.

В этом и заключается проблема.

Мы живём отдельными результатами, а многие разумные решения имеют смысл только на дистанции.

Представь простую игру. В коробке лежат десять одинаковых шаров. Семь белых и три чёрных. Если ты вытаскиваешь белый, получаешь сто рублей. Если чёрный — теряешь сто.

Перед каждым вытягиванием шар возвращается обратно, поэтому соотношение не меняется.

Если тебе предложат сыграть один раз, ты можешь согласиться и вытащить чёрный шар.

Ты потеряешь сто рублей.

Было ли решение сыграть ошибкой?

Если смотреть только на результат — конечно. Лучше было не играть. Не согласился бы — сохранил сто рублей.

Но до того, как ты засунул руку в коробку, ситуация выглядела иначе.

У тебя было семь шансов из десяти выиграть и три из десяти проиграть.

Ты выбрал вариант, который чаще приносит положительный результат.

И проиграл.

Никакого противоречия здесь нет.

Вероятность в семьдесят процентов никогда не означала, что именно сейчас обязательно выпадет белый шар. Она означала только то, что если повторять такую ситуацию достаточно много раз, белые шары будут появляться чаще чёрных.

В отдельной попытке может произойти что угодно из допустимых вариантов.

Мне нравится этот пример именно своей простотой. На коробке с шарами мы довольно легко принимаем существование вероятности. Никто не станет всерьёз возмущаться:

«Как мог выпасть чёрный? Я же выбрал игру, где белых больше!»

Но когда вместо шаров появляются деньги, бизнес или несколько лет нашей жизни, отношение почему-то меняется.

Мы начинаем ждать от хорошего решения гарантии.

На рынке гарантии нет.

Можно найти ситуацию, которая в семи случаях из десяти развивается в твою пользу, и попасть в один из оставшихся

трёх.

Причём несколько раз подряд.

Вот это особенно неприятно.

Если вероятность успеха высокая, человеку кажется, что серия неудач доказывает неправильность подхода. Но случайность не обязана распределять результаты аккуратно.

Она не работает так: две удачные сделки, одна неудачная, потом снова две удачные, чтобы никто не расстраивался.

Ты можешь получить четыре неудачи подряд, даже если каждая отдельная сделка имела разумные основания.

Это не значит, что любую серию убытков нужно списывать на невезение. Такой подход был бы очень удобным способом годами не замечать, что твоя система вообще не работает.

Но и обратное неверно.

Один убыток ещё ничего не доказывает.

Даже несколько убытков сами по себе не отвечают на вопрос о качестве решений.

Нужно смотреть, почему эти решения принимались, какие предположения в них лежали, насколько разумно был ограничен риск и соответствует ли реальность тому, на чём изначально строился расчёт.

С рынком эту мысль удобно объяснять цифрами, но в жизни мы постоянно имеем дело с тем же самым.

Допустим, предприниматель решает запустить новый товар.

Он не просто увидел красивую вещь и заказал на послед-

ние деньги огромную партию. Сначала изучил спрос. Посмотрел конкурентов. Посчитал закупочную цену, логистику, комиссию, рекламу, налоги, возвраты. Заказал небольшую тестовую партию. Получил первые продажи. Отзывы хорошие. Экономика на тесте сходится.

Он увеличивает закупку.

На этом месте хочется сказать: разумно.

И действительно, при той информации, которая у него есть, решение может быть вполне разумным.

А потом происходит то, чего в первоначальном расчёте не было.

Например, крупный конкурент резко снижает цену.

Или стоимость рекламы за несколько недель заметно растёт.

Или поставщик меняет условия.

Или площадка меняет правила, и экономика товара становится хуже.

Или появляется десяток продавцов с практически таким же предложением.

Или спрос, который прекрасно выглядел в тестовый период, оказывается сезонным сильнее, чем предполагалось.

Через четыре месяца предприниматель сидит перед таблицей и видит товар, который теперь продаётся почти без прибыли.

Решение увеличить закупку привело к плохому результату.

Значит ли это, что решение было плохим?

Не обязательно.

Я специально говорю «не обязательно», а не «нет».

Потому что здесь очень легко впасть в другую крайность и начать оправдывать любой провал непредсказуемыми обстоятельствами.

Иногда предприниматель действительно должен был видеть проблему.

Например, он тестировал товар две недели в самый сильный сезон и почему-то решил, что такой спрос сохранится весь год. Или посчитал прибыль без расходов на рекламу, хотя прекрасно знал, что без неё продаж почти нет. Или увидел падение цены у конкурентов ещё до крупной закупки, но решил не обращать внимания.

Тогда разговор другой.

Но допустим, расчёты действительно были нормальными, а обстоятельства изменились позже.

Получается странная вещь: решение было разумным, а деньги всё равно потеряны.

Многим тяжело принять такую формулировку, потому что она будто лишает нас контроля.

Хочется верить, что если стать достаточно умным, внимательным и опытным, плохих результатов можно избежать.

Я бы тоже хотел, чтобы это было правдой.

Тогда можно было бы просто постоянно улучшать качество анализа и постепенно приближаться к состоянию, в ко-

тором практически каждое важное решение заканчивается хорошо.

Но реальность устроена менее удобно.

Мы принимаем решения внутри системы, которой не управляем полностью.

Предприниматель не контролирует конкурентов.

Инвестор не контролирует рынок.

Сотрудник не контролирует финансовое положение работодателя.

Владелец квартиры не контролирует будущую стоимость недвижимости.

Даже владелец собственного бизнеса контролирует далеко не всё, что влияет на этот бизнес.

Мы можем влиять на вероятность хорошего результата.

Это много.

Но это не то же самое, что управлять результатом.

Разница кажется теоретической, пока не начинаешь принимать решения на реальные деньги.

Представь две сделки.

В первой человек рискует десятью тысячами, чтобы при благоприятном развитии заработать тридцать. Он заранее знает точку выхода, понимает основание сделки и принимает возможность потерять эти десять тысяч.

Во второй человек рискует половиной капитала ради возможности заработать двадцать процентов. План выхода у него отсутствует. Если цена пойдёт против него, он собира-

ется «посмотреть по ситуации».

Первая сделка закрывается с убытком.

Вторая приносит прибыль.

Если вечером просто посмотреть на счета двух людей, второй окажется победителем.

У него денег стало больше.

У первого меньше.

И вот здесь возникает опасный соблазн сделать самый простой вывод: второй принял лучшее решение.

Я бы не торопился.

Потому что завтра им обоим придётся решать снова.

И меня в этот момент гораздо больше интересует не то, кто заработал сегодня, а то, какой способ принятия решений каждый из них собирается повторять.

Первый человек потерял десять тысяч и получил подтверждение неприятной, но нормальной вещи: даже продуманная идея иногда не работает.

Второй получил значительно более приятный урок.

Он узнал, что можно поставить под угрозу половину капитала, не иметь нормального плана на случай ошибки и всё равно заработать.

Такие уроки запоминаются очень хорошо.

Особенно когда деньги настоящие.

В следующий раз ему будет легче рискнуть крупной суммой. Возможно, он станет ещё увереннее. Ведь осторожные люди снова будут рассказывать про управление риском, а у

него перед глазами будет собственный счёт.

«Я уже так делал. Всё получилось».

И это будет правдой.

Именно поэтому удачный результат иногда способен научить человека значительно более опасной вещи, чем небольшой убыток.

Рынок может заплатить тебе за плохое решение.

Бизнес тоже.

Жизнь вообще иногда очень щедро вознаграждает то, что не стоило бы повторять.

А потом человек начинает путать полученную прибыль с доказательством того, что он понял правила игры.

На финансовом рынке такая ошибка особенно заметна, потому что там результат приходит быстро и выражается очень убедительным языком — деньгами.

Можно сколько угодно рассуждать о вероятностях, риске и качестве анализа, но если человек за неделю заработал триста тысяч рублей, а ты за ту же неделю потерял двадцать, психологически его способ действий выглядит привлекательнее.

У него есть триста тысяч аргументов.

У тебя — двадцать тысяч причин сомневаться в себе.

И если такие периоды продолжаются какое-то время, даже человек с хорошей дисциплиной начинает задавать себе неприятные вопросы. Может быть, я действительно всё слишком усложняю? Может быть, мои ограничения только мешают зарабатывать? Может быть, пока я считаю риски,

другие просто берут деньги?

Я думаю, через подобные сомнения проходит почти каждый, кто достаточно долго имеет дело с неопределённостью.

Особенно тяжело наблюдать, как кто-то рядом нарушает правила, которые ты считаешь важными, и получает за это прибыль.

Представь двух инвесторов.

Первый распределяет капитал между несколькими активами. Он понимает, что ни одна идея не заслуживает всего его состояния. Оставляет часть денег свободной, не использует чрезмерный заёмный капитал и заранее допускает, что какие-то из его решений окажутся неудачными.

Второй находит одну идею, в которую действительно верит.

Он изучил компанию, прочитал отчёты, посмотрел интервью руководства, обсудил её с другими инвесторами. Чем больше изучает, тем сильнее становится уверенность. В какой-то момент он решает, что диверсификация в его случае только уменьшит будущую прибыль.

Зачем держать деньги в пяти средних идеях, если есть одна отличная?

Логика не выглядит совершенно безумной.

Особенно если эта отличная идея начинает расти.

Сначала на двадцать процентов.

Потом на сорок.

Потом цена удваивается.

Первый инвестор тоже заработал, но значительно меньше. Его капитал распределён. Одни активы выросли, другие почти не изменились, один вообще упал.

Допустим, за год он заработал пятнадцать процентов.

Второй — сто.

Кому из них проще поверить, что он лучше понимает инвестиции?

Ответ довольно очевиден.

Но интереснее другое: чему именно второй человек научился за этот год?

Он получил подтверждение сразу нескольких идей.

Концентрация капитала работает.

Высокая уверенность оправданна.

Диверсификация для тех, кто не знает, что покупает.

Большая ставка позволяет хорошо заработать.

А главное — его анализ оказался правильным.

Всё это может быть правдой частично или даже полностью. Компания действительно могла быть отличной. Анализ мог быть сильным. Рост мог иметь совершенно понятные фундаментальные причины.

Проблема появляется в тот момент, когда из хорошего анализа человек делает вывод, что размер риска тоже был правильным.

Это уже не одно и то же.

Можно прекрасно оценить компанию и плохо управлять капиталом.

Можно правильно предсказать направление рынка и поставить на прогноз слишком много.

Можно иметь преимущество и всё равно построить решение так, что одна редкая неудача уничтожит результаты многих удачных лет.

Вероятность вообще неудобна тем, что не обещает справедливого распределения результатов.

Если какое-то плохое событие происходит в одном случае из двадцати, это не значит, что оно вежливо подождёт девятнадцать попыток и появится ровно на двадцатой.

Оно может случиться в первой.

Может во второй.

А может не происходить пятьдесят раз подряд.

И вот последний вариант способен быть особенно опасным.

Человек пятьдесят раз делает что-то рискованное и пятьдесят раз не получает серьёзных последствий.

Что он должен решить?

Естественно, что риск был преувеличен.

Представь водителя, который каждый день проезжает один и тот же пустой перекрёсток на красный свет поздно ночью.

Первый раз ему немного не по себе.

Второй — уже спокойнее.

Через месяц он знает, что в два часа ночи там почти никогда никого нет.

Через год он может искренне считать остановку на этом светофоре бессмысленной формальностью.

И у него есть огромный массив собственного опыта.

Сотни проездов.

Ни одной аварии.

Если однажды он всё-таки столкнётся с машиной, которая ехала на свой зелёный, причина аварии возникла не в тот вечер.

Она существовала каждый раз.

Просто раньше риск не реализовывался.

С деньгами происходит то же самое, только увидеть это сложнее.

Предприниматель может несколько лет работать практически без финансового резерва. Деньги пришли от клиентов — сразу отправил поставщикам. Получил следующую оплату — заплатил сотрудникам. Заказал товар — рассчитывает продать его до следующего крупного платежа.

И всё работает.

Месяц.

Год.

Три года.

Постепенно запас денег начинает казаться избыточной осторожностью.

Зачем держать несколько миллионов без движения, если их можно вложить в товар, рекламу или расширение?

И действительно, в спокойный период резерв снижает по-

тенциальную доходность. Деньги лежат, когда могли бы работать.

Предприниматель вкладывает почти всё.

Оборот растёт.

Прибыль растёт.

Его решение получает положительное подтверждение.

Потом один крупный клиент задерживает оплату.

Само по себе ничего необычного.

Только в этот же месяц поставщику нужно заплатить по графику. Зарплату сотрудникам тоже никто не отменял. Ещё подходит налог.

Внезапно бизнес, который на бумаге прибыльный, начинает искать деньги на ближайшие две недели.

Владелец берёт короткий кредит.

И вполне может решить проблему.

Если через неделю клиент заплатит, кредит закроется, а предприниматель получит ещё одно подтверждение того, что большой резерв действительно не нужен.

А может не заплатить.

И тогда начинаются уже совсем другие решения.

Снаружи легко сказать, что предприниматель допустил ошибку, когда не оставил запас денег.

Но если три предыдущих года такая модель только увеличивала его прибыль, внутри ситуации всё ощущалось иначе.

Успех постепенно сделал риск невидимым.

Мне вообще кажется, что это одна из самых коварных осо-

бенностей удачи. Она не просто даёт хороший результат. Она способна изменить наше представление о причинах этого результата.

Когда всё получается один раз, мы ещё можем сказать: повезло.

Когда получается пять раз подряд, говорить о везении становится психологически сложнее.

Когда десять — почти невозможно.

Где-то по дороге человек начинает видеть закономерность.

И иногда она действительно есть.

Опыт существует. Навык существует. Люди действительно становятся лучше в бизнесе, инвестициях, переговорах и десятках других областей.

Было бы странно объяснять любой успех случайностью.

Но и полностью отделить собственный навык от удачного стечения обстоятельств обычно невозможно.

Возьмём простой пример.

Ты открываешь кофейню.

Выбираешь место с хорошим потоком людей. Считаешь аренду. Находишь нормального поставщика. Не пытаешься сделать интерьер за стоимость небольшой квартиры. Нанимаешь сотрудников, следишь за качеством, работаешь с отзывами.

Через год кофейня приносит хорошую прибыль.

Есть ли здесь твоя заслуга?

Конечно.

Но представим, что через два месяца после открытия рядом закрылся крупный конкурент. Потом в соседнем здании открылся офис на тысячу сотрудников. А владелец помещения почему-то три года почти не повышал аренду.

Это уже не твои решения.

Но они тоже повлияли на результат.

Через три года ты открываешь вторую кофейню.

Ты используешь ту же модель, которая прекрасно работала в первой.

Только рядом не закрывается конкурент.

Никакой офис не появляется.

А через год арендодатель поднимает ставку на тридцать процентов.

Вторая точка работает значительно хуже.

И вот здесь возникает соблазн начать искать, что ты сделал неправильно во второй раз.

Иногда искать нужно.

Возможно, место всё-таки выбрано хуже. Возможно, аудитория другая. Возможно, ты слишком буквально скопировал первую модель.

Но часть ответа может быть неприятно простой.

В первый раз обстоятельства помогли тебе больше.

Не всё, что ты принял за собственное мастерство, принадлежало тебе.

Мне нравится сравнивать решение с покупкой билета,

только не лотерейного в привычном смысле. У каждого решения есть набор возможных продолжений.

Ты принимаешь решение сегодня, а завтра реальность как будто выбирает один из сценариев.

При хорошем решении благоприятных сценариев может быть больше, а плохие заранее ограничены по ущербу.

Но плохой сценарий всё равно остаётся в коробке.

Ты не можешь вытащить его оттуда одним только качеством анализа.

Можно лишь сделать так, чтобы он встречался реже или обходился дешевле.

В бизнесе это означает, например, не заказывать сразу огромную партию нового товара только потому, что расчёты выглядят прекрасно.

В инвестициях — не ставить весь капитал на одну идею, даже если она кажется лучшей за последние несколько лет.

В работе — иметь финансовый запас, если переходишь в более рискованную компанию.

Смысл не в том, чтобы постоянно ожидать катастрофы.

Я вообще не вижу пользы в жизни, построенной вокруг бесконечного ожидания худшего.

Смысл в признании простой вещи: хороший сценарий не становится единственным только потому, что ты хорошо всё продумал.

Когда человек это принимает, отношение к неудачам немного меняется.

Не обязательно становится легче терять деньги. Я бы не стал рассказывать такую сказку. Убыток остаётся убытком, особенно если сумма для тебя значима.

Но исчезает необходимость превращать каждый плохой результат в обвинительный приговор самому себе.

Ты можешь посмотреть на решение и сказать:

«Да, я потерял. Но с той информацией, которая у меня была, риск был оправдан. Размер был разумным. План существовал. Такой исход был возможен, и именно он реализовался».

Это не оправдание.

Оправдание начинается там, где человек использует неопределённость, чтобы не замечать собственных ошибок.

Здесь речь о другом.

Если после каждого нормального убытка ломать собственный подход, очень быстро ты начнёшь принимать решения не на основании логики, а на основании последних результатов.

Проиграл две сделки — стал слишком осторожным.

Заработал три — увеличил риск.

Один бизнес закрылся — решил больше никогда ничего не открывать.

Два проекта подряд выстрелили — поверил, что теперь способен предсказать спрос почти без тестов.

Так человек не управляет решениями.

Им управляет короткая память последних побед и пора-

жений.

А она очень легко убеждает нас в том, что мир изменился, хотя иногда изменилось только то, какой именно шар на этот раз оказался у нас в руке.

Наверное, самая большая сложность здесь в том, что мы почти никогда не можем точно разделить результат на две аккуратные части: вот это произошло благодаря моему решению, а вот это — благодаря обстоятельствам.

Было бы удобно.

Заработал миллион. Семьсот тысяч — заслуга хорошего анализа, двести — удачный рынок, ещё сто — чистое везение.

Потерял триста тысяч. Сто пятьдесят — собственная ошибка, сто — изменение обстоятельств, пятьдесят — случайность.

Но жизнь не выдаёт такую расшифровку.

Мы получаем только итог.

Поэтому человек вынужден сам объяснять себе, почему всё произошло именно так. И, как нетрудно догадаться, в этих объяснениях мы не всегда беспристрастны.

После прибыли хочется немного увеличить долю собственного мастерства.

После убытка — долю случайности.

Это довольно человеческая привычка. Я не думаю, что от неё можно полностью избавиться. Но можно хотя бы время от времени замечать, что мы это делаем.

Особенно после очень хороших результатов.

Допустим, человек впервые пришёл на рынок в период сильного роста. Он купил несколько активов, и почти всё начало дорожать.

Первый вырос на двадцать процентов.

Второй — на тридцать пять.

Третий за несколько месяцев почти удвоился.

Человек читает новости, начинает лучше разбираться в терминологии, смотрит аналитику, обсуждает рынок с другими людьми. Через полгода он уже действительно знает гораздо больше, чем в первый день.

И одновременно его счёт показывает прекрасный результат.

Очень трудно в такой ситуации не связать две вещи.

Я стал лучше разбираться.

Я хорошо зарабатываю.

Следовательно, я хорошо зарабатываю потому, что стал лучше разбираться.

Возможно.

А возможно, значительная часть рынка в этот период просто росла, и заработать было относительно легко даже при довольно посредственном выборе.

Проверить это станет возможно позже, когда условия изменятся.

Только к тому моменту человек может успеть значительно увеличить ставки.

Я видел, как уверенность растёт быстрее опыта. Думаю, это вообще довольно обычная история в любой сфере, где результат хотя бы частично зависит от случайности.

Первые успехи дают очень сильное ощущение понимания.

Ты сделал что-то один раз — получилось.

Повторил — снова получилось.

На третий раз уже трудно воспринимать себя новичком.

Именно здесь иногда рождается самая дорогая версия мысли «я понял, как это работает».

Человек перестаёт задавать некоторые вопросы.

Раньше перед покупкой актива он думал: а если я ошибаюсь?

Теперь больше думает: сколько смогу заработать?

Раньше осторожно определял размер позиции.

Теперь кажется странным вкладывать мало в идею, в которой настолько уверен.

Раньше плохой сценарий был частью решения.

Теперь он выглядит чем-то теоретическим.

А потом рынок меняется.

Не обязательно происходит катастрофа. Иногда достаточно, чтобы привычный сценарий просто перестал работать.

Актив, который раньше откупали после каждого снижения, на этот раз продолжает падать.

Человек сначала воспринимает это как возможность.

Если по 1 000 было интересно, то по 850 вообще подарок.

Он докупает.

По 700 идея кажется ещё выгоднее.

При этом первоначальная уверенность может даже усиливаться. Ведь теперь потенциальная прибыль при возвращении цены выглядит огромной.

Где-то здесь хороший прошлый результат начинает предъявлять счёт.

Не потому, что человек когда-то заработал.

А потому, чему именно он позволил этому заработку себя научить.

Если вывод был «я всегда правильно чувствую рынок», проблема одна.

Если «можно не ограничивать риск, потому что хорошие активы всё равно восстанавливаются» — другая.

Если «чем сильнее уверен, тем большую часть капитала нужно ставить» — третья.

Каждый из этих выводов мог несколько раз приносить деньги.

От этого он не становится безопаснее.

Есть простая вещь, которую я стараюсь держать в голове: результат одного решения — это слишком маленькая выборка, чтобы делать большие выводы о качестве собственного мышления.

Одного удачного бизнеса тоже мало.

Одной инвестиции мало.

Даже нескольких иногда мало.

Представь предпринимателя, который открывает ресто-

ран.

Он выбирает место, нанимает команду, придумывает концепцию. Часть решений продумана хорошо, часть — довольно поверхностно. Финансовый запас маленький. Расходы он посчитал оптимистично. Но ресторан неожиданно быстро становится популярным.

Через полгода там сложно забронировать столик.

Через год предприниматель открывает второй.

Теперь он увереннее. Некоторые вещи действительно понимает лучше. Но вместе с опытом появляется и ощущение, что он умеет выбирать успешные концепции.

Второй ресторан тоже хорошо стартует.

После этого третий уже открывается совсем иначе.

Больше помещение.

Дороже ремонт.

Выше аренда.

Больше команда.

Потому что первые два раза осторожность казалась лишней.

И если третий ресторан провалится, окружающим будет очень легко объяснить, где предприниматель ошибся.

Слишком большая аренда.

Слишком дорогой запуск.

Слишком самоуверенное расширение.

Но первые два ресторана могли иметь почти те же слабые места.

Просто там обстоятельства позволили их не заметить.

Это важная мысль: отсутствие наказания не означает отсутствия ошибки.

Иногда мы делаем что-то плохо, но мир не выставяет счёт сразу.

Более того, иногда он даже платит нам.

Поэтому я не люблю разбирать только неудачи.

Успешные решения иногда заслуживают не меньшего внимания.

После хорошего результата полезно спросить себя не только «что я сделал правильно?», но и «где мне просто помогли обстоятельства?»

Вопрос не самый приятный.

Особенно если результатом хочется гордиться.

Но он защищает от одной очень дорогой иллюзии — будто всё хорошее, что с нами произошло, обязательно является следствием правильных действий.

Нет.

Иногда ты действительно был хорош.

Иногда оказался в хорошем месте в хорошее время.

Чаще всего работало и то и другое одновременно.

То же самое касается неудач.

Человек может сделать ошибку и одновременно столкнуться с плохими обстоятельствами.

Он мог неправильно оценить риск, а потом вдобавок получить редкое негативное событие.

Не нужно выбирать одно объяснение.

Реальность вообще редко обязана быть настолько аккуратной.

Именно поэтому мне кажется более полезным оценивать не один результат, а сам процесс, который к нему привёл.

Что я знал до решения?

Какие альтернативы рассматривал?

Что могло пойти не так?

Насколько серьёзными были последствия плохого сценария?

Была ли у меня причина рисковать именно такой суммой?

Что должно было произойти, чтобы я изменил мнение?

Я принял решение потому, что увидел возможность, или потому, что боялся её упустить?

Я действительно проверил идею или только собрал аргументы в её пользу?

Эти вопросы не гарантируют хороший результат.

И это, пожалуй, самое важное, что нужно о них понимать.

Если ты задашь себе все правильные вопросы, рынок всё равно может пойти против тебя.

Новый товар всё равно может не продаться.

Бизнес может столкнуться с обстоятельствами, которых ты не предусмотрел.

Работа, которую тщательно выбирал, может оказаться неудачной.

Но между «я всё сделал разумно и столкнулся с плохим

исходом» и «я сделал что попало, а потом мне не повезло» есть огромная разница.

Не всегда в конкретном результате.

На дистанции.

Представь человека, который принимает сто достаточно серьёзных финансовых решений за много лет.

Если каждое решение он строит так, чтобы один плохой исход не мог его уничтожить, у него появляется право на ошибки.

Какие-то инвестиции не сработают.

Какой-то проект закроется.

Где-то он выйдет слишком рано.

Где-то слишком поздно.

Иногда потеряет деньги там, где был почти уверен в успехе.

Но после каждой ошибки останется возможность принять следующее решение.

А теперь представь другого человека.

Он может быть даже умнее первого. Лучше видеть возможности. Быстрее анализировать. Несколько раз заработать значительно больше.

Только каждое серьёзное решение он принимает так, будто обязан оказаться прав.

Если бизнес — вкладывает почти всё.

Если инвестиционная идея — большая часть капитала.

Если уверен в росте — использует заёмные деньги.

Если цена идёт против него — не хочет фиксировать убыток, потому что по-прежнему считает анализ правильным.

Такой человек способен долго выглядеть гораздо успешнее осторожного.

Возможно, годами.

Но ему нужно оставаться правым слишком часто.

Одна ошибка начинает стоить непропорционально дорого.

И вот здесь качество процесса становится важнее красоты отдельных результатов.

Хороший процесс не тот, который всегда приводит к прибыли.

Такого процесса не существует.

Хороший процесс — тот, который позволяет принимать разумные решения снова и снова, не требуя от тебя способности знать будущее.

В нём есть место для ошибки.

Есть место для плохого сценария.

Есть возможность сказать: «Моя идея не сработала», не превращая эту фразу в финансовую катастрофу.

Это довольно сильно отличается от привычного желания найти правильное решение.

Правильное решение мы обычно представляем как дорогу к правильному результату.

Я бы смотрел немного иначе.

Хорошее решение — это решение, которое имело смысл в

момент, когда ты его принимал, с учётом доступной информации, вероятных сценариев и той цены, которую пришлось бы заплатить за ошибку.

А дальше начинается территория, которую ты контролируешь уже не полностью.

Можно всё сделать разумно и проиграть.

Можно сделать глупость и заработать.

Один случай ничего не доказывает окончательно.

Поэтому после убытка я теперь стараюсь не задавать себе вопрос: «Как сделать так, чтобы больше никогда не терять?»

Он всё равно не имеет ответа.

Мне интереснее другое:

«Если бы я снова оказался в той же точке, не зная того, что произошло потом, принял бы я это решение ещё раз?»

Иногда ответ — нет.

И тогда есть что исправлять.

Иногда — да.

И это означает, что убыток не обязательно требует нового правила.

Иногда цена, которую ты заплатил, была просто ценой участия в ситуации, где заранее существовало несколько возможных исходов.

С этим трудно смириться, потому что мы любим определённости.

Но взрослое отношение к решениям, как мне кажется, начинается именно там, где заканчивается требование, чтобы

хороший выбор обязательно награждали хорошим результатом.

Мир ничего такого не обещал.

Наша задача скромнее.

Не угадывать каждый раз.

А принимать решения так, чтобы на длинной дистанции разумность имела возможность работать, а отдельная неправота не получала права закончить игру.

ГЛАВА 3. МЫ ПОМНИМ СВОИ ПОБЕДЫ НЕМНОГО ЛУЧШЕ, ЧЕМ ПОРАЖЕНИЯ

Есть одна фраза, которую особенно легко произносить после того, как цена уже сделала то, чего ты от неё ждал: «Я понимал, что так будет».

На рынке она звучит постоянно. Иногда вслух, чаще внутри головы. Человек покупает актив, тот вырастает на тридцать процентов, и через несколько месяцев история его решения становится удивительно стройной. Он рассказывает, что видел недооценённость, понимал перспективы компании, заметил изменение настроений раньше остальных и поэтому спокойно вошёл в позицию. Возможно, всё действительно было именно так. Но иногда достаточно вернуться к сообщениям, которые человек писал перед покупкой, чтобы обнаружить совсем другую картину: «Не знаю, стоит ли сюда лезть», «Уже сильно выросло», «Возьму немного, посмотрим», «Если что, быстро выйду», «Вообще идея рискованная, но попробовать можно».

Проходит четыре месяца. Актив растёт на сорок процентов, и осторожное «возьму немного, посмотрим» каким-то образом превращается в «я тогда сразу понимал потенциал». Я не думаю, что человек обязательно врёт. В этом как раз са-

мое интересное. Чаще всего он совершенно искренен и действительно помнит своё решение именно так.

Память вообще довольно плохо подходит на роль независимого аудитора нашей жизни. Она не хранит прошлое как видеозапись, к которой можно вернуться и посмотреть всё без изменений. Мы постоянно что-то забываем, чему-то придаём больше значения, какие-то детали соединяем между собой уже после событий. В результате история постепенно становится более аккуратной, чем была в реальности. Особенно хорошо это работает, когда история касается нас самих.

Мне знакомо это желание сделать прошлое немного логичнее. Допустим, ты купил актив по 800 рублей. До покупки сомневался. После покупки цена сначала упала до 740, и ты уже думал, не выйти ли из позиции. Потом она восстановилась, дошла до 900, затем до 1 100. Ты продал по 1 150 и хорошо заработал. Через год в памяти легко останется довольно простая версия: ты изучил ситуацию, увидел возможность, купил по 800 и дождался роста до 1 150.

Все события настоящие, ничего не придумано. Просто из истории исчезло несколько неудобных деталей. Исчезли сомнения перед входом, мысль продать по 740 и разговор с самим собой, когда на 850 ты хотел закрыться хотя бы без потерь. Возможно, исчезло и то, что часть позиции ты продал раньше, потому что боялся нового падения. История стала короче и красивее, а главное — в ней появился человек, ко-

торый гораздо лучше понимал происходящее, чем понимал его ты настоящий.

С неудачами память работает немного иначе. Предположим, следующая сделка закончилась убытком. Ты купил по 1 000, рассчитывая на рост. Цена дошла до 1 080, потом неожиданно появилась плохая новость, рынок резко изменился, и позицию пришлось закрыть по 900. Через некоторое время история может звучать так: «Идея была нормальной, просто вышла новость».

Это тоже может быть правдой. Только иногда за фразой «вышла новость» исчезают детали, которые в успешной сделке мы бы с удовольствием приписали собственному мастерству. Например, вход был сделан слишком большим объёмом. Или первоначально ты собирался выйти при определённых условиях, но передумал. Возможно, цена ещё до новости начала вести себя не так, как предполагалось. А иногда и сама идея изначально была довольно слабой, а новость просто ускорила то, что и без неё могло закончиться плохо.

В удачной истории мы легко замечаем собственное решение, а в неудачной значительно охотнее замечаем обстоятельства. На рынке это видно почти карикатурно. Когда всё получилось, человек говорит: «Я хорошо взял движение», «Я правильно увидел разворот», «Я отлично выбрал компанию». Когда не получилось, формулировки меняются: «Рынок выбил меня перед ростом», «Вышла неожиданная статистика», «Отчёт оказался хуже ожиданий». Получается до-

вольно удобная конструкция: прибыль принадлежит нам, а у убытка почему-то постоянно находится несколько соавторов.

Я сейчас немного утрирую, но совсем немного. В бизнесе происходит то же самое, только события растянуты во времени, поэтому редактировать прошлое ещё проще. Предприниматель запускает новый товар, и тот хорошо продаётся. Через год он рассказывает, как заметил потребность покупателей, правильно выбрал момент, нашёл хорошего поставщика и сделал ставку на перспективную категорию. Вполне возможно, что всё именно так и было.

Потом тот же предприниматель запускает другой товар, а он не продаётся. Здесь история уже выглядит иначе. Рынок изменился, конкуренты начали демпинговать, поставщик подвёл, площадка подняла стоимость рекламы, сезон оказался слабым, покупатели почему-то не поняли продукт. И снова все эти причины могут быть совершенно реальными. Было бы глупо утверждать, что внешние обстоятельства не влияют на результат. Ещё как влияют.

Проблема начинается в другом месте: когда обстоятельства систематически объясняют наши поражения, а собственные способности — победы. Тогда постепенно формируется очень приятная биография. Я хорошо выбираю продукты, но иногда рынок мешает. Я понимаю инвестиции, но периодически происходят непредсказуемые события. Я умею работать с людьми, просто несколько раз попадались

плохие партнёры. Я умею развивать бизнес, но два проекта не получились из-за неудачного времени. Я хорошо торгую, если не считать тех случаев, когда рынок почему-то вёл себя ненормально.

Если достаточно долго редактировать собственный опыт таким образом, можно получить человека практически без ошибок. У него будут успехи и обстоятельства. Когда всё заканчивается хорошо, это результат знаний, опыта, характера и правильного расчёта. Когда плохо — вмешалось что-то внешнее. Очень удобная система, потому что при любом результате представление о собственных способностях почти не меняется.

Я однажды разбирал несколько своих старых решений и заметил неприятную закономерность. Удачные я помнил довольно хорошо. Не обязательно все детали, но сам факт успеха оставался в голове. Вот здесь хорошо заработал, вот этот ход оказался правильным, вот от этого проекта вовремя отказался, а сюда, наоборот, не полез и правильно сделал. Такие решения почему-то легко находились в памяти.

А потом я открыл старые записи и обнаружил большое количество решений, о которых практически не помнил. Не катастрофических — именно поэтому они, вероятно, и исчезли. Там были небольшие убытки, идеи, которые не сработали, тесты, которые ничего не дали, покупки, оказавшиеся бессмысленными, проекты, которые я начал изучать, потратил на них время, а потом закрыл. Были решения, которые

не привели ни к большой победе, ни к большому поражению, поэтому памяти оказалось совершенно незачем хранить их на видном месте.

Каждое из этих решений по отдельности действительно было незначительным. Но вместе они сильно меняли картину. Память оставила несколько ярких попаданий и убрала большую часть промахов. В результате прошлое выглядело так, будто я принимал гораздо меньше решений и гораздо чаще оказывался прав.

Это полезно замечать хотя бы потому, что уверенность в собственных способностях мы во многом строим именно на прошлом опыте. Человек говорит: «Я уже пять раз запускал товары и хорошо понимаю, что будет продаваться». Возможно, действительно пять раз запускал и пять раз получил хороший результат. Только между этими пятью удачными запусками могло быть двадцать маленьких тестов, которые он давно перестал считать полноценными решениями.

Один товар заказал — продажи оказались слабыми, больше не закупал. Второй попробовал — реклама слишком дорогая, закрыл. Третий привёз небольшой партией — не пошло. Четвёртый вообще не дошёл до нормального запуска. Пятый продан примерно в ноль. Потом были ещё какие-то варианты, которые проверялись настолько быстро и небольшими объёмами, что через несколько лет предприниматель уже даже не вспомнит их названия.

В памяти всё это постепенно объединяется в туманную

категорию «что-то тестировал». А пять удачных товаров остаются пятью отдельными историями, потому что с ними связаны деньги, рост, конкретные цифры и приятное чувство собственной правоты. Через несколько лет предприниматель может совершенно искренне считать, что большинство его запусков успешны, хотя, если поднять документы и посчитать все реальные попытки, окажется, что большинство как раз неуспешны.

И это вовсе не обязательно плохая новость. Возможно, именно так и должна работать его модель. Он недорого тестирует много идей, быстро закрывает слабые и увеличивает вложения в сильные. Тогда двадцать неудачных тестов — не доказательство того, что он плохо понимает рынок. Это нормальная стоимость поиска нескольких хороших продуктов. Более того, его настоящий навык может заключаться вовсе не в способности заранее безошибочно определить будущий хит, а в способности быстро и недорого проверить гипотезу, признать слабый результат и не продолжать вкладывать деньги туда, где первоначальная идея не подтверждается.

Но если он забудет о двадцати тестах и запомнит только пять побед, следующий шаг может измениться. В какой-то момент появится вполне логичная мысль: «Зачем мне теперь тестировать маленькой партией? Я уже понимаю эту категорию». И вот здесь отредактированное прошлое начинает влиять уже не на красивую историю о себе, а на реальные деньги.

Раньше человек заказывал на сто тысяч, смотрел результат и только потом увеличивал закупку. Теперь может заказать сразу на миллион, потому что предыдущие успехи в его памяти выглядят почти как доказательство способности заранее видеть спрос. Если новый товар хорошо продастся, уверенность станет ещё сильнее. Если нет, почти наверняка найдётся объяснение: сезон подвёл, конкурент неожиданно снизил цену, реклама подорожала, поставка приехала поздно. Возможно, всё это действительно произойдёт. Только среди внешних причин легко потеряется собственное решение отказаться от того самого тестирования, которое раньше и делало модель относительно безопасной.

Опыт сам по себе ничего нам не гарантирует. Важно ещё то, какую версию этого опыта мы носим с собой. Можно десять лет заниматься бизнесом и помнить в основном те случаи, где оказался прав. Можно десять лет торговать и объяснять почти каждый убыток внешними обстоятельствами. Можно несколько раз ошибиться в выборе партнёров и каждый раз приходить к выводу, что просто не повезло с людьми. Формально опыта становится больше, человек действительно видел больше ситуаций и пережил больше событий, но качество выводов при этом может почти не меняться.

Более того, человек способен становиться увереннее именно потому, что накопил достаточно материала для удобной версии собственного прошлого. У него теперь есть истории, есть победы, есть несколько решений, которыми дей-

ствительно можно гордиться. Он может вспомнить момент, когда рискнул и оказался прав, когда все сомневались, а он продолжил, когда вовремя купил, вовремя продал или первым заметил хорошую возможность. Чем больше таких историй накапливается, тем легче собрать из них доказательство собственной проницательности и тем неприятнее замечать всё, что в эту картину не помещается.

Потому что честный разбор опыта иногда требует признать вещь, которая совсем не нравится нашему самолюбию: часть того, что мы считали мастерством, была удачей. А часть того, что мы называли невезением, всё-таки была нашей ошибкой.

Признать первое иногда даже сложнее, чем второе.

Сказать себе «я ошибся» неприятно, но в этой фразе хотя бы остаётся ощущение контроля. Ошибся — значит, можно разобраться, сделать выводы и в следующий раз поступить лучше. А вот фраза «мне просто повезло» забирает кусок заслуги у того результата, которым ты привык гордиться.

Ты заработал деньги, но, возможно, не потому, что настолько хорошо всё понял. Ты вовремя вошёл в бизнес, но, возможно, не только благодаря своему умению видеть перспективные рынки. Ты выбрал хороший актив, но часть роста могла быть вызвана общим движением рынка, которое подняло вместе с ним десятки других активов. Ты нанял отличного сотрудника, но, возможно, не обладал каким-то особым талантом разбираться в людях. Просто на этот раз дей-

ствительно встретился подходящий человек.

Ничто из этого не отменяет твоего участия. Проблема начинается, когда мы хотим получить сто процентов заслуги за хороший результат и значительно меньшую долю ответственности за плохой. Если посмотреть на несколько лет собственной жизни достаточно честно, почти наверняка обнаружится и то и другое. Где-то ты действительно хорошо подумал, где-то оказался прав по неправильной причине, где-то ошибся, но получил хороший результат, а где-то всё сделал разумно, но обстоятельства сложились против тебя. Иногда просто везёт настолько удачно, что потом ещё несколько лет можно рассказывать себе историю о собственной проницательности.

Я хорошо помню это ощущение после прибыльных сделок. Когда несколько решений подряд заканчиваются хорошо, постепенно меняется не только состояние счёта, но и внутренний голос. В начале ты думаешь: «Похоже, идея неплохая». После нескольких удачных результатов формулировка становится увереннее: «Я правильно понимаю, что сейчас происходит». А ещё через некоторое время появляется уже совсем другое ощущение: «Я знаю, как рынок ведёт себя в таких ситуациях». Разница между первой и последней фразой огромная, хотя сам переход происходит почти незаметно.

Самое интересное, что одновременно меняется память о первых сделках. Там, где изначально была гипотеза, появ-

ляется почти уверенность. Там, где ты сомневался, сомнения постепенно стираются. Там, где часть результата оказалась случайной, позже находится вполне логичное объяснение, почему именно этого движения и следовало ожидать. Мы достраиваем историю назад не потому, что сознательно хотим себя обмануть, а потому, что человеку гораздо комфортнее жить внутри последовательного рассказа о себе: я сделал это, потому что понимал вот это; затем произошло то, что я ожидал; поэтому я получил такой результат. Причина, решение и результат аккуратно соединяются в одну линию.

Настоящие решения редко выглядят настолько красиво. В них одновременно присутствуют расчёт, сомнение, эмоция, случайная информация, чужое мнение, настроение, страх упустить возможность и обычная неопределённость. Иногда мы сами не можем точно сказать, какой из аргументов оказался решающим. Человек может два часа анализировать компанию, прочитав отчёт, посчитать показатели, посмотреть конкурентов, а окончательно нажать кнопку покупки после того, как увидит ещё один день сильного роста. Что именно стало причиной покупки — анализ или страх, что цена сейчас уйдёт без него? Скорее всего, и то и другое.

Но если акция потом хорошо вырастет, через год он будет в первую очередь помнить отчёт и расчёты. Если упадёт, возможно, вспомнит, что поторопился и поддался движению цены. Мы не просто вспоминаем прошлое. Мы объясняем его с помощью результата, который уже знаем.

В бизнесе эта способность становится ещё сильнее, потому что между решением и результатом могут проходить месяцы или годы. Представь предпринимателя, который запускает десять небольших проектов. Три закрываются почти сразу. Ещё два существуют какое-то время, но не дают нормальной прибыли. Один удаётся продать примерно за вложенные деньги. Два становятся небольшими стабильными бизнесами, один приносит очень хорошую прибыль, а последний неожиданно вырастает в главное направление компании.

Через десять лет, если попросить этого предпринимателя рассказать о своём пути, большую часть рассказа почти наверняка займут последние несколько проектов. Особенно тот самый, который стал главным. Это совершенно естественно. Никому не интересно сорок минут рассказывать о маленьком интернет-магазине, который проработал три месяца и закрылся. Даже сам предприниматель может уже плохо помнить детали. Зато историю большого успеха он рассказывал десятки раз: партнёрам, сотрудникам, друзьям, возможно, журналистам и, что важнее всего, самому себе.

Каждый новый рассказ немного полирует историю. Случайные события постепенно становятся закономерными, неуверенные решения выглядят более уверенными, ранние сомнения становятся менее заметными, а какие-то эпизоды вообще исчезают, потому что мешают основной линии. Через несколько лет получается почти идеальный сюжет: пред-

приниматель заметил возможность, понял изменение рынка, рискнул, столкнулся с трудностями, не сдался и построил успешный бизнес.

Возможно, всё это правда. Только рядом с этим успешным проектом могли лежать девять других попыток. И если убрать их из истории, смысл десятой немного меняется.

Представь человека, который покупает десять лотерейных билетов и выигрывает на одном. Если он расскажет только историю выигрышного билета, можно очень долго обсуждать, почему он выбрал именно его. В бизнесе, конечно, всё значительно сложнее. Предприниматель не вытаскивает результат вслепую. Опыт, знания, труд, качество продукта и управление имеют огромное значение. Но принцип отбора воспоминаний всё равно остаётся: мы значительно лучше помним то, что стало важным, а потом постепенно начинаем путать значимость результата с его предсказуемостью.

Если один проект вырос в сто раз, он автоматически занимает огромную часть нашей личной истории. Нам начинает казаться, что уже в самом начале мы видели в нём примерно то же, что видим сегодня, хотя в момент запуска он мог быть просто одним из десяти экспериментов.

Это, кстати, одна из причин, по которой я осторожно отношусь к историям успеха, в том числе к собственным. Они почти всегда рассказываются из точки, где результат уже известен. Человек знает, какой проект стал главным, какой сотрудник оказался ключевым, какой продукт выстрелил и ка-

кое решение позже изменило компанию. Когда он идёт назад по цепочке событий, всё прошлое постепенно начинает выстраиваться вокруг этого результата.

Но в реальном времени главного проекта ещё не было. Был просто проект. Ключевой сотрудник был новым человеком на испытательном сроке. Успешный продукт был тестовой партией. Решение, которое через несколько лет назовут поворотным, могло приниматься вечером за двадцать минут просто потому, что нужно было уже выбрать хоть какой-то вариант.

Мне кажется полезным иногда возвращать таким событиям их первоначальный размер. Не для того, чтобы обесценить собственные достижения. В этом тоже нет никакого смысла. Если человек построил успешный бизнес, фраза «тебе просто повезло» будет такой же примитивной, как утверждение «всё произошло исключительно благодаря твоему гению». Обычно реальность находится между этими удобными крайностями.

Человек сделал много правильного, но где-то ему помогли обстоятельства. Где-то он ошибся, но ошибка не стала критической. Где-то конкурент ошибся сильнее. Где-то рынок вырос именно тогда, когда было нужно. Где-то случайно встретился подходящий человек. А какое-то решение, которое при других обстоятельствах закончилось бы ничем, неожиданно сработало очень хорошо. Нормальная биография вообще гораздо менее аккуратна, чем её публичная вер-

сия. И своя собственная тоже.

Есть ещё одна причина, по которой мы забываем мелкие поражения: они неудобны для нашей самооценки не настолько, чтобы долго о них думать. Большой провал хотя бы запоминается. Он болезненный, после него приходится что-то менять, объяснять близким, разбираться с последствиями. Такое событие просто так из памяти не исчезает. А маленькая ошибка проходит почти бесследно. Потерял тридцать тысяч на неудачной идее — неприятно, но пережили. Заказал товар, который плохо продался, — бывает. Потратил месяц на проект и закрыл — ничего страшного. Заплатил за рекламу, которая не окупилась, — попробовали, не получилось.

И это вполне здоровая реакция, пока речь идёт об эмоциональной стороне. Нет необходимости превращать каждую маленькую неудачу в личную драму. Но для анализа именно такие эпизоды могут быть очень важны, потому что из них складывается реальная статистика наших решений.

Предприниматель говорит: «Я обычно хорошо чувствую, какой товар пойдёт». Хорошо, тогда имеет смысл вспомнить, сколько товаров он вообще проверил за последние три года. Не сколько успешных запусков осталось в памяти, а сколько было попыток всего. И вот здесь иногда начинается интересная арифметика.

Успешных, допустим, шесть. Неудачных сначала вспоминается три или четыре. Потом находится ещё один товар.

Следом ещё два. Оказывается, что было несколько совсем маленьких партий, которые вообще не считались полноценным запуском. Ещё один товар сняли почти сразу, а два не дошли до нормальной продажи, потому что экономика оказалась плохой уже после первых тестов. И внезапно выясняется, что шесть успешных решений существуют не среди десяти попыток, а среди двадцати пяти.

Это не делает предпринимателя хуже. Наоборот, возможно, именно здесь становится виден реальный механизм его успеха. Он не обладает волшебной способностью угадывать шесть товаров подряд. Его настоящий навык состоит в том, что он умеет достаточно дёшево проверять двадцать пять идей, отбрасывать слабые и масштабировать сильные. На мой взгляд, это даже полезнее, потому что способность безошибочно угадывать будущие хиты невозможно нормально воспроизвести, а хороший процесс тестирования — можно.

Но чтобы увидеть свой настоящий навык, приходится отказаться от более приятной версии себя. Не «я почти всегда знаю, что сработает», а «я довольно часто ошибаюсь, но умею делать это недорого и замечать, когда нашёл что-то хорошее». Звучит менее эффектно, зато с такой версией себя значительно безопаснее принимать следующий большой риск. Если ты считаешь, что обычно угадываешь, хочется поставить больше сразу. Если понимаешь, что твой настоящий навык состоит в хорошем отборе после проверки, маленькие тесты уже не кажутся признаком неуверенности.

То же самое происходит и за пределами бизнеса. Мы хорошо помним людей, которых правильно оценили, и забываем десятки ошибочных первых впечатлений. Помним моменты, когда интуиция действительно спасла от плохого решения, и значительно хуже — случаи, когда она тревожилась совершенно зря. Помним возможности, которые вовремя заметили, но редко ведём список возможностей, которые казались прекрасными и закончились ничем. В результате постепенно появляется уверенность не в том навыке, который у нас действительно есть, а в его улучшенной версии.

Именно поэтому честный взгляд на собственное прошлое иногда раздражает. Он не обязательно показывает, что мы хуже, чем думали. Иногда обнаруживается вещь даже более неприятная: мы хороши совсем не в том, в чём привыкли считать себя хорошими.

Можно быть посредственным прогнозистом и прекрасным управляющим риском. Можно плохо угадывать будущий спрос, но отлично тестировать его малыми деньгами. Можно не уметь заранее находить идеальных людей, но быстро замечать, кто не подходит команде. Можно часто ошибаться в отдельных сделках и при этом годами сохранять хороший общий результат.

Мне такая версия опыта нравится больше. В ней меньше красивых историй о собственной проницательности, зато она гораздо ближе к тому, что действительно можно повторить.

Наверное, именно слово «повторить» здесь важнее всего. Когда мы пытаемся чему-то научиться на собственном опыте, нас должен интересовать не только результат, который когда-то получился, а то, какие наши действия действительно имели к этому результату отношение. Иначе можно годами совершенствовать не тот навык.

Представь человека, который несколько раз подряд удачно покупал недвижимость. Первый объект он приобрёл в хороший момент, второй оказался в районе, который неожиданно начал быстро развиваться, третий удалось взять у продавца, которому срочно понадобились деньги. Через несколько лет стоимость всех объектов заметно выросла. Человек смотрит на результат и вполне естественно начинает считать, что хорошо разбирается в недвижимости. Возможно, так и есть. Он действительно научился оценивать объекты, торговаться, понимать документы и замечать интересные предложения. Но если значительная часть прибыли возникла из-за общего роста рынка, это тоже нужно учитывать. Иначе следующий шаг может быть значительно крупнее предыдущих: больше сумма, больше кредит, дороже объект, меньше запас денег. Ведь теперь это уже не эксперимент новичка, а решение человека, который «знает, что делает».

Если рынок продолжит расти, уверенность получит ещё одно подтверждение. Если нет, внезапно выяснится, что некоторые вещи, которые человек считал своим навыком, были свойством периода, в котором он действовал. Он дей-

ствительно хорошо выбирал квартиры, но одновременно ему несколько лет помогал растущий рынок. Эти две вещи спокойно могут существовать вместе. Нам почему-то постоянно хочется выбрать что-то одно: либо я молодец, либо мне повезло. Хотя реальность гораздо чаще говорит: ты сделал много правильного, и тебе ещё немного помогло.

С поражениями происходит зеркальная история. Там мы тоже редко хотим видеть смешанную картину. Нам проще сказать либо «я всё испортил», либо «обстоятельства были против меня». Первая версия болезненная, зато простая. Вторая комфортная, потому что почти ничего не требует менять. А настоящая причина может находиться посередине: обстоятельства действительно были плохими, но ты ещё и увеличил их последствия собственными решениями.

Допустим, предприниматель запустил проект перед серьёзным спадом спроса. Сам спад он не мог предсказать. Если бы условия остались прежними, бизнес, возможно, нормально развивался бы. Но одновременно предприниматель вложил в запуск почти все свободные деньги, не оставил резерва и слишком быстро взял на себя постоянные расходы. Получается, он одновременно и столкнулся с плохими обстоятельствами, и сделал собственную ошибку. Если сказать только «неудачное время», он ничему не научится. Если сказать «не нужно было вообще открывать этот бизнес», вывод тоже будет неверным. Полезнее признать более сложную версию: сам проект мог иметь смысл, но его финансовая кон-

струкция оставляла слишком мало места для плохого сценария.

Честный разбор вообще редко даёт одну красивую причину. Именно поэтому он менее приятен, чем обычные объяснения. Красивые объяснения позволяют быстро закончить разговор с собой. «Мне не повезло». Понятно. «Я был слишком самоуверен». Тоже понятно. Можно поставить точку. Настоящий разбор часто заканчивается длиннее: здесь я сделал правильно, здесь недооценил риск, этого знать не мог, это видел, но проигнорировал, а здесь вообще получил хороший результат по неправильной причине.

Такой ответ хуже подходит для истории, которую хочется рассказать за столом. Зато он намного полезнее для следующего решения.

Я думаю, именно поэтому люди иногда избегают записывать свои ожидания заранее. Не обязательно сознательно. Просто память оставляет нам возможность немного договориться с прошлым, а запись этой возможности почти не оставляет. Если перед запуском проекта ты написал: «Ожидаю выйти на операционную прибыль через шесть месяцев», то через год значительно сложнее убедить себя, что изначально рассчитывал на долгий период развития. Если перед сделкой написал, что выйдешь при определённых условиях, потом труднее рассказывать себе, будто всегда собирался держать позицию несколько лет. Если указал три причины покупки, а через полгода ни одна из них больше не су-

щество, приходится придумывать уже не объяснение прошлого, а новое решение.

Память в таких ситуациях гораздо добрее к владельцу.

Она может постепенно передвинуть сроки, смягчить ожидания и добавить аргументы, которых раньше не было. Причём через несколько лет человек уже не отличит первоначальную версию от отредактированной. Он будет искренне уверен, что всегда думал примерно так.

Я поэтому с большим интересом отношусь к старым сообщениям, заметкам и расчётам. Иногда они производят довольно отрезвляющий эффект. Ты читаешь собственный текст пятилетней давности и встречаешь человека, которого вроде бы хорошо знаешь, но который рассуждает совсем не так, как ты его помнишь. Он уверен там, где ты помнишь сомнения. Сомневается там, где тебе казалось, что всё было очевидно. Боится риска, о котором ты давно забыл. Иногда вообще принимает решение по причине, которая сегодня кажется второстепенной.

И в этот момент особенно хорошо понимаешь, насколько ненадёжна фраза «я прекрасно помню, почему тогда так сделал».

Нет, не всегда прекрасно.

Иногда мы помним уже последнюю редакцию.

Есть ещё одна неприятная сторона честного разбора. Он способен ударить не по конкретному решению, а по образу, который мы привыкли иметь о себе. Одно дело признать:

«Здесь я плохо посчитал». Совсем другое — обнаружить, что ты не настолько хорошо считаешь риски, как думал. Одно дело вспомнить неудачную сделку. Другое — поднять историю за три года и увидеть, что несколько самых больших убытков возникли по одному и тому же сценарию. Одно дело ошибиться в человеке. Другое — заметить, что ты уже четвёртый раз игнорируешь похожие признаки, потому что тебе очень хочется верить людям, которые производят сильное первое впечатление.

В этот момент речь уже идёт не о событии.

Приходится менять мнение о себе.

А это значительно неприятнее.

У каждого из нас есть какая-то внутренняя биография. Не официальная, которую пишут для сайта или резюме, а своя. В ней мы примерно знаем, кто мы такие. Я осторожный. Я хорошо чувствую людей. Я умею считать деньги. Я не поддаюсь толпе. Я принимаю решения холодно. Я умею вовремя остановиться. Я не беру на себя лишний риск.

Потом открываешь факты и иногда обнаруживаешь, что биография немного приукрашена.

Не обязательно полностью ложная. Скорее, выборочная.

Ты действительно умеешь считать деньги, но почему-то хуже считаешь их, когда очень хочешь купить что-то конкретное. Хорошо анализируешь риск, пока не появляется возможность быстро заработать. Умеешь вовремя остановиться, если проект тебе безразличен, но значительно хуже

делаешь это с тем, во что вложил много сил. Не поддаёшься толпе до тех пор, пока несколько знакомых подряд не начинают зарабатывать на том, что ты пропустил.

Такие уточнения не очень приятно добавлять в представление о себе. Зато они делают его полезнее.

Я бы вообще не ставил задачу создать максимально плохое мнение о себе. В этом нет никакой мудрости. Человек, который после каждого решения ищет доказательства собственной несостоятельности, искажает опыт ничуть не меньше того, кто постоянно себя оправдывает. Просто в другую сторону.

Нужна не суровость.

Нужна точность.

Если хорошо сделал — признать, что хорошо.

Если повезло — оставить удаче её долю.

Если ошибся — понять, где именно.

Если обстоятельства действительно были непредсказуемыми — не изображать из себя человека, который обязан был знать будущее.

Если плохой результат возник из нескольких причин — не пытаться выбрать одну только потому, что с ней легче жить.

В этом смысле полезный опыт иногда выглядит довольно скучно. Он не даёт громких выводов. После неудачного бизнеса вывод может быть не «никогда больше не открывать бизнес с партнёром», а гораздо уже: «В следующий раз заранее пропишу, кто принимает решение при разногласии и

как один партнёр может выйти из компании». После плохой инвестиции — не «я больше не покупаю отдельные акции», а «я не буду вкладывать такую долю капитала в идею, где не могу нормально оценить плохой сценарий». После успешного проекта — не «я нашёл формулу», а «эта модель сработала в этих условиях; прежде чем масштабировать её в три раза, нужно проверить, какие из условий сохранятся».

Такие выводы выглядят менее эффектно, зато ими можно пользоваться.

Большая проблема отредактированной памяти состоит в том, что она даёт нам не только красивое прошлое. Она подсовывает неправильные правила для будущего.

Если я уверен, что пять раз подряд точно предсказал рынок, в шестой раз могу увеличить ставку.

Если считаю, что все неудачные партнёрства были исключительно следствием чужой непорядочности, мне незачем менять собственный процесс выбора партнёров.

Если помню только успешные запуски товаров, начинаю считать тестирование ненужной осторожностью.

Если каждую неудачу объясняю невезением, у меня просто не появляется причины что-либо менять.

И наоборот, если каждый успех приписываю исключительно случайности, тоже ничему не учусь. Тогда я не замечаю собственные сильные стороны, которые стоило бы повторять.

Опыт становится полезным только тогда, когда мы хотя

бы примерно правильно понимаем, что именно с нами произошло.

Мне кажется, это и есть одна из причин, почему два человека с одинаковым количеством лет в одной сфере могут иметь совершенно разный уровень реального опыта. Оба десяти лет занимаются бизнесом. Оба совершили сотни решений. Оба выигрывали и теряли. Но один десять лет уточнял собственную картину мира, а второй десять лет уточнял историю о том, почему он в целом всегда был прав.

Количество событий одинаковое.

Выводы совершенно разные.

Первый постепенно начинает замечать повторяющиеся слабые места. Понимает, где становится слишком уверенным, где торопится, где недооценивает расходы, где слишком долго держится за первоначальный план. Его опыт не обязательно делает его осторожнее во всём. Скорее, он становится осторожнее в конкретных местах, где уже знает собственные особенности.

Второй тоже становится увереннее.

Только уверенность строится на отфильтрованной памяти.

Удачные решения подтверждают его способности. Неудачные подтверждают сложность мира. В результате почти любой новый опыт укрепляет уже существующее мнение о себе.

Это очень удобная система.

В ней практически невозможно проиграть спор с собственной биографией.

Но у неё есть серьёзный недостаток: она почти ничему не учит.

Наверное, поэтому я всё меньше доверяю собственному ощущению «я уже проходил через это и всё понимаю». Иногда проходил. Иногда действительно понимаю. Но полезно хотя бы ненадолго допустить другую возможность: я помню не сам опыт, а историю, которую успел о нём составить.

И если эта история слишком хорошо выставляет меня в правильном свете, это ещё не означает, что она ложная.

Но проверить её точно не помешает.

Потому что опыт не становится ценным просто от того, что с нами что-то произошло. Можно совершить сотню ошибок и научиться только сотне способов объяснять, почему каждая из них была неизбежной. Можно получить десятки хороших результатов и решить, что теперь любое собственное решение заслуживает большей ставки.

Чтобы прошлое действительно чему-то научило, иногда приходится оставить его немного некрасивым: с сомнениями, случайностью, неправильными прогнозами, незамеченными рисками, удачей, невезением и решениями, которые были значительно менее продуманными, чем нам хочется помнить.

Это не самая приятная версия собственной истории.

Зато, в отличие от красивой, она хотя бы может приго-

диться в следующий раз.

ГЛАВА 4. УВЕРЕННОСТЬ ПРИХОДИТ РАНЬШЕ ПОНИМАНИЯ

Есть довольно опасный момент, который обычно выглядит совсем не опасным. Наоборот, человеку в этот период кажется, что дела наконец начали складываться правильно. Решения работают, деньги появляются, результаты подтверждают расчёты, а вещи, которые ещё недавно были сложными и непонятными, постепенно становятся почти очевидными.

Я говорю о первых успехах.

С неудачами всё хотя бы более-менее понятно. Когда ты три раза подряд теряешь деньги, сложно убедить себя, что полностью разобрался в происходящем. Можно злиться на рынок, жаловаться на обстоятельства, искать виноватых, но где-то внутри всё равно остаётся неприятное сомнение. Возможно, я чего-то не понимаю. Возможно, делаю что-то неправильно. Возможно, нужно остановиться и ещё раз посмотреть на свои действия.

После успеха такого вопроса обычно не возникает.

Представь человека, который начинает торговать на финансовом рынке. Не профессионала с двадцатилетним опытом, а обычного человека, который какое-то время интересовался инвестициями, читал, смотрел графики, изучал чужие сделки и наконец решил попробовать сам. У него есть миллион рублей свободных денег, но начинать он собирает-

ся осторожно. Он понимает, что опыта мало, поэтому выделяет на активную торговлю, скажем, сто тысяч.

Подход вполне разумный.

Первую сделку он открывает на двадцать тысяч рублей. Акция растёт на восемь процентов. Прибыль небольшая, но дело даже не в сумме. Значительно приятнее другое ощущение: идея сработала.

Он действительно видел причину для роста. Посмотрел отчёт компании, заметил хорошие показатели, сравнил текущую цену с предыдущими месяцами и решил купить. Через неделю рынок сделал примерно то, чего он ожидал.

Вторая сделка тоже оказывается прибыльной.

Третья закрывается почти в ноль.

Четвёртая приносит ещё двенадцать процентов.

Через пару месяцев на счёте вместо ста тысяч лежит сто четырнадцать.

Четырнадцать тысяч рублей сами по себе вряд ли изменят его жизнь. Но вместе с ними он получил кое-что гораздо более важное — подтверждение.

До первой сделки он не знал, умеет ли вообще выбирать хорошие моменты для покупки. Теперь у него есть основания считать, что, возможно, умеет.

До второй он сомневался, была ли первая просто удачей. После второй сомнений становится меньше.

После четвёртой появляется уже не просто удовлетворение от результата. Начинает формироваться объяснение это-

го результата.

«Кажется, я начинаю понимать, как это работает».

И самое неприятное здесь в том, что человек не обязательно ошибается полностью.

Он действительно мог чему-то научиться. Возможно, стал лучше читать отчётность. Начал замечать поведение цены. Научился ждать более удобной точки входа. Перестал покупать всё подряд. Получил первый реальный опыт, которого невозможно получить только из книг и видео.

Проблема не в том, что он ничего не понял.

Проблема в том, что практически невозможно точно определить, какую часть результата создало его понимание, а какую — обстоятельства.

Допустим, эти несколько месяцев весь рынок рос. Деньги активно шли в акции, хорошие новости воспринимались особенно позитивно, плохие быстро выкупались, а большинство крупных компаний прибавляли в цене. В такой среде многие решения действительно работают.

Человек этого не игнорирует. Он знает, что рынок был хорошим. Просто собственную роль в результате обычно чувствуешь значительно сильнее, чем роль среды.

Это вообще довольно естественно. Ты ведь не сидел без дела. Ты выбирал компании. Читал новости. Смотрел графики. Решал, когда покупать и когда продавать. Где-то отказался от сделки и потом увидел, что правильно сделал. Где-то вошёл почти перед самым ростом. Все эти действия остав-

ляют ощущение участия в результате.

А общий рынок воспринимается как фон.

Примерно как попутный ветер, который сложно почувствовать, пока он не сменит направление.

Через некоторое время двадцать тысяч на одну сделку начинают казаться слишком маленькой суммой. Человек уже несколько раз убедился, что способен находить хорошие идеи. Зачем зарабатывать две тысячи там, где можно заработать десять?

Следующую позицию он открывает уже на пятьдесят тысяч.

Она тоже приносит прибыль.

Вот здесь уверенность получает особенно сильное подкрепление. Человек не только увеличил ставку, но и оказался прав. Получается, осторожность действительно была избыточной.

После этого на пятьдесят тысяч торговать психологически гораздо проще.

Ещё через несколько удачных сделок сумма становится сто тысяч. Потом сто пятьдесят. Возможно, человек добавляет на счёт ещё денег, потому что держать их на обычном вкладе под условные десять процентов годовых теперь кажется почти нелепым. Здесь он за несколько месяцев заработал больше.

Я специально описываю этот процесс медленно, потому что со стороны очень хочется найти в нём конкретный мо-

мент, когда человек начал делать глупости.

Вот первая сделка — нормально.

Вторая — нормально.

Пятьдесят тысяч вместо двадцати — возможно, тоже нормально.

Сто тысяч — смотря какой капитал.

Добавить денег после нескольких месяцев хороших результатов — почему нет?

Каждый отдельный шаг может иметь вполне разумное объяснение.

Именно так обычно и происходит увеличение риска. Не одним большим решением, после которого человек внезапно превращается из осторожного новичка в азартного игрока. Скорее меняется его представление о собственных способностях.

Если раньше он думал: «Я могу ошибиться, потому что пока плохо понимаю рынок», то через несколько месяцев формулировка становится другой: «Конечно, я могу ошибиться в отдельной сделке, но в целом я уже понимаю, что делаю».

Разница кажется небольшой.

На практике она меняет почти всё.

Когда ты считаешь себя новичком, осторожность не требует особых усилий. Она естественна. Ты проверяешь решение два раза, потому что не доверяешь себе. Не вкладываешь слишком много, потому что понимаешь, насколько ма-

ло знаешь. Читаешь противоположное мнение не для того, чтобы поспорить с ним, а потому что действительно допускаешь: возможно, другой человек увидел то, чего не заметил ты.

Новичку иногда даже полезно собственное невежество. Оно хотя бы хорошо заметно.

Через некоторое время знаний действительно становится больше, но одновременно исчезает важная защита — ощущение того, сколько всего ты ещё не понимаешь.

Несколько прибыльных сделок здесь работают особенно убедительно, потому что рынок выдаёт человеку очень понятную обратную связь. Ты купил — цена выросла. Ты продал — зафиксировал прибыль. На счёте стало больше денег.

Что ещё нужно для доказательства?

Если четыре раза подряд ты предположил рост и четыре раза цена выросла, очень трудно каждый раз говорить себе: «Возможно, мне просто благоприятствуют обстоятельства».

Это даже начинает казаться какой-то искусственной скромностью.

Нет, конечно, я не всё знаю. Но что-то ведь я явно делаю правильно.

На пятой сделке человек уже входит немного увереннее.

На шестой может позволить себе отойти от первоначальных правил.

Допустим, раньше он решил никогда не вкладывать в одну идею больше десяти процентов торгового капитала. Хо-

рошее правило. Он придумал его в спокойном состоянии, когда ещё прекрасно понимал, что способен ошибаться.

Но теперь появляется особенно сильная идея.

Компания отличная. Отчёт хороший. Цена уже начала двигаться. Похожая ситуация два месяца назад принесла ему пятнадцать процентов. Ещё один знакомый инвестор тоже купил.

Десять процентов капитала вдруг кажутся слишком консервативными.

Человек вкладывает двадцать.

И снова зарабатывает.

После этого происходит интересная вещь. Он не думает: «Мне повезло, что нарушение собственного правила не наказало меня».

Он думает: «Получается, правило было слишком жёстким».

Это совершенно другой вывод.

Теперь двадцать процентов уже не выглядят нарушением. Они становятся новой нормой.

Я несколько раз видел похожий процесс и у себя. Самое неприятное, что после хорошего периода ты действительно можешь начать принимать решения быстрее. Не потому, что сознательно решил стать безрассуднее. Просто многие вещи перестают казаться требующими долгого анализа.

Ты уже видел похожую ситуацию.

Уже знаешь, как ведёт себя рынок.

Уже сталкивался с такими движениями.

Уже понимаешь, на что смотреть.

И вот это слово «уже» иногда стоит довольно дорого.

Опыт действительно должен сокращать время на часть решений. Было бы странно, если бы человек после десяти лет работы анализировал каждую простую ситуацию так же долго, как в первый месяц. Но существует тонкая граница между скоростью, которая появилась благодаря опыту, и скоростью, которая появилась благодаря уверенности.

Изнутри они ощущаются почти одинаково.

Особенно если последние решения приносили деньги.

В бизнесе этот механизм иногда виден ещё лучше.

Представь человека, который несколько лет продаёт товары через маркетплейсы. Начинал осторожно. Первая закупка — двести тысяч рублей. Перед ней он неделю изучал конкурентов, смотрел количество отзывов, цены, спрос, сезонность, считал комиссию, логистику, рекламу. Потом ещё несколько дней сомневался, не заказать ли партию поменьше.

Товар неожиданно идёт хорошо.

Не просто нормально, а действительно хорошо. Первая партия заканчивается быстрее расчёта. Он заказывает вторую уже на четыреста тысяч. Она тоже продаётся. Затем увеличивает объём, расширяет ассортимент, начинает зарабатывать суммы, которых до этого в его обычной работе не видел.

Через год тот первый запуск выглядит почти смешным.

Двести тысяч.

Столько осторожности.

Столько таблиц.

Столько переживаний.

Теперь он может заказать товара на полтора миллиона и подтвердить оплату поставщику почти между делом.

Возможно, это нормальное развитие бизнеса. Оборот вырос, капитал увеличился, появилась статистика, предприниматель действительно стал опытнее.

Но вместе с опытом в голове незаметно может поселиться другая мысль:

«Я умею выбирать товары».

Не «я хорошо выбрал этот товар».

Не «в этой категории у меня получилось».

Именно: «Я умею выбирать товары».

Разница огромная.

Потому что первое утверждение относится к конкретно-му результату. Второе уже становится частью представления человека о самом себе.

Следующий товар он запускает в соседней категории.

Тоже получается.

Третий приносит меньше, но остаётся прибыльным.

После этого предприниматель начинает замечать вокруг огромное количество возможностей. Раньше каждая новая ниша выглядела как отдельный риск, который нужно прове-

рять. Теперь он смотрит на неё глазами человека, который уже несколько раз оказался прав.

И это не обязательно самоуверенный человек, рассказывающий всем вокруг, что понял бизнес.

Внешне он может быть совершенно спокойным.

Самоуверенность вообще редко выглядит так карикатурно, как её любят изображать. Человек не обязательно сидит в дорогом кресле и объявляет себя гением предпринимательства. Чаше она проявляется значительно прозаичнее.

Он чуть меньше проверяет.

Чуть быстрее принимает решение.

Заказывает чуть больше.

Соглашается на чуть меньший запас по марже.

Раньше при сомнениях уменьшал первую партию, теперь думает: «Разберёмся по ходу».

Раньше держал значительную сумму свободными деньгами, теперь почти весь капитал находится в товаре, потому что деньги должны работать.

Каждое изменение небольшое.

Но через год способ принятия решений уже может очень сильно отличаться от того, который когда-то и привёл его к первому успеху.

В этом есть почти ироничная вещь. Человек получает хороший результат благодаря осторожности, а затем хороший результат убеждает его, что осторожность больше не нужна.

Первый товар он запускал на двести тысяч именно пото-

му, что допускал возможность ошибки.

Десятый запускает на два миллиона, потому что предыдущие девять убедили его, что вероятность ошибки стала значительно меньше.

Возможно, она действительно стала меньше.

Он теперь лучше понимает рекламу, поставщиков, экономику площадки, сезонность, поведение покупателей. Опыт существует, и делать вид, будто он ничего не значит, было бы странно.

Но есть вопрос, который хороший период очень быстро отодвигает куда-то на задний план.

Насколько меньше стала вероятность ошибки?

В два раза?

На двадцать процентов?

На пять?

И главное — уменьшилась ли она настолько, насколько вырос размер ставки?

Если человек стал вдвое опытнее, но начал рисковать в десять раз большими суммами, его положение не обязательно стало безопаснее.

Просто теперь ошибка обходится дороже.

Пока всё работает, этого почти не видно. Рост прекрасно маскирует изменение риска. Когда продажи увеличиваются, оборот растёт, сделки закрываются в плюс, а капитал становится больше, кажется, что система становится крепче.

Иногда именно в этот момент она становится хрупкой.

Потому что человек уже не тот осторожный новичок, который боялся потерять сто тысяч.

Он человек, который несколько раз оказался прав.

А собственная правота, подтверждённая деньгами, — один из самых убедительных аргументов, которые мы вообще способны себе предъявить.

Самое любопытное начинается тогда, когда человек перестаёт замечать, что его поведение изменилось.

Если спросить его напрямую, стал ли он после нескольких удачных месяцев менее осторожным, он, скорее всего, не согласится. Возможно, даже немного удивится вопросу. С его точки зрения, осторожность никуда не исчезла. Просто теперь он знает больше, быстрее оценивает ситуацию и способен позволить себе решения, на которые раньше не хватало опыта.

И это может быть правдой.

Часть осторожности действительно должна уходить по мере роста опыта. В первый месяц предприниматель способен два дня выбирать упаковку, трижды пересчитывать комиссию площадки и переживать из-за закупки на сто тысяч рублей. Через пять лет подобное поведение выглядело бы уже не осторожностью, а неспособностью использовать накопленный опыт.

Проблема в том, что вместе с ненужной осторожностью иногда исчезает и нужная.

Причём чаще это происходит не после провала, а именно

после хорошего периода.

После убытка человек обычно начинает затягивать гайки. Проверяет то, что раньше пропускал. Уменьшает суммы. Перечитывает договор. Снова открывает таблицу. Спрашивает себя, где может ошибаться. Иногда даже перегибает в другую сторону и становится настолько осторожным, что перестаёт принимать нормальный риск.

После серии удач происходит обратное.

Правила начинают казаться созданными для менее опытной версии себя.

Представим того же трейдера, который когда-то установил для себя несколько простых ограничений. Не входить в сделку, если не понимает, где выйдет при неблагоприятном сценарии. Не увеличивать позицию только потому, что цена пошла против него. Не открывать слишком большую сделку перед важными новостями. Не пытаться немедленно вернуть убыток. Не использовать заёмные деньги.

Правила появились не случайно. Возможно, человек прочитал о чужих ошибках. Возможно, уже успел немного обжечься сам. В спокойном состоянии всё это казалось разумным.

Первые месяцы он действительно соблюдает ограничения.

Затем начинает зарабатывать.

Не обязательно огромные деньги. Достаточно, чтобы результаты заметно превысили его ожидания. Например, он

рассчитывал на десять-пятнадцать процентов за год, а за первые пять месяцев получил двадцать пять.

Теперь одна из его любимых компаний публикует отчёт. Человек ждёт хороших цифр. Он изучил бизнес, следит за новостями, видел предварительные данные и почти уверен, что рынок недооценивает будущий результат.

По собственным правилам перед отчётом большую позицию открывать нельзя.

Но ситуация кажется исключительной.

Это важный момент. Мы редко нарушаем свои правила со словами: «Сегодня я решил поступить глупо». Обычно мы объясняем себе, почему конкретно этот случай под правило не попадает.

Рынок изменился.

Ситуация слишком хорошая.

Риск небольшой.

Я давно наблюдаю за компанией.

Если ждать подтверждения, цена уже уйдёт.

Такие возможности появляются не каждый день.

И, наконец, аргумент, который может не произноситься вслух, но присутствует где-то рядом: последние месяцы я доволен точно чувствую рынок.

Человек открывает позицию больше обычной.

Отчёт действительно выходит хорошим.

Цена за несколько дней прибавляет пятнадцать процентов.

Что произошло?

Формально — прибыльная сделка.

Но одновременно произошло ещё кое-что. Человек нарушил собственное правило и получил за это награду.

Это очень сильная комбинация.

Если бы цена сразу упала на двадцать процентов, урок был бы болезненным, зато понятным. Он открыл бы свои записи и сказал: «Вот зачем я вообще придумывал это ограничение».

Но цена выросла.

Теперь гораздо вероятнее другой вывод: «Иногда нужно уметь отступать от правил».

И ведь с этой фразой трудно спорить. Любая система, которая не допускает исключений, рано или поздно сталкивается с реальностью, для которой она не была придумана. Опытный человек действительно отличается от новичка в том числе способностью понимать контекст.

Только очень легко перепутать гибкость с разрешением себе делать то, что хочется.

После нескольких подобных историй правила начинают превращаться из ограничений в рекомендации. Их вроде бы никто не отменял, но в нужный момент почти всегда находится причина сделать исключение.

Слишком хороший вход.

Слишком сильная идея.

Слишком очевидная возможность.

Слишком маленький риск.

А поскольку исключения какое-то время могут прекрасно работать, человек получает всё больше доказательств того, что стал опытнее собственной системы.

Я думаю, именно поэтому хороший период иногда опаснее плохого.

Плохой период спорит с тобой.

Хороший соглашается.

Ты увеличил позицию — заработал больше.

Вошёл раньше подтверждения — оказался прав.

Не стал фиксировать прибыль там, где собирался, — цена продолжила расти.

Купил после сильного движения — движение продолжилось.

Рискнул большей суммой — получил большую прибыль.

Реальность несколько раз подряд говорит тебе: «Да».

После этого очередное «нет» начинает казаться менее вероятным, чем оно есть на самом деле.

Есть ещё одна неприятная деталь. Мы часто оцениваем собственные правила по тем ситуациям, где они помешали заработать, и значительно реже — по катастрофам, которых благодаря им не произошло.

Допустим, человек решил не вкладывать больше десяти процентов капитала в одну идею. За год у него было пять отличных сделок. Каждая принесла прибыль.

Он смотрит назад и считает: если бы вкладывал не десять,

а тридцать процентов, заработал бы втрое больше.

Математика выглядит безупречно.

Правило кажется дорогим.

Вот только назначение ограничения состояло не в том, чтобы максимизировать прибыль в этих пяти сделках. Оно должно было защищать капитал в шестой, которую человек пока не видел.

Защита вообще обладает неприятным свойством: когда она работает, часто кажется ненужной.

Резерв денег выглядит бесполезным, пока не появляется проблема.

Страховка кажется лишним расходом, пока ничего не случилось.

Ограничение риска мешает зарабатывать больше, пока не приходит сделка, в которой ты серьёзно ошибся.

Поэтому хороший период постепенно создаёт ощущение, что система слишком консервативна. Человек видит реальную недополученную прибыль и не видит убытка, от которого правило потенциально его защищает.

А реальное всегда психологически убедительнее потенциального.

В бизнесе происходит почти то же самое.

Предприниматель запускает товар. Товар продаётся хорошо. Потом запускает второй. Тоже удачно. Третий показывает прекрасную маржинальность. Оборот растёт, денег становится больше, поставщики начинают давать лучшие усло-

вия.

На первом запуске предприниматель закупал партию, которой хватало на месяц.

Теперь он понимает, что это неэффективно.

Если товар стабильно продаётся, выгоднее заказать сразу на три месяца. Цена у поставщика будет ниже, доставка в расчёте на единицу дешевле, а риск остаться без остатков уменьшится.

Логика нормальная.

Он увеличивает закупку.

Продажи продолжаются.

Следующую партию заказывает ещё больше.

Потом появляется новый товар. Раньше он сначала купил бы небольшое количество и посмотрел на спрос. Но маленькая партия стоит дороже, доставка съедает маржу, а если товар пойдёт, придётся ждать следующую поставку и терять продажи.

Кроме того, предприниматель уже умеет оценивать товары.

Он заказывает сразу много.

Товар продаётся.

После этого тестовые партии начинают казаться пережитком того времени, когда он ещё не понимал рынок.

Через полгода появляется ещё одна позиция. Она похожа на предыдущие, поставщик хороший, цена привлекательная. Правда, чтобы получить лучшие условия, нужно зака-

зять крупную партию.

И предприниматель заказывает.

Если посмотреть на его действия со стороны, может показаться, что он стал безрассудным.

Изнутри всё выглядит иначе.

У него есть статистика.

Есть опыт.

Есть деньги.

Есть работающая схема.

Есть несколько успешных запусков.

Он не бросает монетку.

Он принимает решение на основании того, что видел собственными глазами.

Вот только здесь возникает вопрос, который во время роста задают удивительно редко: что именно доказали предыдущие успехи?

Они доказали, что человек способен успешно продавать конкретные товары в конкретных условиях.

Возможно, доказали, что он хорошо понимает определённую категорию.

Возможно, что умеет работать с рекламой.

Возможно, что удачно выбрал поставщика.

Возможно, что в этот период сам рынок быстро рос и спрос прощал часть ошибок.

Возможно, всё сразу.

Но мозг любит более простое объяснение.

«Я умею делать бизнес».

Эта формулировка значительно приятнее, потому что переносится куда угодно.

Если я умею делать бизнес, почему ограничиваться одним товаром?

Почему не открыть второе направление?

Почему не запустить собственное производство?

Почему не взять помещение побольше?

Почему не нанять команду?

Почему не выйти в новую категорию?

Почему не открыть ещё одну компанию?

Иногда именно так и строятся большие бизнесы. Было бы странно писать книгу о цене ошибок и делать из этого вывод, что после первого успеха нужно испугаться и навсегда остаться маленьким. Рост всегда требует решений, которые вчера казались слишком большими.

Но между ростом масштаба и ростом уверенности есть разница.

Масштаб бизнеса можно увеличить в два раза, сохранив примерно ту же дисциплину.

А можно увеличить его в два раза и одновременно решить, что прежние ограничения больше не нужны.

Вот второй вариант значительно интереснее.

Допустим, предприниматель заработал за хороший год пять миллионов рублей. До этого его личный доход составлял около двухсот тысяч в месяц. Он привык считать круп-

ными совсем другие суммы.

Теперь на счёте компании регулярно проходят миллионы. Пятьсот тысяч перестают выглядеть как огромные деньги. Миллион уже не вызывает того внутреннего сопротивления, которое вызывал раньше.

Это тоже влияет на решения.

Первый эксперимент стоимостью двести тысяч он мог обсуждать неделю.

Теперь говорит:

«Давайте попробуем. Даже если не получится, ничего страшного».

И, возможно, действительно ничего страшного.

Проблема начинается, когда таких «ничего страшного» становится много.

Триста тысяч на один эксперимент.

Пятьсот на другой.

Ещё семьсот тысяч зависли в товаре.

Миллион вложен в новое направление.

Наняли двух сотрудников.

Взяли помещение больше.

Подключили дорогой сервис.

Увеличили рекламный бюджет.

Каждое решение по отдельности выглядит допустимым относительно выросшего оборота.

Но постоянные расходы обладают одной особенностью, о которой во время роста очень легко забыть: они остаются

постоянными даже тогда, когда рост заканчивается.

Особенно хорошо это видно не только в бизнесе, но и в обычной жизни после резкого увеличения дохода.

Человек несколько лет зарабатывал сто пятьдесят тысяч рублей в месяц. Потом бизнес пошёл вверх, или он получил новую должность, или несколько крупных проектов начали приносить хорошие деньги. Доход вырос до четырёхсот тысяч.

Первые месяцы разница ощущается огромной.

Раньше после обязательных расходов оставалось, допустим, сорок тысяч. Теперь остаётся почти триста.

Кажется, что денег очень много.

Человек меняет машину.

Почему нет? Доход позволяет.

Переезжает в квартиру получше.

Начинает чаще ходить в хорошие рестораны.

Покупает вещи, которые раньше откладывал.

Оформляет несколько подписок, которыми давно хотел пользоваться.

Начинает чаще путешествовать.

Возможно, берёт ипотеку на более дорогую квартиру, потому что ежемесячный платёж в сто двадцать тысяч при доходе четыреста выглядит вполне приемлемо.

И здесь снова нет какого-то одного безумного решения.

Если человек действительно стабильно зарабатывает четыреста тысяч, он имеет полное право жить лучше, чем ко-

гда зарабатывал сто пятьдесят.

Вопрос только в том, когда временно выросший доход успел превратиться в представление о нормальном доходе.

Это происходит удивительно быстро.

Через год четыреста тысяч уже не воспринимаются как удачный период.

Это «моя зарплата».

«Мой доход».

«Столько я зарабатываю».

Именно в этот момент на основании дохода начинают строиться долгосрочные обязательства.

Не разовая дорогая покупка, которую можно больше не повторять.

А расходы, которые нужно оплачивать каждый месяц.

Ипотека.

Кредит за автомобиль.

Частная школа.

Дорогая аренда.

Сотрудники.

Офис.

Склад.

Сервисы.

Подписки.

Лизинг.

Часть таких расходов может быть совершенно оправданной. Но все они незаметно меняют нижнюю границу дохода,

при которой человек чувствует себя нормально.

Раньше ему было достаточно ста пятидесяти тысяч.

Теперь при двухстах пятидесяти он уже начинает испытывать давление.

Хотя два года назад считал бы такой доход прекрасным.

И если хороший период заканчивается, проблема оказывается не только в том, что человек стал меньше зарабатывать.

У него уже другая конструкция жизни.

Предприниматель особенно легко попадает в эту ситуацию, потому что рост оборота способен создавать очень убедительное ощущение богатства.

На счёт приходит несколько миллионов.

Потом несколько миллионов уходят поставщикам, сотрудникам, площадкам, логистике, налогам, рекламе.

Но психологически цифры уже изменились.

Когда через твои руки регулярно проходят крупные суммы, собственный масштаб начинаешь воспринимать иначе.

Я видел, как человек мог долго торговаться из-за двадцати тысяч рублей, когда бизнес был маленьким, а через несколько лет спокойно соглашался на расход в двести тысяч почти без расчёта. Не потому, что стал глупее. Просто двести тысяч изменили размер в его внутренней системе координат.

А деньги, к сожалению, не знают, какого размера они кажутся владельцу.

Двести тысяч остаются двумястами тысячами.

Десять подобных решений — двумя миллионами.

И хороший период способен скрывать эту арифметику довольно долго.

Пока доход растёт быстрее расходов, практически любая неэффективность выглядит терпимой.

Лишний сотрудник не страшен.

Слишком дорогой офис не страшен.

Неудачная партия товара не страшна.

Завышенный рекламный бюджет не страшен.

Автомобиль в кредит не страшен.

Большая ипотека не страшна.

Доход всё перекрывает.

Более того, сама способность легко выдерживать такие расходы становится очередным доказательством успеха.

А потом достаточно не катастрофы, а всего лишь возвращения к более обычным результатам.

Не обязательно потерять бизнес.

Не обязательно обрушить доход до нуля.

Иногда достаточно, чтобы вместо четырёхсот тысяч человек снова начал зарабатывать двести пятьдесят.

И внезапно выясняется, что двести пятьдесят — это уже мало.

Не потому, что сумма маленькая.

А потому, что решения, принятые во время хорошего периода, требуют четырёхсот.

Вот тогда прошлый успех впервые показывает счёт.

Причём довольно ироничный.

Когда денег было меньше, человек боялся рисковать и поэтому оставлял себе запас.

Когда денег стало больше, он почувствовал себя безопаснее и постепенно этот запас уничтожил.

Не обязательно потратил его буквально. Иногда просто обложил будущие доходы обязательствами.

И в результате человек с гораздо большим заработком способен оказаться финансово менее свободным, чем был несколько лет назад.

Раньше плохой месяц означал, что он отложит покупку или меньше отложит в накопления.

Теперь плохой месяц означает, что нужно где-то найти деньги на обязательные платежи.

А необходимость найти деньги к конкретной дате очень быстро меняет качество решений.

Есть ещё одна причина, по которой хороший период способен незаметно сделать человека уязвимее. Успех меняет не только размер ставок, расходов или обязательств. Он постепенно меняет само представление о том, что считать нормальным. Первый прибыльный месяц радуется, пятый подряд уже воспринимается как закономерность, а через год человеку начинает казаться, что примерно так всё и должно работать. В какой-то момент прибыль перестаёт быть приятным результатом удачного решения и превращается в ожидаемый результат нормальной работы. Убыток, наоборот, начинает

выглядеть отклонением, которому обязательно должно найтись какое-то объяснение.

На финансовом рынке это видно особенно хорошо. Допустим, инвестор или трейдер попадает в период, когда большинство его идей оказываются удачными. Он покупает актив — тот растёт. Выходит из позиции — через несколько дней цена действительно начинает снижаться. Решает не участвовать в сомнительной сделке — она заканчивается плохо у тех, кто вошёл. Несколько раз удачно докупает после сильного падения и получает хорошее восстановление. Сначала всё это просто радует, потом начинает придавать уверенности, а ещё через некоторое время незаметно меняет отношение человека к собственным ошибкам.

Когда ты заранее допускаешь, что значительная часть решений может оказаться неправильной, отдельный убыток не требует немедленно искать оправдание. Можно спокойно посмотреть на ситуацию и признать: здесь идея не сработала. Возможно, я ошибся в анализе. Возможно, изменились обстоятельства. Возможно, просто реализовался один из неблагоприятных сценариев, который изначально был возможен. После длинной серии успехов тот же убыток воспринимается иначе. Он словно нарушает привычный порядок вещей. Человек уже привык к тому, что его логика подтверждается результатом, поэтому первой реакцией становится не пересмотр собственной позиции, а попытка объяснить, почему происходящее носит временный характер.

Отсюда появляются знакомые рассуждения. Рынок паникует. Сейчас вытряхнут слабых и цена восстановится. Новость неправильно поняли. Фундаментально ничего не изменилось. Крупные игроки специально давят цену. Иногда всё это действительно может быть правдой. Рынок способен резко двигаться без серьёзного изменения фундаментальной картины, люди действительно паникуют, хорошие активы падают вместе с плохими, а краткосрочная цена совершенно не обязана точно отражать состояние бизнеса. Проблема в другом: после хорошего периода подобные объяснения получают дополнительный вес не потому, что стали убедительнее, а потому, что человеку труднее допустить гораздо менее приятную версию — возможно, на этот раз он просто неправ.

Представь трейдера, который за последний год восемь раз покупал активы после сильного снижения. В семи случаях цена через некоторое время восстанавливалась. Несколько раз он даже попадал почти в самое дно и потом с удовольствием наблюдал, как люди, которые продавали в панике, возвращаются в тот же актив значительно дороже. Постепенно у него формируется вполне понятная модель поведения: сильное падение — возможность, паника создаёт хорошие цены, толпа часто преувеличивает плохие новости, поэтому нужно уметь покупать тогда, когда другим страшно. В определённых условиях это действительно может быть хорошей стратегией, и предыдущие результаты только укрепляют человека в её разумности.

На девятый раз цена снова резко падает. Он покупает. Цена снижается ещё на десять процентов, и человек докупает, потому что уже видел подобное раньше. Падение продолжается. Убыток становится заметным, но именно предыдущий опыт делает продолжение особенно логичным. Семь раз он уже проходил через неприятное ощущение, когда после покупки цена шла ниже, а затем восстанавливалась. Если бы у него не было этого опыта, возможно, он испугался бы раньше. Теперь же опыт буквально говорит ему не бояться. Он докупает ещё раз и только значительно позже выясняет, что в этот раз произошло не временное падение цены. Изменилось что-то важное в самой компании, отрасли или исходной логике решения.

В такой истории человека подвела не неопытность. Наоборот, его подвёл опыт, который слишком хорошо работал до этого. Это одна из причин, по которой я осторожно отношусь к совету «доверяй своему опыту». Опыт действительно полезен, но только пока ты понимаешь, чему именно он тебя научил. Семь восстановлений после падения доказывают, что семь раз цена восстановилась. Они не доказывают, что любое падение закончится восстановлением. Несколько удачных запусков бизнеса подтверждают, что несколько запусков оказались удачными. Они не превращают предпринимателя в человека, способного безошибочно оценивать любой рынок. Рост дохода в течение трёх лет говорит о том, что доход рос три года. Он не подписывает с тобой договор, по кото-

рому будет расти следующие десять.

Когда читаешь это со стороны, всё кажется почти банальным. Конечно, прошлый результат ничего не гарантирует. Конечно, условия могут измениться. Конечно, даже опытный человек может ошибиться. Но есть большая разница между пониманием этой мысли в спокойном разговоре и способностью действовать в соответствии с ней после длинной серии побед. Я сам замечал за собой неприятную вещь: после нескольких хороших решений начинаешь чуть сильнее доверять не только анализу, но и собственному ощущению ситуации. Там, где раньше хотелось проверить цифры, появляется мысль, что общая картина и так понятна. Где раньше сомневался, теперь быстрее выбираешь. И если решение снова оказывается удачным, скорость начинает восприниматься уже не как снижение осторожности, а как признак опыта.

В какой-то момент появляется особенно приятное ощущение: ты начинаешь видеть ситуацию раньше других. Ещё не можешь полностью объяснить, почему идея кажется хорошей, но уже чувствуешь, куда всё идёт. Иногда за этим чувством действительно стоит накопленный опыт. Человек, который много лет работает в одной отрасли, способен замечать слабые сигналы, на которые новичок даже не обратит внимания. Он может не разложить своё решение мгновенно на десять аккуратных пунктов, но это не означает, что решение случайное. Проблема в том, что интуиция опытного че-

ловека и уверенность человека, которому несколько раз подряд повезло, изнутри ощущаются очень похоже. Обе говорят примерно одно и то же: «Я это уже видел».

В бизнесе этот механизм бывает ещё убедительнее, потому что предприниматель действительно влияет на результат гораздо сильнее, чем трейдер способен влиять на рынок. Если продажи падают, можно изменить рекламу. Если товар не нравится покупателям, его можно доработать. Если поставщик подводит, найти другого. Если сотрудник плохо работает, заменить. Если направление оказалось слабым, попробовать соседнее. Предприниматель не просто наблюдает за системой со стороны, а постоянно вмешивается в неё и видит последствия собственных решений. Поэтому успешный бизнес совершенно естественно воспринимается как подтверждение личных способностей владельца.

И в значительной степени так и есть. Редко бизнес годами растёт исключительно благодаря удаче. Обычно за результатом стоят работа, решения, способность быстро учиться, считать деньги, договариваться, находить людей, исправлять проблемы и делать ещё десятки вещей, которые со стороны практически не видны. Было бы странно объяснять любой успех исключительно хорошим рынком или случайностью. Если человек пять лет развивал компанию, увеличивал прибыль и проходил через проблемы, его собственная роль в результате очевидна.

Ошибка начинается не там, где он признаёт эту роль. Она

начинается, когда он перестаёт замечать роль условий.

Допустим, предприниматель начал продавать определённый товар в очень удачный момент. Категория быстро росла, конкуренция ещё была относительно слабой, реклама стоила недорого, поставщик давал хорошие цены, а площадка активно привлекала новых покупателей. Сам предприниматель при этом тоже работал хорошо: быстро сделал нормальную карточку товара, следил за остатками, грамотно управлял рекламой, не выводил из бизнеса слишком много денег и постепенно расширял ассортимент. За три года оборот вырос в десять раз.

Что стало причиной успеха? Скорее всего, сочетание большого количества факторов. Предприниматель действительно хорошо работал, но одновременно ему помогали рынок, момент входа, условия площадки, доступная реклама, поставщик и растущий спрос. Такое объяснение достаточно точное, но психологически неудобное. Нам вообще проще мыслить одной понятной причиной, чем постоянно держать в голове сложную смесь собственных способностей, обстоятельств и случайности. Поэтому через некоторое время появляется гораздо более короткая версия: «Я умею находить товары», «Я понимаю покупателя», «Я умею масштабировать бизнес» или просто «У меня хорошее чутьё».

Такая формулировка особенно приятна потому, что легко переносится на другие ситуации. Если я умею делать бизнес, почему ограничиваться одним товаром? Почему не от-

крыть второе направление? Почему не запустить собственное производство? Почему не выйти в совершенно новую категорию? Почему не взять помещение побольше, не нанять команду и не увеличить закупки в несколько раз? Иногда именно так и строятся большие компании. Было бы странно делать из разговора об ошибках вывод, что после первого успеха нужно испугаться и навсегда остаться на прежнем уровне. Рост почти всегда требует решений, которые вчера казались слишком большими.

Но есть разница между увеличением масштаба и переносом собственной уверенности туда, где прошлый опыт уже не полностью применим. Хороший ресторан не доказывает, что его владелец умеет строить сеть из ста ресторанов. Успешный интернет-магазин не означает, что тот же человек автоматически окажется хорошим производителем. Прибыльная торговля собственными деньгами не гарантирует, что человек так же спокойно сможет управлять чужим капиталом. Умение запустить бизнес не равно умению управлять большой компанией с несколькими сотнями сотрудников. Каждый следующий уровень способен потребовать навыков, которые раньше вообще не были нужны.

Предыдущий успех, однако, выдаёт очень убедительный аванс доверия к себе. Предприниматель выходит в новую категорию не как новичок, который ничего не знает и поэтому старается проверять каждую гипотезу, а как человек, уже построивший успешный бизнес. Это влияет на размер пер-

вой закупки, скорость найма сотрудников, готовность вкладываться в рекламу и даже на отношение к первым плохим показателям. Новичок после слабого первого месяца может уменьшить следующую поставку. Опытный предприниматель скажет: «Ничего, раскатаем». И иногда именно он будет прав, потому что у него действительно больше инструментов, денег и знаний. Но иногда слово «раскатаем» означает только то, что прошлый успех убедил человека в способности решить любую проблему теми же качествами, которые уже однажды принесли результат.

Самоуверенность здесь почти никогда не выглядит как самоуверенность. Человек не ходит по офису с мыслью, что он великий предприниматель. Он просто начинает немного иначе оценивать вероятность собственного успеха. Если раньше новый проект виделся ему как гипотеза, которая может сработать или не сработать, теперь он воспринимает его скорее как задачу, которую нужно правильно реализовать. Это уже существенное изменение. Гипотезу можно закрыть, если данные её не подтверждают. Задачу хочется решить. А если она пока не решается, значит, нужно приложить больше усилий, денег и времени.

Окружающие часто только усиливают этот эффект. Пока у тебя ничего не получилось, советы готовы давать почти все. Когда получилось, направление разговора меняется. Теперь уже тебя начинают спрашивать, как правильно запускать товары, где искать возможности, когда стоит увеличи-

вать закупки и какую нишу выбрать. Вчера ты сам сомневался, правильно ли оценил спрос, а сегодня знакомый спрашивает: «Как ты вообще понимаешь, что будет продаваться?» Ты объясняешь, на какие показатели смотришь, как оцениваешь конкурентов, считаешь экономику и выбираешь поставщика. Потом другой человек задаёт похожий вопрос. Затем тебя просят оценить чужую идею. Постепенно собственный опыт превращается в систему не только в глазах окружающих, но и в твоих.

В этом нет ничего странного. Если люди постоянно спрашивают твоё мнение, а банковский счёт при этом показывает, что последние несколько лет ты действительно принимал неплохие решения, сложно не начать относиться к собственному мнению немного серьёзнее. Проблема появляется, когда вместе с этим растёт не только уверенность, но и размер последствий возможной ошибки. Человек начинает ставить больше именно тогда, когда его способность сомневаться становится меньше.

Обычно опасное финансовое состояние представляют иначе. Человек потерял деньги, разозлился, захотел отыграться, увеличил риск и сделал ещё хуже. Такая цепочка действительно существует. Но есть и зеркальная ситуация. Человек заработал деньги, доволен собой, чувствует, что хорошо понимает происходящее, и тоже начинает рисковать больше. Вторая ситуация иногда опаснее именно потому, что в ней нет внутреннего сигнала тревоги. После большо-

го убытка хотя бы страшно. После большой прибыли приятно. Страх способен заставить остановиться, пусть иногда и слишком поздно. Успех, наоборот, подталкивает продолжать.

Если человек заработал на сделке пятьдесят тысяч рублей, следующая позиция на сто тысяч кажется естественным развитием. Если заработал миллион на одном товаре, вложить два миллиона в следующую партию уже не выглядит безумной суммой. Если доход вырос втрое, увеличить ежемесячные расходы в полтора раза кажется даже довольно скромным решением. Всё движется в одну сторону, и проблема становится заметной только тогда, когда направление меняется.

Я видел ситуации, где человек несколько лет очень разумно обращался с деньгами, а самые большие риски начинал принимать именно после того, как накопил приличный капитал. Пока денег было мало, он прекрасно понимал их цену. Считал, сравнивал, не вкладывал всё в одну идею, держал резерв. Потом несколько решений подряд принесли хороший результат, капитал вырос, и вместе с ним выросла сумма, которую человек считал допустимой потерять.

Само по себе это нормально. Если у тебя пятьсот тысяч рублей, потеря ста тысяч — серьёзный удар. Если капитал вырос до десяти миллионов, те же сто тысяч уже играют совсем другую роль. Но психологически допустимый риск иногда растёт значительно быстрее самого капитала. На пяти-

стах тысячах человек боялся потерять пятьдесят. На двух миллионах спокойно рисковал двумястами. На десяти уже мог вложить три или четыре миллиона в одну идею. В абсолютных цифрах он стал богаче, но в процентах от капитала — агрессивнее. При этом самому ему могло казаться ровно обратное: теперь у него больше денег, больше опыта и поэтому больше пространства для риска.

До определённого момента это может прекрасно работать. Более того, именно повышенный риск способен принести человеку следующий скачок капитала и окончательно убедить его в правильности нового подхода. Он вложил два миллиона вместо пятисот тысяч и заработал восемьсот. После такого результата вернуться к прежнему размеру сделки психологически трудно. Пятьсот тысяч начинают казаться слишком маленькой позицией, почти пустой тратой хорошей идеи.

Здесь я бы вообще разделял две вещи, которые часто смешиваются: возможность позволить себе больший риск и уверенность в том, что конкретная идея заслуживает большего риска. Если капитал вырос, человек действительно может увеличить абсолютный размер сделки, сохраняя примерно тот же уровень безопасности. Это обычная арифметика. Со всем другое дело, когда размер ставки растёт потому, что человек «практически не сомневается».

Эту фразу полезно замечать хотя бы у себя. Не потому, что после неё обязательно нужно отказаться от решения.

Иногда ты действительно будешь почти уверен и окажешься прав. Но высокая уверенность сама по себе никак не уменьшает возможный ущерб. Если ты вложил миллион и ошибся, рынок не вернёт половину денег за то, что перед покупкой ты был уверен на девяносто процентов. Бизнес тоже не компенсирует убыток за хороший предыдущий опыт. Последствиям вообще безразлично, насколько убедительно выглядело решение в нашей голове.

Наверное, поэтому со временем мне стало интереснее смотреть не на то, как человек ведёт себя после убытков, а на то, что он делает именно в периоды, когда всё получается. После потери почти каждый обещает себе быть осторожнее. Гораздо сложнее сохранить осторожность после прибыли, потому что осторожность после потери воспринимается как здравый смысл, а осторожность после успеха очень легко принять за трусость.

Цена растёт, а ты не увеличиваешь позицию. Бизнес приносит прибыль, а ты продолжаешь держать значительную сумму в резерве. Товар прекрасно продаётся, а следующую категорию всё равно тестируешь небольшой партией. Доход вырос, но ты не спешишь превращать его в ипотеку, новый автомобиль и ещё несколько обязательных платежей. В такие моменты может казаться, что ты сам мешаешь собственному росту. И, что особенно неприятно, часть возможностей ты действительно упустишь.

Это важно признавать. Осторожность не бесплатна. Ес-

ли всегда оставлять большой запас, кто-то более агрессивный иногда заработает больше. Если тестировать маленькими партиями, можно не успеть заработать на быстро растущем спросе. Если принципиально не использовать заёмные деньги, бизнес в некоторых ситуациях будет развиваться медленнее. Если не увеличивать позицию даже тогда, когда идея действительно сильная, прибыль окажется меньше той, которую можно было получить.

За право ошибиться приходится платить частью потенциального результата.

Именно поэтому после хорошего периода так легко решить, что эта плата слишком высокая. Цена осторожности находится прямо перед глазами, а цена её отсутствия существует только в будущем. Человек видит миллион, который мог заработать, если бы вложил больше. Он не видит три миллиона убытка, которого пока не случилось. Видит деньги, лежащие в резерве и почти не работающие. Не видит кассовый разрыв, который этот резерв однажды позволит закрыть без кредита. Видит, что маленькая партия закончилась за неделю и пришлось ждать новую поставку. Не видит склад, забитый товаром, который в следующий раз неожиданно перестанет продаваться.

В результате серия побед постепенно заставляет оптимизировать систему под мир, в котором ты продолжаешь быть прав. Сначала убирается немного лишнего запаса. Потом увеличивается размер сделки. Затем растёт закупка. Свобод-

ные деньги начинают казаться неэффективно используемым капиталом. Появляется кредит или кредитное плечо, потому что собственных средств уже недостаточно для всех хороших возможностей. Увеличиваются постоянные расходы, нанимаются люди, берётся помещение больше. Система становится эффективнее, быстрее и прибыльнее — при условии, что основные предположения продолжают работать.

Если смотреть на такую конструкцию в хороший период, она действительно может выглядеть лучше прежней. Она зарабатывает больше, капитал используется активнее, бизнес растёт быстрее. Старый осторожный вариант на её фоне кажется почти ленивым. Слишком много денег лежит без дела, слишком маленькие партии, слишком скромные ставки, слишком много защиты от событий, которые годами не происходят.

А потом случается что-нибудь совершенно обычное. Не катастрофа и не событие, которое невозможно было представить. Просто несколько вещей одновременно идут немного хуже расчёта. На рынке две крупные позиции снижаются вместе. В бизнесе продажи оказываются на двадцать процентов ниже ожиданий, а поставщику уже нужно платить за следующую партию. Доход человека на несколько месяцев уменьшается, а ипотека, кредит за автомобиль и остальные обязательные расходы остаются прежними.

И внезапно выясняется, что система прекрасно работала при одном довольно серьёзном условии: нужно было продол-

жать быть правым достаточно часто.

Мне кажется, это одна из самых дорогих конструкций, которые человек способен построить вокруг себя. Не потому, что в ней обязательно присутствуют откровенно глупые решения. Наоборот, каждое из них по отдельности может иметь нормальное объяснение. Проблема заключается в количестве оставленного пространства для ошибки. Если один неправильный прогноз означает потерю заранее ограниченной суммы, у тебя остаётся возможность спокойно принять следующее решение. Если один неправильный прогноз сразу создаёт нехватку денег, долг, необходимость срочно что-то продавать и несколько новых проблем, следующее решение ты уже будешь принимать в совершенно другом состоянии.

Особенно иронично, что к такой конструкции человек нередко приходит не после череды ошибок, а после череды правильных решений. Сначала заработал. Потом ещё раз. Затем увеличил ставку и снова заработал. Убедился, что прежняя осторожность была избыточной. Убрал часть ограничений и опять получил хороший результат. Взял на себя больше обязательств, расширился, увеличил оборот. В какой-то момент успех перестал быть просто приятным результатом системы и превратился в условие её нормального существования.

Я не считаю уверенность чем-то плохим. Без неё вообще трудно долго принимать решения в условиях неопределённости. Невозможно каждый раз открывать бизнес, покупать

актив или запускать проект с ощущением, что ты ничего не понимаешь и наверняка ошибёшься. В какой-то момент приходится доверять собственным расчётам, опыту и способности разобраться с последствиями.

Мне просто больше нравится уверенность, рядом с которой остаётся место для довольно простой мысли: «Возможно, я всё-таки неправ».

Не как ритуальная фраза, которую положено произнести, чтобы выглядеть разумным. А как реальная возможность, заложенная в само решение. Если я неправ, что произойдёт? Сколько потеряю? Что придётся делать после этого? Останутся ли у меня деньги и время? Смогу ли я остановиться? Не заставит ли одно решение принимать следующее уже под давлением? Не построил ли я всё так, что теперь обязан продолжать выигрывать?

Уверенный человек способен задавать себе такие вопросы ничуть не реже сомневающегося. Возможно, ему они даже нужнее. Потому что чем убедительнее кажется собственная идея, тем легче незаметно дать ей слишком много власти над своими деньгами, временем и следующими решениями.

Самые опасные периоды не всегда начинаются с паники, отчаяния или тяжёлого поражения. Иногда человек входит в них в прекрасном настроении, с растущим счётом, успешным бизнесом и целой коллекцией недавних доказательств того, что знает, что делает. Именно поэтому осторожность в такой момент кажется особенно ненужной.

А потом оказывается, что нужна она была именно тогда.

ГЛАВА 5. Я УЖЕ СЛИШКОМ МНОГО ВЛОЖИЛ

Представь небольшой бизнес, который два года назад выглядел вполне разумной идеей. Не авантюра, не попытка заработать миллион за неделю и не история, в которую человек вошёл с закрытыми глазами. Он посчитал экономику, посмотрел конкурентов, нашёл поставщика, вложил первые деньги и был готов к тому, что несколько месяцев придётся работать почти без прибыли. На старте ушло около полутора миллионов рублей: товар, оборудование, аренда, реклама, оформление, зарплаты и обычные мелочи, которые по отдельности кажутся незначительными, а вместе почему-то всегда превращаются в приличную сумму.

Первые месяцы идут хуже ожиданий, но ничего катастрофического не происходит. Продажи есть, клиенты появляются, просто денег бизнес приносит меньше, чем планировалось. Человек рассчитывал выйти хотя бы в небольшой плюс через полгода, а через полгода всё ещё работает около нуля. Где-то прибыль, где-то убыток. Один месяц хороший, следующий провальный. Появляются неожиданные расходы, дорожает реклама, один сотрудник уходит, поставщик меняет условия. Обычная жизнь бизнеса, в которой почти никогда ничего не развивается точно по первоначальной таблице.

Закрывать дело через полгода кажется странным. Человек ведь изначально понимал, что нужно время. Кроме того, уже вложено полтора миллиона. Значительная часть ра-

боты сделана: есть клиенты, процессы, поставщики, отзывы, сайт, оборудование. Если всё бросить сейчас, получится, что эти деньги потрачены зря. Гораздо разумнее добавить ещё немного и дать бизнесу возможность нормально встать на ноги.

Он вкладывает ещё триста тысяч.

На эти деньги запускает дополнительную рекламу, закупает товар и закрывает несколько текущих расходов. Продажи действительно немного растут. Появляется ощущение, что перелом близко. Ещё не прибыль, которую хотелось бы видеть, но динамика стала лучше. Человек решает продолжать.

Через три месяца возникает новая проблема. Оборот увеличился, а денег почему-то всё равно не хватает. Часть зависла в товаре, часть уходит на рекламу, выросли расходы на сотрудников. Чтобы бизнес не остановился, нужно ещё четыреста тысяч.

И вот здесь решение уже принимается совсем не так, как принималось первое.

Когда человек вкладывал начальные полтора миллиона, он задавал себе вопрос: стоит ли этот бизнес полутора миллионов риска?

Теперь вопрос звучит иначе: неужели я потеряю уже вложенные миллион восемьсот из-за того, что не хочу добавить ещё четыреста?

Это очень важная разница.

Четыреста тысяч начинают восприниматься не как новая

инвестиция, которую нужно оценивать отдельно, а как способ спасти предыдущие вложения. Отказаться от нового платежа психологически означает согласиться с потерей старых денег. А добавить — оставить шанс вернуть всё.

Поэтому он добавляет.

Теперь в бизнесе уже два миллиона двести тысяч.

Через некоторое время нужны ещё деньги. Допустим, пятьсот тысяч. Причины снова вполне реальные. Нужно обновить ассортимент, потому что старый продаётся хуже. Необходимо увеличить рекламный бюджет. Есть задолженность перед поставщиком. Если сократить расходы прямо сейчас, продажи могут упасть ещё сильнее. Кроме того, скоро начинается хороший сезон, и именно он способен наконец вывести компанию в нормальную прибыль.

Человек смотрит на эти пятьсот тысяч совершенно иначе, чем посмотрел бы на них два года назад.

Тогда ему предлагали вложить полтора миллиона в неизвестный бизнес.

Теперь ему как будто предлагают за пятьсот тысяч спасти уже вложенные два миллиона двести.

Такое предложение психологически выглядит гораздо привлекательнее.

Хотя с точки зрения следующего решения прошлые два миллиона двести уже находятся в прошлом. Они не станут менее потраченными от того, что человек добавит ещё пятьсот тысяч. Новые деньги могут быть оправданы только од-

ним: если с сегодняшнего дня вложить пятьсот тысяч в этот бизнес действительно разумнее, чем не вкладывать их.

На практике отделить эти два вопроса очень трудно.

Мы редко смотрим на собственные проекты так, будто увидели их впервые. Вместе с бизнесом перед глазами всегда стоят деньги, которые уже туда ушли, месяцы работы, бессонные вечера, переговоры, проблемы, первые клиенты, ошибки, исправления и надежда, которая всё это время заставляла продолжать. Поэтому решение о следующих пятистах тысячах на самом деле ощущается как решение о судьбе всех предыдущих вложений.

Если добавить деньги, история продолжается.

Если остановиться, приходится поставить точку.

А точка делает убыток окончательным.

Пока бизнес работает, даже если он убыточен, внутри остаётся довольно комфортная формулировка: деньги не потеряны, они вложены. Возможно, временно неудачно. Возможно, срок возврата оказался больше. Возможно, нужно ещё немного доработать модель. Но это всё ещё инвестиция, у которой есть будущее.

Закрытие меняет язык.

Оборудование продаётся дешевле, чем покупалось. Остатки товара приходится распродавать. Часть расходов вообще невозможно вернуть. И человек впервые видит конкретную цифру убытка.

Допустим, из двух миллионов семисот тысяч после закры-

тия получится вернуть восемьсот тысяч.

Миллион девятьсот исчезнут окончательно.

Пока бизнес продолжает работать, этих потерянных миллиона девятистот как будто ещё нет. Они существуют только как возможный неблагоприятный итог. Поэтому очередные триста или пятьсот тысяч покупают человеку не только шанс исправить бизнес. Они ещё и позволяют не признавать предыдущий убыток.

Мне кажется, именно здесь многие истории начинают становиться значительно дороже, чем должны были.

Не потому, что человек глупый и не умеет считать. Наоборот, он способен прекрасно понимать цифры. Просто цифры отвечают на один вопрос, а внутри него в этот момент звучит совсем другой.

Таблица говорит:

«Чтобы продолжить, нужно вложить ещё пятьсот тысяч».

А человек слышит:

«Готов ли ты потерять два миллиона семьсот тысяч, которые уже сюда вложил?»

Это разные вопросы.

Если их не разделить, прошлые расходы начинают принимать решения за будущие деньги.

Представим немного другую ситуацию. Тот же бизнес существует, показывает те же продажи, имеет те же перспективы, расходы и проблемы. Только принадлежит он другому человеку. Тебе предлагают купить его сегодня за пятьсот

тысяч рублей и дальше управлять им самостоятельно.

Ты получаешь всю отчётность.

Видишь выручку.

Видишь расходы.

Знаешь размер задолженности.

Понимаешь, сколько потребуется оборотных средств.

Знаешь, что прежний владелец уже потратил на этот проект почти три миллиона.

Но это его три миллиона.

Не твои.

Стал бы ты покупать такой бизнес за пятьсот тысяч?

Вот здесь ответ иногда меняется удивительно быстро.

Когда чужие прошлые вложения перестают давить на решение, человек способен гораздо спокойнее оценить сам актив. Он смотрит на текущую прибыльность, перспективы, риски и объём будущих вложений. И вполне может сказать: «Нет, за пятьсот тысяч мне это неинтересно. Слишком слабая экономика. Слишком много неопределённости. Я лучше вложу эти деньги во что-нибудь другое».

Но если бизнес его собственный, те же пятьсот тысяч вдруг находятся.

Потому что теперь они не покупают плохой бизнес.

Они спасают хороший бизнес, в который просто уже слишком много вложено.

На этом месте обычно хочется возразить, что сравнение не совсем честное. У собственного бизнеса есть накоплен-

ный опыт, связи, понимание процессов, репутация, клиенты. Всё это действительно имеет ценность. Возможно, именно поэтому продолжение оправдано. Я бы точно не стал автоматически закрывать любой проект только потому, что он какое-то время работает плохо.

Есть бизнесы, которые несколько лет требуют вложений, а затем становятся очень прибыльными. Есть продукты, которые долго не находят своего покупателя, а потом вырастают в большое направление. Есть компании, переживавшие периоды, когда закрытие казалось самым разумным вариантом, но владельцы продолжили и в итоге оказались правы.

Проблема не в продолжении как таковом.

Проблема в причине продолжения.

Фраза «я вкладываю ещё пятьсот тысяч, потому что вижу конкретные изменения, после которых экономика бизнеса должна стать лучше» сильно отличается от фразы «я не могу закрыть его, потому что уже вложил три миллиона».

В первом случае решение смотрит вперёд.

Во втором — назад.

А деньги, которые мы собираемся вложить завтра, работают только в будущем. Они ничего не могут исправить в прошлом.

Это одна из самых неприятных особенностей уже понесённых расходов. Как бы нам ни хотелось, их нельзя отменить следующим решением. Если миллион рублей уже потрачен неудачно, новый миллион не способен сделать пер-

вый непотраченным. Он способен только создать новый результат — хороший или плохой.

На языке экономики для этого существует довольно сухое выражение — невозвратные затраты. Мне оно долго казалось слишком академическим для вещи, с которой люди сталкиваются постоянно. Смысл на самом деле очень простой: некоторые расходы уже произошли и не изменятся в зависимости от того, что ты сделаешь дальше.

Допустим, ты купил билет на концерт за десять тысяч рублей. В день концерта заболел, билет вернуть нельзя. Деньги уже потрачены. Если ты останешься дома, десять тысяч не вернутся. Если поедешь с температурой и проведёшь отвратительный вечер, они тоже не вернутся.

С точки зрения следующего решения стоимость билета больше ничего не меняет.

Нужно спросить только одно: что для меня лучше сейчас — остаться дома или ехать?

Но именно так думать трудно. В голове почти автоматически возникает: «Я же заплатил десять тысяч».

Как будто поездка способна каким-то образом вернуть стоимость билета.

В бизнесе тот же механизм просто становится дороже. Вместо десяти тысяч речь идёт о миллионах, вместо одного вечера — о нескольких годах, а вместо температуры — о проекте, с которым человек уже успел связать значительную часть собственной жизни.

Поэтому каждое следующее вложение часто делает выход не легче, а тяжелее.

Когда потрачено сто тысяч, можно сказать: не получилось.

Когда потрачено пятьсот, уже хочется попробовать ещё.

Когда потрачено два миллиона, закрытие кажется серьёзным поражением.

Когда потрачено пять, появляется мысль, что нельзя просто так выбросить пять миллионов.

И человек вкладывает шестой.

После этого уйти ещё сложнее, потому что теперь нужно признать потерю уже не пяти, а шести.

В этом есть неприятная математическая ловушка. Мы добавляем деньги, чтобы уменьшить вероятность признания старого убытка, но если ситуация не исправляется, тем самым увеличиваем сумму, которую потом будет ещё тяжелее признать потерянной.

Допустим, предприниматель после первых двух миллионов сказал себе: «Добавлю ещё пятьсот тысяч, и если ничего принципиально не изменится, закроюсь».

Он добавляет.

Что-то немного улучшается, но недостаточно.

Теперь нужно выполнять собственное обещание.

Однако закрыться после двух с половиной миллионов психологически тяжелее, чем было после двух. Кроме того, улучшение всё-таки произошло. Значит, дополнительные деньги не совсем пропали. Возможно, нужно дать системе

ещё время.

Он добавляет ещё триста.

Теперь вложено два миллиона восемьсот.

Через два месяца показатели снова не дотягивают до нужных.

Но остановиться становится ещё сложнее.

Получается странная ситуация: каждое решение продолжить, которое должно было дать окончательный ответ, делает следующий отказ от продолжения психологически дороже.

Так человек может много раз покупать себе «последний шанс».

И каждый последний шанс увеличивает цену следующего.

В какой-то момент первоначальная идея вообще перестает быть главным аргументом. Человек уже не столько верит в бизнес, сколько не знает, как согласиться с тем, что всё вложенное не вернется.

Я думаю, это можно заметить по тому, как меняется язык.

В начале человек говорит о будущем: рынок растёт, продукт нужен, здесь хорошая маржа, мы можем занять такую-то долю, через год должны выйти на такие-то показатели.

Позже всё чаще появляются аргументы из прошлого: мы уже столько сделали, столько прошли, столько денег вложили, столько времени потратили, не зря же всё это было.

Последняя фраза особенно коварная.

«Не зря же».

Как будто продолжение способно гарантировать, что прошлые усилия получают смысл.

Иногда получают.

Иногда нет.

Но количество уже потраченных денег само по себе ничего не говорит о качестве следующего вложения.

Если бизнесу действительно нужны ещё пятьсот тысяч и после этого у него есть хорошие основания стать прибыльным, возможно, деньги стоит вложить. Если этих оснований нет, прошлые три миллиона не создают их автоматически.

Они только делают решение эмоционально тяжелее.

Именно поэтому я стараюсь мысленно убрать прошлые вложения хотя бы на несколько минут. Это трудно сделать полностью, особенно когда речь идёт о собственных деньгах и нескольких годах жизни, но сам вопрос довольно простой:

«Если бы сегодня я оказался здесь впервые и ничего раньше не вложил, стал бы я входить в это снова?»

Не обязательно немедленно делать то, что подскажет первый ответ. Иногда у действующего проекта действительно есть преимущества, которых не было бы у нового владельца. Иногда стоимость выхода слишком высокая. Иногда ситуация временно плохая, а перспективы остаются сильными. Всё это нужно учитывать.

Но если единственная причина продолжать исчезает вместе с прошлым, на это стоит посмотреть внимательнее.

Потому что прошлые вложения могут объяснить, почему ты оказался здесь.

Они не обязаны решать, сколько ты заплатишь за то, чтобы остаться.

С деньгами этот механизм хотя бы относительно легко увидеть. В какой-то момент можно открыть банковское приложение, посмотреть историю переводов и обнаружить вполне конкретную сумму, которую ты месяц за месяцем отправлял в проект, надеясь, что именно следующий платёж наконец изменит ситуацию. Значительно сложнее заметить то же самое там, где деньги физически никуда не переводятся, а решение продолжать выглядит как бездействие. Наверное, поэтому особенно хорошо эта ловушка чувствуется в инвестициях. Человеку не нужно каждый месяц доставать из кармана новые сто тысяч, чтобы продолжать держаться за старое решение. Иногда достаточно просто ничего не делать.

Представим обычную ситуацию. Инвестор покупает акции компании по тысяче рублей. Не на последние деньги и не потому, что увидел случайный совет в интернете. Он изучил бизнес, посмотрел отчётность, почитал новости, оценил перспективы и решил, что цена привлекательная. Покупает тысячу акций и вкладывает миллион рублей. Через несколько недель цена снижается до девятисот. Неприятно, но ничего особенного. Колебания на десять процентов на рынке происходят постоянно, а первоначальная идея никуда не исчезла. Инвестор спокойно продолжает держать позицию.

Потом цена опускается до восьмисот. На счёте уже минус двести тысяч. Здесь он начинает смотреть на компанию внимательнее и находит достаточно аргументов, почему падение может быть временным. Общий рынок слабый, инвесторы нервничают, в отрасли появились плохие новости, но сама компания по-прежнему зарабатывает. Более того, акции теперь стоят дешевле, чем в тот момент, когда он считал их привлекательными. Логика подсказывает, что продавать именно сейчас странно. Если бизнес нравился по тысяче, почему он должен перестать нравиться по восемьсот?

Сам по себе этот аргумент вполне разумный. Снижение цены действительно не означает автоматически, что первоначальное решение стало неправильным. Иногда рынок падает значительно ниже справедливой оценки, а инвестор, который спокойно переждал снижение, в итоге получает хороший результат. Было бы слишком просто сказать: цена пошла против тебя — немедленно выходи. Тогда долгосрочное инвестирование вообще превратилось бы в попытку угадать каждое движение рынка.

Но допустим, проходит ещё несколько месяцев, и появляются новые данные. Компания показывает слабый отчёт. Продажи растут медленнее ожиданий. Маржинальность снижается. Один из крупных проектов, на который инвестор рассчитывал при покупке, переносится. Конкурент выпускает сильный продукт. Теперь акция стоит семьсот рублей, а миллион превратился в семьсот тысяч.

Вот здесь решение уже должно быть немного другим. Нужно не просто спросить, дешёвая ли акция относительно цены покупки. Нужно заново посмотреть на саму идею. Что изменилось с момента входа? Остались ли причины, по которым компания должна расти? Насколько первоначальный расчёт зависел от тех событий, которые теперь не произошли? Есть ли сегодня другие активы, в которые эти семьсот тысяч можно вложить с более понятным соотношением риска и возможного результата?

Но человеку очень трудно смотреть на позицию как на семьсот тысяч свободного капитала.

Он всё ещё видит миллион.

Точнее, видит миллион, из которого триста тысяч временно куда-то исчезли.

Отсюда появляется совершенно естественная мысль: «Продавать сейчас бессмысленно. Я зафиксирую убыток».

Само выражение «зафиксировать убыток» довольно интересно. Пока акция лежит на счёте и показывает минус тридцать процентов, потеря психологически воспринимается как незавершённая. Цена может восстановиться, значит, убыток ещё можно отменить. После продажи цифра становится окончательной. Был миллион, стало семьсот тысяч. Триста тысяч потеряны, и никакой график этой конкретной позиции больше не вернёт их обратно.

Поэтому человек продолжает держать.

Не обязательно потому, что считает компанию хорошей

инвестицией по текущей цене. Иногда он уже сам не уверен, купил бы её сегодня. Просто продать по семьсот означает признать, что покупка по тысяче была неудачной. А пока акция находится в портфеле, решение как будто ещё не закончено.

Цена падает до шестисот пятидесяти.

Теперь убыток составляет триста пятьдесят тысяч.

И здесь происходит странная вещь: чем хуже становится результат, тем психологически труднее выйти. Казалось бы, должно быть наоборот. Если новые данные ухудшаются, причин держать актив становится меньше. Но вместе с этим растёт сумма, которую придётся признать потерянной. При минус пяти процентах человек мог закрыть позицию почти без эмоций. При минус десяти уже неприятно. При минус тридцати пяти продажа воспринимается как серьёзное решение, хотя технически нужно нажать ту же кнопку.

Я не раз замечал, насколько сильно цена покупки способна привязать человека к прошлому. Допустим, акция сейчас стоит шестьсот пятьдесят рублей. Инвестор говорит: «Продам, когда вернётся хотя бы к девятистам». Почему к девятистам? Что особенного произойдёт с компанией именно на этой цене? Возможно, ничего. Просто девятьсот означает, что личный убыток станет терпимее. Если цена вернётся к тысяче, вообще идеально: можно выйти «в свои» и закрыть историю без ощущения поражения.

Рынку, конечно, всё равно, по какой цене конкретный че-

ловек когда-то купил акцию. Компания не знает, что ему нужно вернуть тысячу рублей за бумагу. Другие участники рынка не обязаны поднимать цену до его точки входа. Тысяча существует в этой истории только потому, что именно там было принято прошлое решение.

Если бы тот же инвестор сегодня впервые увидел эту компанию по шестьсот пятьдесят рублей, он мог бы решить, что покупать её вообще не хочет. Возможно, ему не нравится новый отчёт, не устраивает долговая нагрузка или он считает, что перспективы отрасли ухудшились. Но поскольку акция уже находится у него в портфеле, вопрос «купил бы я её сегодня?» заменяется другим: «Стоит ли мне продавать с таким большим убытком?»

Эти вопросы кажутся похожими, хотя на самом деле говорят о разных вещах. Первый относится к будущему. Второй — к прошлому.

Можно представить ситуацию ещё проще. Допустим, у тебя есть семьсот тысяч рублей наличными и кто-то предлагает вложить их в определённую компанию. Ты изучаешь её и отвечаешь: «Нет, сейчас я бы туда не входил». Тогда возникает довольно неудобный вопрос: почему семьсот тысяч, которые уже находятся в этих акциях, должны оцениваться иначе?

Экономически между ними нет какой-то магической разницы. В одном случае у тебя семьсот тысяч рублей на счёте, в другом — актив, который прямо сейчас можно продать

примерно за семьсот тысяч. Конечно, нужно учитывать налоги, комиссии, ликвидность и другие реальные детали, но сама логика остаётся той же. Если сегодня ты не хочешь владеть этим активом на семьсот тысяч, прошлый миллион не должен автоматически заставлять тебя продолжать.

На практике заставляет.

Причём иногда человек идёт дальше и начинает докупать падающий актив. Здесь всё становится ещё интереснее, потому что появляется новый аргумент: снижение средней цены.

Акции были куплены по тысяче. Теперь стоят шестьсот. Если купить ещё столько же, средняя цена заметно уменьшится. Тогда для выхода в ноль рынку уже не нужно возвращаться к тысяче. Достаточно подняться примерно к восьмистам.

Математически всё правильно.

Но средняя цена сама по себе ничего не исправляет в качестве актива. Она только меняет личную точку безубыточности инвестора. Если компания стала хуже, удвоение позиции не делает её лучше. Если первоначальная идея сломалась, более низкая средняя цена не ремонтирует исходную логику. Она просто увеличивает количество денег, зависящих от того, окажется ли человек в итоге прав.

При этом докупка способна быть совершенно разумным решением. Если фундаментальная картина не изменилась, а актив стал дешевле из-за общего падения рынка, увеличение

позиции может оказаться отличной идеей. Я не вижу смысла превращать любое усреднение в ошибку. Вопрос снова не в самом действии, а в причине.

«Я покупаю ещё, потому что по текущей цене ожидаемое соотношение риска и результата стало привлекательнее» — одна логика.

«Я покупаю ещё, потому что мне нужно быстрее вернуть потерянные деньги» — совсем другая.

Внешне сделки могут выглядеть одинаково. В обоих случаях человек нажимает кнопку «купить». Но во втором случае прошлый убыток уже начал управлять новым капиталом.

Допустим, после первой покупки на миллион инвестор теряет триста тысяч и добавляет ещё семьсот, чтобы снизить среднюю цену. Теперь в одной идее находится уже значительно больше денег. Если акция восстанавливается, решение выглядит блестящим. Человек не только возвращает убыток, но и получает хорошую прибыль на дополнительной покупке. В памяти остаётся полезный на первый взгляд урок: когда уверен в компании, падение нужно использовать.

Если цена продолжает снижаться, появляется следующий выбор. И он снова становится тяжелее предыдущего, потому что теперь человек защищает уже не первоначальный миллион, а всю увеличенную позицию. С каждой новой покупкой психологическая связь с активом становится сильнее. Человек всё больше читает о компании, всё чаще проверяет новости, ищет мнения аналитиков, обсуждает её с другими

инвесторами. Позиция занимает не только больше капитала, но и больше внимания.

Через некоторое время вопрос о продаже перестаёт быть обычным инвестиционным решением. Он становится почти признанием того, что вся цепочка действий была неправильной. Нужно признать, что не только первая покупка оказалась неудачной, но и первая докупка, и вторая, и месяцы ожидания. Чем дольше человек защищал решение, тем больше вещей ему приходится психологически отпустить вместе с ним.

Именно поэтому фраза «я уже слишком много вложил» так убедительна. На первый взгляд она звучит как аргумент за продолжение. На самом деле она сообщает только о размере прошлого.

Представим, что человек вложил в актив три миллиона рублей, а сейчас его позиция стоит два миллиона. Он говорит: «Я не могу выйти, я уже слишком много сюда вложил». Но если перевести эту фразу на язык следующего решения, она будет звучать иначе: «Сегодня у меня есть актив стоимостью два миллиона рублей. Я выбираю продолжать держать эти два миллиона именно здесь».

Вот это уже намного полезнее.

Потому что три миллиона относятся к истории позиции.

Два миллиона относятся к тому, чем человек распоряжается сейчас.

Если он считает, что именно этот актив сегодня является

хорошим местом для двух миллионов, держать его вполне логично. Но если единственная причина не продавать состоит в том, что когда-то было вложено три, прошлое снова начинает диктовать будущее.

С бизнесом происходит то же самое, только решение обычно растянуто во времени. Предприниматель месяц за месяцем добавляет деньги, потому что закрытие сделает убыток окончательным. Инвестор может годами держать актив по той же причине, ничего дополнительно не переводя. В обоих случаях человек сохраняет не столько сам проект или акцию, сколько возможность однажды доказать, что первоначальное решение всё-таки было правильным.

Иногда эта возможность действительно реализуется. Акция восстанавливается. Бизнес выходит в прибыль. Человек говорит: «Хорошо, что не сдался».

И он прав относительно результата.

Но здесь есть тонкость, которая уже несколько раз появлялась в этой книге: хороший результат не обязательно делает правильной всю логику, которая к нему привела.

Если человек держал сильный актив, потому что спокойно пересмотрел данные и решил, что исходная инвестиционная идея сохраняется, восстановление цены подтверждает хороший результат разумного процесса. Если же он держал только потому, что не мог смириться с убытком, а цена случайно вернулась, рынок мог просто наградить плохую привычку.

Это опасная награда.

В следующий раз человек будет ещё увереннее, что убыток не нужно признавать. Он вспомнит прошлую историю: тогда тоже было минус сорок процентов, все говорили продавать, а я дождался и оказался прав.

Только следующая компания может не восстановиться.

Следующий бизнес может не выйти в прибыль.

Следующие пятьсот тысяч могут не спасти предыдущие три миллиона.

И вот тогда прошлый успешный опыт ожидания станет дополнительной причиной заплатить ещё.

Но деньги — только самая заметная форма этой привязанности. Иногда человек способен потерять значительно больше, вообще не называя это потерей, потому что вместо рублей он вкладывал годы.

Представим человека, который пять лет строил карьеру в определённой сфере. Он учился, начинал с небольшой зарплаты, постепенно набирался опыта, получил повышение. Со стороны всё выглядит нормально. Только примерно на третьем году он начал понимать, что сама работа ему не нравится. Не конкретный начальник и не одна неудачная компания. Ему не нравится то, чем он занимается каждый день.

Сначала он решает подождать. Всё-таки начало карьеры редко бывает идеальным. Возможно, с ростом должности станет интереснее. Через год получает повышение, зарплата увеличивается, ответственности становится больше, но ощущение почти не меняется. Работа по-прежнему не нравится.

Теперь уйти тяжелее.

Три года назад он мог сказать: попробовал — не моё.

Теперь за плечами четыре года опыта.

Ещё через год — пять.

И появляется фраза, которая звучит совершенно рационально: «Я потратил на это пять лет. Не могу же я сейчас всё бросить и начать сначала».

С точки зрения человека это действительно похоже на потерю. Пять лет превращаются в инвестицию, которую нужно оправдать следующими годами. Если уйти, возникает ощущение, будто предыдущий период был прожит зря.

Но здесь работает тот же механизм, что с деньгами в убыточном бизнесе. Следующие пять лет не способны вернуть предыдущие пять.

Они могут только добавить ещё пять.

Это не означает, что человеку обязательно нужно менять профессию, как только работа перестала нравиться. У него могут быть доход, семья, обязательства, перспективы, которые стоит учитывать. Возможно, нынешний этап действительно временный. Возможно, смена компании решит большую часть проблем. Возможно, накопленный опыт настолько ценен, что разумнее найти внутри той же сферы другое направление.

Но аргумент «я уже потратил пять лет» сам по себе ничего не говорит о том, стоит ли тратить шестой.

Если бы сегодня человек впервые выбирал между двумя

дорогами — ещё пять лет в нынешней профессии или пять лет в другой — какую бы он выбрал?

Вот здесь прошлое иногда начинает мешать ответить честно.

Потому что в воображении новая дорога стартует с нуля, а старая — с пятилетней форы. Но жизнь не предлагает вернуть эти пять лет в случае продолжения. Они уже прожиты в обоих вариантах.

Можно уйти — тебе всё равно будет на пять лет больше.

Можно остаться — тебе тоже будет на пять лет больше.

Разница только в том, куда пойдут следующие годы.

Наверное, именно со временем особенно трудно принять логику невозвратных затрат, потому что деньги хотя бы иногда можно заработать снова. Годы вернуть невозможно. Поэтому нам особенно хочется доказать, что они были потрачены не зря.

Из-за этого человек способен оставаться в профессии, которая давно перестала ему подходить, продолжать проект, в который уже не верит, получать образование, которое понял, что не хочет использовать, или годами пытаться сделать работающей идею, которая всё это время не даёт достаточных оснований для продолжения.

Не потому, что будущее выглядит хорошим.

А потому, что прошлое получилось слишком дорогим.

И чем дороже оно становится, тем сильнее хочется его спасти.

Со временем эта ловушка становится особенно неприятной ещё и потому, что прошлые вложения постепенно перестают быть просто вложениями. Они превращаются в часть собственной истории. Деньги можно записать в таблицу, увидеть убыток и хотя бы теоретически отделить его от себя. С пятью годами жизни так не получается. За это время человек успевает стать специалистом, привыкнуть к определённому уровню дохода, обзавестись знакомыми в профессии, получить статус, объяснить окружающим и самому себе, чем он занимается. Поэтому решение уйти начинает выглядеть не как выбор следующего шага, а как отказ от значительной части уже пройденного пути.

Представим человека, который после университета пришёл работать в финансовую сферу. Первые годы были тяжёлыми, но это казалось нормальным: нужно учиться, нарабатывать опыт, доказывать, что чего-то стоишь. Он задерживался допоздна, соглашался на задачи, которые никто не хотел брать, проходил дополнительное обучение и постепенно двигался вверх. Через пять лет зарплата стала хорошей, должность — вполне приличной, а резюме уже выглядело так, что найти похожую работу не составляло большой проблемы. Только примерно в этот момент он окончательно понял вещь, которую раньше предпочитал считать временной усталостью: ему не нравится сама работа. Не конкретная компания, не начальник и не коллектив. Ему не нравится то, чем он занимается большую часть дня.

Если бы он понял это через три месяца после начала карьеры, решение было бы относительно простым. Можно было сказать: попробовал, ошибся, буду искать другое. Через пять лет тот же вывод воспринимается совсем иначе. Теперь за ним стоят годы обучения, опыт, должность, деньги и определённое положение. Человек начинает думать не о том, чем хочет заниматься следующие десять лет, а о том, как жалко потерять предыдущие пять. Он смотрит вакансии в других сферах и видит, что где-то придётся начинать с меньшей зарплаты. Возможно, снова учиться. Возможно, какое-то время чувствовать себя новичком рядом с людьми младше себя. На этом фоне продолжить привычную карьеру кажется рациональным решением, даже если сама перспектива ещё десять лет заниматься тем же вызывает совсем мало радости.

В такой ситуации особенно легко сказать: «Столько лет уже потрачено, поздно всё менять». Фраза звучит почти как математический аргумент, хотя никакой математики в ней нет. Пять прошлых лет уже не участвуют в выборе. Они останутся прожитыми независимо от того, что человек сделает завтра. Если он сменит сферу, ему не вернут эти годы. Если останется, тоже не вернут. Единственное, чем он действительно распоряжается, — следующие пять, десять или двадцать лет.

Это не означает, что нужно обязательно уходить. У человека могут быть семья, дети, ипотека, финансовые обязательства и вполне разумное желание не обрушать привыч-

ный уровень жизни ради туманной идеи о новом начале. Возможно, ему вообще не нужна другая профессия, а достаточно сменить компанию, роль или формат работы. Решение может оказаться каким угодно. Важно только не выдавать стоимость прошлого за аргумент о будущем.

Если сегодня нынешняя работа остаётся лучшим из доступных вариантов, продолжать вполне логично. Если же единственная серьёзная причина остаться состоит в том, что на эту карьеру уже потрачено пять лет, получается довольно странная конструкция: человек собирается отдать ей ещё пять только для того, чтобы первые пять не казались потерянными. Через пять лет аргумент станет ещё сильнее. Теперь вложено уже десять. Значит, уходить ещё жалче. Потом пятнадцать. В какой-то момент цена выхода становится психологически настолько высокой, что вопрос о том, нравится ли человеку вообще его жизнь, начинает казаться почти второстепенным.

С проектами происходит то же самое. Я встречал людей, которые годами развивали идею, давно переставшую давать им нормальные основания для оптимизма. Сначала проект действительно выглядел перспективным. Потом что-то не получилось. Его переделали. Запустили новую версию. Нашли другого партнёра. Изменили продвижение. Вложили ещё денег. Получили небольшой рост и решили, что наконец нащупали правильное направление. Через несколько месяцев рост закончился, но теперь уже было жалко отказывать-

ся от того, что только начало подавать признаки жизни.

Со стороны иногда хочется спросить: зачем вы всё ещё этим занимаетесь? Изнутри ответ выглядит очевидным. Потому что слишком много уже сделано. Есть продукт. Есть клиенты. Есть сайт. Есть команда. Есть несколько лет работы. Есть знания, которые были получены именно здесь. Есть тысяча мелочей, каждая из которых когда-то требовала времени и денег. Закрывать проект означает не просто перестать работать над ним завтра. Психологически это ощущается так, будто нужно выбросить всё, что было сделано вчера.

Но прошлое не исчезает от того, что мы перестаём за него платить.

Если человек пять лет строил бизнес, а потом закрыл его, эти пять лет не стираются. Он всё равно чему-то научился, познакомился с людьми, понял рынок, приобрёл навыки, заработал или потерял деньги, увидел собственные слабые места. Возможно, часть этого опыта пригодится в совершенно другом деле. Возможно, почти ничего не пригодится напрямую. Но продолжать убыточный проект только ради того, чтобы прошлые годы получили оправдание, — довольно дорогой способ придавать смысл собственной биографии.

Мне вообще кажется, что мы слишком часто требуем от прошлого окупаемости. Если потратил деньги, они должны вернуться. Если потратил время, оно должно привести к результату. Если учился пять лет, обязан работать по специальности. Если строил бизнес три года, должен довести его

до прибыли. Если писал книгу два года, обязан её закончить. Если развивал проект, нужно добиться успеха, иначе зачем всё это было?

Но жизнь не заключает с нами такого договора.

Некоторые вещи действительно не окупятся. Некоторые годы приведут не туда. Некоторые проекты закончатся ничем. Некоторые деньги будут потрачены зря. Иногда единственным результатом нескольких лет работы окажется понимание, что этим больше не стоит заниматься. Это неприятный результат, но он всё равно может быть дешевле, чем ещё пять лет попыток доказать, что первые пять были не ошибкой.

Особенно тяжело остановиться, когда результат находится где-то рядом. Не в том смысле, что есть реальные признаки скорого улучшения, а в том, что после больших вложений любая дистанция начинает казаться небольшой относительно уже пройденной. Если человек работал над проектом три месяца, ещё год ожидания может показаться слишком долгим. Если он работает над ним пять лет, ещё год уже воспринимается иначе. Что такое один год после пяти? Нужно попробовать.

Проходит год.

Теперь вложено шесть.

И снова возникает та же мысль: неужели после шести лет я уйду, когда, возможно, нужно потерпеть ещё один?

Так прошлые затраты способны менять масштаб будущих.

То, что в начале показалось бы неприемлемым, позднее выглядит почти незначительным. Предприниматель, который никогда не вложил бы пять миллионов в сомнительный бизнес с нуля, способен добавить пятый миллион после того, как предыдущие четыре уже находятся внутри. Инвестор, который не купил бы проблемную компанию на два миллиона сегодня, способен продолжать держать её именно на такую сумму, потому что когда-то вложил три. Человек, который не согласился бы прямо сейчас подписать контракт на десять лет работы в ненавистной профессии, может провести там эти десять лет по одному году за раз.

В этом и состоит одна из самых неприятных особенностей невозвратных затрат: они редко заставляют нас принять одно огромное решение. Чаще они подталкивают к серии небольших продолжений. Ещё месяц. Ещё один платёж. Ещё одна поставка. Ещё один сезон. Ещё один год. Каждое отдельное продолжение кажется не таким дорогим по сравнению со всем, что уже вложено.

Допустим, человек открыл кафе и за два года потерял четыре миллиона рублей. Сейчас бизнес требует ещё шестьсот тысяч, чтобы пережить ближайшие месяцы. Если смотреть только на новую сумму, шестьсот тысяч рядом с четырьмя миллионами действительно кажутся сравнительно небольшими. Всего пятнадцать процентов от уже вложенного. Возможно, стоит попробовать ещё раз.

Через три месяца понадобятся ещё четыреста тысяч. Те-

перь общий объём вложений составляет четыре миллиона шестьсот. Четыреста на этом фоне выглядят ещё менее значительными. Потом потребуется триста. Потом ещё пятьсот. Ни один отдельный платёж не выглядит настолько большим, чтобы именно из-за него закрывать дело. Но через год человек обнаруживает, что к первоначальным четырём миллионам добавил ещё почти два.

Если бы год назад ему предложили выбор: прямо сейчас потерять четыре миллиона и закрыться или гарантированно потратить ещё два миллиона на продолжение бизнеса без уверенности в результате, возможно, он выбрал бы закрытие. Но жизнь редко показывает весь будущий счёт сразу. Она приносит его частями.

Триста тысяч сегодня.

Двести через месяц.

Ещё четыреста перед сезоном.

Потом небольшая задолженность поставщику.

Потом ремонт оборудования.

Потом реклама, которую нельзя останавливать именно сейчас.

Каждый раз решение принимается отдельно, а прошлые вложения стоят за спиной и напоминают, насколько дорого уже обошлась попытка дойти до результата.

Есть ещё одна вещь, которая делает остановку особенно трудной. Чем больше человек вложил, тем сильнее ему хочется, чтобы решение было оправдано не только финансово,

но и лично. В какой-то момент проект начинает защищать уже не деньги, а представление человека о самом себе. Если он три года рассказывал друзьям, семье и коллегам, что строит бизнес, закрытие становится публичным событием. Нужно будет отвечать на вопросы. Объяснять, почему не получилось. Возможно, услышать от кого-то неприятное: «Мы же говорили».

Поэтому продолжение иногда покупает ещё и отсрочку от этого разговора.

Пока бизнес существует, история не закончена. Пока акция не продана, убыток ещё может восстановиться. Пока человек остаётся в профессии, предыдущие годы можно считать карьерным капиталом. Пока проект не закрыт, всегда существует версия будущего, в которой всё наконец складывается и прошлые усилия получают красивое объяснение.

Именно поэтому признать невозвратные затраты интеллектуально намного легче, чем жить в соответствии с этой идеей. На бумаге всё просто: прошлые расходы уже произошли и не должны автоматически влиять на следующее решение. В реальности за словом «расходы» могут стоять деньги, годы, отношения, репутация, обещания самому себе и огромное количество усилий. Отделить всё это от следующего шага трудно.

Но можно хотя бы попробовать изменить точку, из которой мы смотрим на ситуацию.

Представь, что ночью произошла странная вещь. Ты про-

сыпаешься утром без эмоциональной памяти о своём проекте, но со всеми знаниями о нём. Ты знаешь цифры, клиентов, расходы, перспективы, проблемы, рынок и команду. Знаешь всё, что знаешь сейчас. Единственное, чего у тебя нет, — ощущения, что это именно ты вложил сюда предыдущие деньги и годы.

Перед тобой лежит предложение.

Можно продолжить этот бизнес и вложить ещё миллион.

Можно оставить эти деньги себе и заняться чем-то другим.

Что бы ты выбрал?

Или другой вариант. У тебя нет акций компании, которая сейчас занимает половину портфеля. Вместо них на брокерском счёте лежит их текущая стоимость деньгами. Купил бы ты сегодня именно эти акции именно на такую сумму?

Если ответ «да», это важная информация. Возможно, продолжение действительно имеет смысл. Тогда прошлые вложения вообще не нужны как аргумент. Решение выдерживает проверку без них.

Если ответ «нет», ситуация становится интереснее.

Почему тогда ты продолжаешь?

Потому что продать страшно?

Потому что хочется дождаться цены покупки?

Потому что жалко закрывать бизнес после трёх лет работы?

Потому что не хочется признавать, что несколько милли-

онов уже не вернуть?

Потому что страшно начинать что-то новое после десяти лет в одной профессии?

Эти причины очень человеческие. Я не считаю их слабостью характера. Более того, мне кажется, практически любой человек способен попасть в такую ситуацию, если ставка достаточно велика. Чем больше вложено, тем сложнее смотреть на решение холодно.

Но у прошлого есть неприятное свойство: оно не участвует в следующей попытке так, как нам хочется.

Потраченный миллион не помогает следующему миллиону стать прибыльным.

Пять прожитых лет не делают шестой автоматически более ценным.

Предыдущие усилия не увеличивают вероятность успеха просто потому, что их было много.

Они могут создать знания, активы, связи, репутацию и другие реальные преимущества. Вот их как раз нужно учитывать. Если за три года у бизнеса появилась клиентская база, она имеет ценность. Если человек за пять лет стал сильным специалистом, этот навык имеет ценность. Если компания построила работающую технологию, она имеет ценность. Всё это относится к текущему состоянию и может влиять на будущее.

Но сама фраза «я уже потратил три года» ценности не создаёт.

Это важное различие. Невозвратные затраты не означают, что нужно забыть всё прошлое и каждый день принимать решения как человек без истории. Прошлое могло изменить настоящее. Оно могло дать тебе опыт, имущество, клиентов, навыки и информацию. Всё это реально существует сегодня и должно участвовать в расчёте. Не должна автоматически участвовать только сама цена, которую ты за это когда-то заплатил.

Если предприниматель вложил пять миллионов и в результате получил бизнес, который сегодня объективно стоит десять, прошлые расходы явно привели к ценному активу. Если вложил те же пять миллионов и получил бизнес, который требует ещё денег, не приносит прибыли и не имеет понятных перспектив, размер прошлых вложений не делает его более привлекательным. Он лишь объясняет, почему владельцу особенно трудно это признать.

Поэтому вопрос «Если бы сегодня я оказался здесь впервые и ничего раньше не вложил, стал бы я входить в это снова?» мне нравится не потому, что он автоматически даёт правильный ответ. Никакой один вопрос не способен решить сложную ситуацию. Мне нравится другое: он хотя бы на несколько минут убирает из комнаты прошлое.

И иногда после этого становится довольно тихо.

Исчезают три года работы.

Исчезают два миллиона, которые жалко потерять.

Исчезает цена покупки акции.

Исчезает желание доказать, что первоначальное решение было правильным.

Остаётся то, что существует сейчас: актив, бизнес, работа, проект, отношения между риском и возможным результатом, а рядом — другие варианты, на которые тоже можно потратить деньги и время.

И вот на эту картину иногда очень неприятно смотреть.

Потому что может оказаться, что человек уже давно не выбирает продолжение. Он просто каждый раз откладывает момент, когда придётся выбрать остановку.

При этом остановка не всегда будет правильным решением. Иногда после такого мысленного обнуления человек снова посмотрит на бизнес и скажет: да, я бы вошёл. Возможно, даже вложил бы больше. Компания временно убыточна, но спрос растёт, экономика улучшается, проблемы понятны и решаемы. Или посмотрит на упавшие акции и решит, что по нынешней цене они нравятся ему ещё больше, чем при первой покупке. Прекрасно. Тогда продолжение опирается не на жалость к прошлым вложениям, а на оценку будущего.

Мне кажется, именно этого и стоит добиваться. Не научиться легко бросать всё, что столкнулось с трудностями, и не превратиться в человека, который при первом плохом месяце закрывает бизнес, продаёт активы и меняет профессию. Такая крайность ничем не лучше. Многие хорошие результаты требуют времени, терпения и способности переживать периоды, когда подтверждения ещё нет.

Нужно другое: чтобы прошлые вложения не получали права автоматически требовать новых.

Потому что у денег, времени и сил есть довольно странная особенность. Мы относимся к ним так, будто после больших затрат обязаны продолжать, хотя именно большие затраты иногда должны заставить нас внимательнее проверить, не платим ли мы уже только за нежелание признать предыдущую цену.

Можно вложить миллион и остановиться.

Можно вложить второй, потому что после первого появились новые хорошие основания.

Можно вложить третий, если ситуация действительно стала привлекательнее.

Но если каждый следующий миллион нужен прежде всего для того, чтобы предыдущие не оказались потраченными зря, в какой-то момент проект перестаёт работать на человека.

Человек начинает работать на своё прошлое.

И тогда вопрос о том, сколько уже вложено, постепенно становится менее важным, чем другой: если убрать всё, что было до сегодняшнего дня, действительно ли я хочу заплатить за продолжение ещё раз?

ГЛАВА 6. МНЕ НУЖНО ПРОСТО ВЕРНУТЬ СВОЁ

Есть момент, когда обычная потеря денег превращается во что-то гораздо более опасное. Сумма при этом может вообще не измениться. Меняется цель человека. Ещё утром он

хотел заработать, выбирал между разными возможностями, сравнивал риск и потенциальную прибыль и вполне допускал, что некоторые решения окажутся неудачными. К вечеру он уже не думает о прибыли. Ему нужно вернуть то, что он потерял.

Этот переход редко замечаешь сразу. Он не сопровождается каким-то внутренним объявлением: «С этого момента я перестаю принимать нормальные решения и начинаю отыгрываться». Наоборот, каждое следующее действие может казаться вполне логичным. Нужно просто компенсировать неудачную сделку, закрыть минус и вернуться в исходную точку. После этого можно остановиться, успокоиться и снова работать нормально.

Я хорошо понимаю привлекательность этой мысли. Допустим, утром на торговом счёте лежит миллион рублей. Человек открывает сделку на двести тысяч, рассчитывая на определённое движение цены. Всё выглядит нормально: есть идея, понятен риск, заранее определено, при каких условиях нужно выйти. Но рынок идёт в другую сторону, и человек закрывает позицию с убытком в тридцать тысяч.

Ничего приятного, конечно, нет. Но если посмотреть на ситуацию холодно, произошло довольно обычное событие. Был миллион, стало девятьсот семьдесят тысяч. Потеряно три процента капитала. Если риск действительно был заранее ограничен, счёт жив, человек способен продолжать работать, а одна неудачная сделка ничего принципиально не

изменила.

Только внутри это ощущается иначе.

Утром был миллион.

Теперь его нет.

Точнее, большая часть осталась, но внимание почему-то прилипает именно к недостающим тридцати тысячам. Девятьсот семьдесят воспринимаются не как текущий капитал, которым нужно разумно распорядиться, а как миллион без тридцати.

Разница кажется небольшой, но именно здесь способ мышления начинает меняться. Если бы человек впервые открыл торговый счёт и увидел на нём девятьсот семьдесят тысяч рублей, он рассматривал бы их как свой капитал. Возможно, распределил бы его между несколькими идеями, часть оставил свободной, спокойно дождался подходящей ситуации. Но поскольку ещё час назад было на тридцать тысяч больше, эти деньги словно продолжают ему принадлежать. Они просто временно находятся у рынка, и теперь их нужно забрать обратно.

Следующая сделка выбирается уже немного иначе.

Раньше человек мог ждать несколько часов или несколько дней, пока появится действительно интересная ситуация. Теперь ждать неприятно. Пока он ничего не делает, убыток остаётся убытком. Хочется открыть графики и найти возможность, которая позволит закрыть день хотя бы в ноль.

Возможность, конечно, находится.

Если достаточно долго смотреть на рынок с желанием совершить сделку, график почти всегда предложит что-нибудь убедительное. Где-то цена подошла к уровню. Где-то началось движение. Где-то вышла новость. Где-то актив выглядит перепроданным. Где-то, наоборот, начинается сильный рост, к которому хочется присоединиться. Причин открыть позицию на рынке обычно значительно больше, чем причин сделать это именно сейчас.

Человек видит новую идею. В обычный день, возможно, пропустил бы её. Сигнал неидеальный, потенциальная прибыль не слишком большая, движение уже частично произошло. Но сегодня ему не нужна идеальная сделка. Ему нужно тридцать тысяч.

И здесь происходит важная подмена.

Первая сделка отвечала на вопрос: «Есть ли здесь возможность заработать при приемлемом риске?»

Вторая всё больше отвечает на другой: «Можно ли здесь вернуть то, что я только что потерял?»

Рынок при этом ничего не знает о первой сделке.

Ему неизвестно, что человеку не хватает тридцати тысяч до утреннего баланса. Цена акции не двигается с учётом того, сколько денег конкретный трейдер потерял час назад. Вероятность следующего движения никак не увеличивается из-за того, что предыдущая сделка была убыточной.

Но для самого человека эти две сделки уже связаны.

Он открывает вторую позицию на те же двести тысяч. Це-

на немного движется в нужную сторону, прибыль доходит до восьми тысяч. В обычной ситуации он мог бы закрыться, если первоначальная идея уже отработала. Но восемь тысяч сейчас кажутся почти бесполезными. Они не решают главную задачу. До нуля всё ещё не хватает двадцати двух.

Поэтому он ждёт.

Цена разворачивается.

Прибыль исчезает.

Появляется небольшой минус.

Теперь закрывать ещё неприятнее, потому что общий убыток за день станет больше. Человек решает дать позиции немного пространства. В конце концов, движение может восстановиться.

Не восстанавливается.

Вторая сделка закрывается с минусом пятнадцать тысяч.

Теперь потеряно уже сорок пять.

Вот здесь очень легко почувствовать, как меняется отношение к суммам. Утром риск потерять тридцать тысяч казался достаточно серьёзным, чтобы заранее определить точку выхода. После того как тридцать уже потеряны, рискнуть ещё пятнадцатую оказалось психологически проще. А после сорока пяти следующая ставка в двадцать или тридцать тысяч может показаться почти необходимой.

Потому что цель всё та же: вернуть миллион.

Только расстояние до него стало больше.

Человек открывает третью сделку. Возможно, увеличива-

ет размер позиции до трёхсот тысяч. Логика проста: на двухстах тысячах даже хорошее движение даст слишком маленькую прибыль. Если хочется вернуть сорок пять за разумное время, нужна позиция побольше.

Вот так размер риска начинает определяться не качеством возможности, а размером предыдущего убытка.

Это очень опасная перестановка.

В нормальном состоянии человек сначала видит ситуацию, потом оценивает, сколько в ней готов потерять. При попытке отыгаться последовательность меняется. Сначала существует сумма, которую нужно вернуть, а уже под неё ищется сделка подходящего размера.

Если потеряно десять тысяч, достаточно небольшой прибыли.

Если потеряно пятьдесят, нужно заработать пятьдесят.

Если сто пятьдесят — маленькие сделки начинают казаться бессмысленными.

В какой-то момент человек способен открыть позицию, которую утром посчитал бы слишком большой, только потому, что маленькая уже не позволяет быстро вернуться к исходной сумме.

Самое неприятное, что подобное поведение легко замаскировать под решительность. Трейдер может сказать себе, что увидел сильную возможность и поэтому увеличил позицию. Может найти несколько технических аргументов. Может убедить себя, что предыдущие убытки вообще ни при

чём. Но есть довольно простой способ проверить это объяснение: открыл бы он такую же сделку тем же объёмом, если бы первые две сегодня не произошли?

Если ответ «нет», значит, прошлый убыток уже участвует в новом решении.

Третья сделка может оказаться прибыльной. Допустим, человек зарабатывает двадцать пять тысяч. Теперь общий результат за день — минус двадцать.

И здесь появляется облегчение.

Кажется, что всё почти исправлено.

Нужно ещё совсем немного.

Если он уже смог вернуть двадцать пять, почему не вернуть оставшиеся двадцать?

После этого особенно трудно остановиться. Закрыть день с минусом сорок пять было бы неприятно, но понятно. Закрыть его с минусом двадцать после того, как часть убытка уже отбита, воспринимается почти как незавершённая работа. Человек чувствует, что находится рядом с целью.

Открывается четвёртая сделка.

И вот теперь качество идеи может иметь совсем небольшое значение. В голове уже существует конкретная цифра, до которой нужно добраться. Девятьсот восемьдесят тысяч недостаточно. Девятьсот девяносто тоже будет восприниматься как незакрытый вопрос. Нужен миллион.

Почему именно миллион?

Потому что утром столько было.

Другой объективной причины нет.

Если бы капитал изначально составлял девятьсот восемьдесят тысяч, человек совершенно спокойно торговал бы с этой суммой. Но после того как он увидел миллион, всё, что ниже, воспринимается как временное отклонение, которое необходимо исправить.

Мне кажется, это один из самых странных эффектов потери. Мы начинаем относиться к прошлой цифре как к собственности, хотя она уже не существует. Счёт может показывать девятьсот пятьдесят тысяч, но психологически человек продолжает распоряжаться миллионом. Недостающие пятьдесят тысяч превращаются почти в долг, который реальность почему-то обязана ему вернуть.

Реальность, к сожалению, никаких таких обязательств на себя не брала.

Точка, с которой мы начали, имеет огромное значение для нас и почти никакого для внешнего мира. Рынку безразлично, был у тебя утром миллион или два. Бизнесу безразлично, сколько денег ты уже успел вложить. Покупателю всё равно, по какой цене ты закупил товар. Недвижимость не знает, сколько ты за неё заплатил. Акция не обязана возвращаться к твоей цене покупки. Эти цифры существуют в нашей истории, но не становятся свойствами самого объекта.

При этом именно от них мы очень часто строим следующие решения.

Допустим, человек купил акцию по тысяче рублей. Она

падает до восьмисот. Он говорит: «Хотя бы к тысяче вернётся — продам».

На первый взгляд звучит разумно. Он не требует огромной прибыли, не мечтает о двух тысячах. Хочет всего лишь вернуть своё.

Но что такого происходит с акцией на тысяче рублей?

Почему девятьсот пятьдесят — плохая цена для продажи, а тысяча — хорошая?

Возможно, с точки зрения бизнеса компании между ними вообще нет принципиальной разницы. Тысяча важна только потому, что когда-то именно там человек нажал кнопку «купить».

Если акция стоит восемьсот и перспективы компании ухудшились, ждать тысячу только ради собственного нуля означает требовать от рынка учесть личную историю покупки. Если перспективы, наоборот, отличные и справедливая цена, по мнению инвестора, значительно выше, тогда странно автоматически продавать на тысяче только потому, что там исчезнет красная цифра в приложении.

В обоих случаях точка входа способна мешать оценивать ситуацию такой, какая она есть сейчас.

Особенно хорошо это видно, когда человек говорит: «Я не хочу зарабатывать. Мне бы просто вернуть своё».

Фраза звучит скромно, почти осторожно. Кажется, что человек снизил аппетиты. Ему уже не нужна прибыль, он готов выйти в ноль.

На самом деле именно в этот момент он иногда начинает принимать значительно больший риск, чем тогда, когда хотел заработать.

Потому что прибыль можно не получить.

А своё хочется вернуть обязательно.

Если обычная сделка кажется недостаточно хорошей, её можно пропустить. Но когда на счёте висит убыток, появляется ощущение задачи, которую нужно закончить. Человек уже не просто ищет возможность. Он пытается восстановить нарушенное состояние мира.

Миллион должен снова стать миллионом.

Покупка по тысяче должна вернуться к тысяче.

Бизнес должен вернуть вложенные два миллиона.

И чем дольше этого не происходит, тем сильнее желание что-нибудь сделать.

Иногда я думаю, что слово «вернуть» вообще способно сильно запутать отношение к потерям. Оно создаёт ощущение, будто деньги где-то лежат и ждут, когда мы правильно их заберём. Но после закрытой убыточной сделки прежних денег уже нет. Есть новый размер капитала. После неудачного проекта нет суммы, которую реальность хранит на отдельном счёте до лучших времён. Есть то, что осталось сейчас.

Это неприятная мысль, особенно сразу после потери.

Допустим, у человека был миллион, а осталось девятьсот тысяч. Очень хочется думать, что его задача — заработать сто тысяч и восстановить исходное положение. Но для сле-

дующего решения значительно полезнее представить, что сегодня его капитал впервые стал равен девятистам тысячам.

Что бы он делал тогда?

Стал бы немедленно открывать крупную сделку?

Увеличивал бы риск?

Искал бы возможность заработать сто тысяч именно сегодня?

Скорее всего, нет.

Он спокойно распоряжался бы тем, что есть.

Разница только в памяти о предыдущем миллионе.

И именно эта память способна превратить обычный убыток в начало значительно более дорогой истории. Человек теряет три процента капитала, но не соглашается оставить эти три процента в прошлом. Ради их возвращения увеличивает позицию, снижает требования к следующей сделке, торгует там, где в обычном состоянии не торговал бы, и постепенно рискует уже не той суммой, которую потерял изначально.

Тридцать тысяч превращаются в сорок пять.

Сорок пять — в семьдесят.

После семидесяти остановиться ещё труднее, потому что теперь до исходного миллиона не хватает уже слишком много. Маленькими осторожными сделками такую сумму быстро не вернуть. Значит, нужно либо принять, что восстановление займёт время, либо снова увеличить риск.

Второй вариант эмоционально значительно привлекательнее.

Так небольшой контролируемый убыток перестаёт быть просто ценой одной неудачной сделки. Он превращается в причину для следующих решений.

И с этого момента человек рискует уже не ради возможности заработать.

Он рискует ради того, чтобы прошлое снова стало таким, каким было до ошибки.

На рынке желание вернуть потерянное проявляется особенно быстро, потому что между решением и результатом иногда проходит несколько минут. В бизнесе тот же механизм может растянуться на месяцы и поэтому значительно дольше выглядеть как нормальная предпринимательская работа. Человек продолжает закупать товар, платить за рекламу, менять сотрудников, тестировать новые каналы продаж и договариваться с поставщиками. Со стороны он всё ещё развивает компанию. Да и сам он долго уверен, что именно этим занимается. Только в какой-то момент цель бизнеса незаметно меняется. Раньше он вкладывал деньги, чтобы заработать больше в будущем. Теперь вкладывает их, чтобы вернуть то, что уже потерял.

Допустим, предприниматель запускает новый товар. Первая закупка обходится ему в миллион рублей. Расчёт выглядит неплохо: если продавать по две с половиной тысячи за единицу при определённой себестоимости, после комиссий, логистики и рекламы должна остаться нормальная прибыль. Он понимает, что расчёт предварительный, поэтому допус-

кает отклонения. Может оказаться дороже реклама, выше процент возвратов, слабее спрос. Но в целом идея выглядит разумной.

После запуска становится понятно, что реальность заметно хуже таблицы. Товар продаётся, но медленно. Чтобы получать заказы, приходится больше тратить на продвижение. У конкурентов снижаются цены. Часть партии зависает на складе. Через несколько месяцев предприниматель считает фактическую экономику и видит, что на проекте уже потеряно около трёхсот тысяч рублей.

Если бы перед запуском ему предложили такую сделку — вложить миллион с высокой вероятностью потерять триста тысяч, — он, скорее всего, отказался бы. Но сейчас ситуация выглядит иначе. Триста тысяч уже потеряны, товар закуплен, карточка создана, реклама настроена, отзывы собраны. Кажется нелогичным уходить именно тогда, когда самая тяжёлая работа уже сделана.

Кроме того, есть понятный способ улучшить результат. Если заказать новую партию большего объёма, поставщик даст скидку. Себестоимость снизится. Можно изменить упаковку, немного поднять цену и попробовать другой рекламный подход. Тогда прибыль с каждой единицы станет выше, а за счёт накопленных отзывов продажи должны пойти легче.

На бумаге это может выглядеть вполне разумно. Иногда именно так убыточный первый запуск и превращается в хороший бизнес. Проблема начинается, когда предпринима-

тель перестаёт оценивать вторую закупку как самостоятельное решение. Он уже не спрашивает: «Если вложить сейчас ещё восемьсот тысяч, насколько хороша эта возможность?» Вместо этого в голове появляется другая арифметика: «Я уже потерял триста тысяч. Если сейчас остановлюсь, они так и останутся потерянными».

Вторая партия начинает выполнять две задачи одновременно. Одна реальная — заработать на новых продажах. Другая психологическая — вернуть убыток первой.

И вторая задача постепенно становится важнее.

Допустим, после новой закупки дела действительно идут лучше. Предприниматель зарабатывает сто тысяч. Формально проект показал прибыль за этот период, но внутри никакой прибыли не ощущается. Общий результат всё ещё минус двести тысяч. Значит, возвращать пока нечего. Нужно продолжать.

Следующий месяц приносит ещё пятьдесят тысяч.

Теперь минус сто пятьдесят.

Ситуация вроде бы улучшается, и именно поэтому остановиться становится ещё труднее. Если раньше до нуля было далеко, теперь кажется, что он уже почти рядом. Ещё несколько нормальных месяцев — и вся история наконец закроется без потери.

Но затем спрос снова падает. Чтобы поддерживать продажи, нужно увеличить рекламный бюджет. Маржинальность уменьшается. Появляется выбор: сократить рекламу, рас-

продать остатки и принять общий убыток или вложить ещё деньги, чтобы попытаться вернуть продажи на прежний уровень.

Человек выбирает второе.

Возможно, решение опять можно объяснить цифрами. Но полезно заметить, насколько сильно на него влияет точка, которую предприниматель считает нормальной. Для него этой точкой остаётся ноль относительно всех предыдущих вложений. Пока проект не вернул всё потраченное, история кажется незаконченной.

Я встречал похожую логику в самых разных вариантах. Человек вкладывает два миллиона в новое направление и через год говорит: «Мне хотя бы свои два миллиона отсюда достать». В этой фразе есть что-то очень понятное. Он уже не требует большой прибыли, не строит фантастических прогнозов, не собирается разбогатеть на проекте. Ему нужно только вернуть своё.

Звучит почти скромно.

Но именно это «только» иногда заставляет вложить третий миллион.

Потому что бизнес не знает, сколько человек потратил раньше. Покупатели не знают. Конкуренты не знают. Себестоимость, спрос и рекламные ставки не перестраиваются таким образом, чтобы предприниматель обязательно вернул первоначальную сумму. Два миллиона имеют огромное значение в его личной истории, но не создают для бизнеса ни-

какой обязанности заработать именно столько.

Представим, что направление после всех расходов способно приносить в среднем сто тысяч рублей в месяц, но требует ещё полутора миллионов оборотного капитала и постоянно забирает внимание владельца. При этом у предпринимателя есть другое направление, где те же полтора миллиона потенциально способны работать эффективнее. Если забыть о прошлых потерях, выбор может быть довольно простым: деньги лучше направить туда, где ожидаемый результат выше.

Но забыть о них как раз невозможно.

В первом проекте уже лежат деньги, которые хочется вернуть.

Второй проект ничего человеку не должен.

Поэтому первый получает преимущество, которого у него не должно быть при холодном сравнении.

Это похоже на ситуацию с трейдером, который после убытка начинает искать сделку именно для его компенсации. Только предприниматель делает то же самое медленнее. Он может месяцами направлять новые деньги в слабое направление, потому что каждое следующее вложение приближает возможность однажды сказать: «Всё, я своё вернул».

Иногда в этот момент меняется даже отношение к прибыли. Допустим, бизнес потерял миллион рублей, а затем за год заработал восемьсот тысяч. Если смотреть только на второй год, результат хороший. Но владелец почти не чувству-

ет удовлетворения. Для него всё ещё существует минус двести тысяч. Эти двести начинают занимать непропорционально большое место в решениях. Он может отказаться от выгодной возможности в другом месте, потому что хочет сначала «закрыть эту историю». Может оставить деньги в проекте, который уже не считает перспективным, только чтобы дождаться психологически важного нуля.

Самое интересное, что после достижения нуля отношение к тому же бизнесу иногда меняется мгновенно. Человек несколько месяцев говорил, что нужно ещё немного поработать, улучшить продажи и довести проект до нормального состояния. Потом общая прибыль наконец компенсирует старый убыток, и он почти сразу закрывает направление.

Почему?

Если бизнес действительно был перспективным вчера, он должен оставаться перспективным и сегодня. Если вчера имело смысл вкладывать деньги, почему после возврата старого убытка смысл внезапно исчез?

Потому что реальная цель уже давно состояла не в развитии бизнеса.

Нужно было вернуть своё.

Как только задача выполнена, исчезает и желание продолжать.

Это довольно хороший способ проверить собственную мотивацию. Если ты говоришь, что веришь в проект, задай себе простой вопрос: что я сделаю, когда он вернёт прошлый

убыток? Если ответ — сразу заберу деньги и больше никогда сюда не вернусь, возможно, ты не так уж сильно веришь в проект. Возможно, ты просто не хочешь уходить в минусе.

На финансовом рынке эта привязанность к нулю бывает ещё заметнее. Человек покупает акцию по тысяче рублей. Она падает до семисот. Он месяцами держит её и говорит, что продаст, когда цена вернётся хотя бы к тысяче. Через год это действительно происходит. Как только котировка касается точки входа, человек закрывает позицию с огромным облегчением.

Он не заработал.

Год держал капитал в риске.

Пережил падение на тридцать процентов.

Возможно, упустил другие возможности.

Но эмоционально чувствует почти победу.

«Вернул своё».

Если через неделю акция вырастет до тысячи двухсот, ему может быть неприятно, но это уже другое чувство. Главное произошло: красная цифра исчезла.

С точки зрения рынка в этой тысяче не было ничего особенного. Если компания стала хорошей инвестицией, продавать её только потому, что цена вернулась к точке покупки, странно. Если компания была плохой инвестицией, возможно, странно было ждать эту тысячу целый год. Но для человека точка входа превратилась в границу между поражением и спасением.

Именно поэтому я стараюсь осторожно относиться к фразе «выйду хотя бы в ноль». Она кажется консервативной, хотя за ней может скрываться очень агрессивное поведение. Человек способен держать огромный риск, добавлять деньги и отказываться от лучших возможностей только ради того, чтобы однажды увидеть определённую цифру.

Причём чем ближе эта цифра, тем сильнее её притяжение. Допустим, акция после падения с тысячи до семисот восстановилась до девятисот пятидесяти. Инвестор уже почти вернул деньги. До точки входа осталось всего пять процентов. В этот момент продать особенно трудно. Потерпеть год, пережить падение, дожидаться почти полного восстановления и уйти с убытком в пять процентов кажется нелепым. Нужно подождать ещё немного.

Цена снижается до девятисот.

Теперь продавать снова не хочется, потому что совсем недавно был шанс выйти без потерь. Человек думает, что цена наверняка ещё раз вернётся к девятисот пятидесяти, а там уже и тысяча рядом.

Она падает до восьмисот.

И начинается новый круг ожидания.

Если первоначальная инвестиционная идея по-прежнему сильна, в таком ожидании может не быть ничего плохого. Но очень часто человек уже давно не способен честно ответить, почему держит актив, кроме одного аргумента: продавать дешевле покупки не хочется.

Точка входа превращается в якорь, вокруг которого строится всё последующее поведение. При этом внешний мир не знает об этом якоре и совершенно не обязан к нему возвращаться.

То же самое происходит с ценой недвижимости. Человек купил квартиру за десять миллионов рублей. Через два года ему нужно её продать, но рынок изменился, и реальные покупатели готовы платить девять. Владелец говорит: «За девять не отдам. Я покупал за десять».

Его можно понять. Потерять миллион неприятно.

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.