

Как стать богатым

автор — Naval Ravikant, перевела [Алеся Чернявская](#)

Содержание

0	Что это за текст	7
1	Ищите богатство, а не деньги или статус	7
1.1	Богатство — это те активы, которые работают на вас пока вы спите	8
1.2	Богатство покупает вам свободу	8
1.3	Деньги — это то, как мы передаём богатство	8
1.4	Статус — это ваше место в социальной иерархии	9
1.5	Статус — это очень старая игра	9
1.6	Люди, создающие богатство, всегда будут подвергаться нападкам со стороны людей, играющих в статусные игры	9
2	Создавайте изобилие в мире	10
2.1	Этичное создание богатства создаёт изобилие в мире	10
2.2	Каждый может быть богатым	10
3	Свободные рынки свойственны людям	11
3.1	Свободные рынки присущи человечеству как виду	11
3.2	Слишком много потребителей и недостаточно производителей приведёт общество к краху	11
4	Зарабатывать деньги — это не про везение	12
4.1	Станьте тем человеком, который зарабатывает деньги	12
4.2	Вы хотите быть богатым в 999 из 1000 параллельных вселенных	13
4.3	Богатство складывается по крупицам, а не целиком в один момент	14
5	Сделайте удачу своей судьбой	14
5.1	Воспитайте свой характер таким образом, чтобы детерминировать везение	14
5.2	Развивайте свою личность, чтобы удобный случай нашел вас	14
5.3	Нужно быть немного чудаком, чтобы в одиночку двинуться на неисследованные территории	15
6	Вы не станете богатым, сдавая в аренду свое время	15
6.1	Вы не можете увеличивать доход нелинейно, когда сдаёте в аренду свое время	15
6.2	Сдача в аренду вашего времени означает, что вы, в сущности, заменяемые	16
6.3	Чтобы получить финансовую свободу, вы должны иметь долю в капитале	16
6.4	Стремитесь к карьере, где результат не зависит от количества ваших исходных ресурсов	16
7	Живите экономно, чтобы быть свободным	17
7.1	Люди, занятые постоянным улучшением своего образа жизни, просто не могут постигнуть эту свободу	17
7.2	Самые опасные вещи — это героин и месячная зарплата	17
7.3	В идеале вы будете зарабатывать деньги в виде отдельных крупных кусков	17

8	Дайте обществу то, что оно ещё не знает, как получить	18
8.1	Общество заплатит вам за создание того, что оно хочет, и за то, чтобы получать это в необходимом количестве	18
8.2	Выясните, какой продукт вы можете предоставить обществу, а затем выясните, как масштабировать его производство	18
9	Интернет значительно расширил карьерные возможности	19
9.1	Интернет позволяет масштабировать любую нишевую одержимость	19
9.2	Избегайте конкуренции с помощью аутентичности	20
10	Играйте в долгосрочные игры с постоянными людьми	20
10.1	Все доходы приходят в нашу жизнь как сложный процент от долгосрочных игр	20
10.2	Когда вы переключаетесь между областями, вы начинаете с нуля	21
10.3	Долгосрочные игроки обогащают друг друга	22
10.4	Отдача приходит в виде сложного процента в итеративных играх	22
11	Выбирайте партнёров, у которых есть интеллект, энергия и честность	22
11.1	Вы не можете идти на компромисс ни с одним из эти трёх качеств	22
11.2	Мотивация должна исходить изнутри	23
11.3	Честность — это то, что кто-то делает, вне зависимости от того, что он говорит	23
12	Сотрудничайте с рациональными оптимистами	24
12.1	Не сотрудничайте с циниками и пессимистами, их убеждения самореализуются	24
12.2	Мы произошли от пессимистов	25
12.3	Но, конечно, есть очевидные исключения	26
13	Вооружитесь специальными знаниями	26
13.1	Знания в определённой проблемной области можно получить, удовлетворяя подлинную жажду знаний	26
13.2	Специальным знаниям нельзя научить	27
13.3	Специальные знания можно получить, удовлетворяя свою жажду знаний	27
13.4	Приобретение специальных знаний станет для вас игрой	27
14	Специальные знания часто в высшей степени творческие или технические	28
14.1	Специальные знания можно получить с помощью обучения ремеслу	28
14.2	Специальные знания часто носят творческий или технический характер	28
14.3	Специальные знания зависят от конкретного человека и ситуации	29
14.4	Нельзя слишком спланированно подходить к накоплению специальных знаний	29
14.5	Развивайте специальные знания в тех областях, к которым чувствуете естественную склонность	30
15	Учитесь продавать, учитесь создавать	30
15.1	Если вы умеете делать и то, и другое, вас ничто не остановит	30
15.2	Модель Кремниевой долины — создатель продукта и продавец	30
15.3	Если вы можете делать и то, и другое, вас ничто не остановит	31
15.4	Я лучше научу инженера быть маркетологом, чем маркетолога инженером	31
16	Читайте то, что любите, пока не полюбите читать	32
16.1	Вы должны иметь возможность взять любую книгу в библиотеке и прочитать её	32
16.2	Читайте оригинальные научные книги в своих областях	33
16.3	Не бойтесь книг	33
16.4	Возможностей обучения много, а желания учиться мало	33

17 Основа всего — математика и логика	34
17.1 Математика и логика являются основой для понимания всего остального	34
17.2 Лучше медленно читать хорошую книгу, чем быстро пролистать сотню книг	34
17.3 Учитесь навыку убеждения и программированию	34
18 Не существует навыка под названием «бизнес»	35
18.1 Избегайте бизнес-школ и журналов	35
18.2 Делать — быстрее, чем смотреть	35
18.3 Количество итераций «делания» определяет кривую обучения	36
18.4 Если вы готовы каждый день проливать немного крови, то впоследствии вы можете получить большой выигрыш	36
19 Возьмите на себя ответственность, чтобы получить рычаги влияния	37
19.1 Рискуйте своим собственным именем, и общество вознаградит вас рычагами влияния	37
19.2 Несите деловые риски от своего имени	37
19.3 Хорошо функционирующая команда имеет чёткую структуру ответственности для каждой роли	37
19.4 Люди, которые могут публично потерпеть неудачу, обладают большой властью	38
20 Возьмите на себя ответственность, чтобы получить долю в капитале	38
20.1 Если у вас высокий уровень личной ответственности, вас труднее заменить	38
20.2 Брать на себя ответственность — всё равно, что получить долю в капитале компании, на которую вы работаете	38
20.3 Ответственность — это когда вы ставите на карту свою репутацию и рискуете собственной шкурой	39
21 Труд и капитал — это старые рычаги	40
21.1 Наш мозг не готов к восприятию новых форм рычагов	40
21.2 Общество переоценивает рычаг труда	40
21.3 Вам нужно иметь минимальное позволяющее использовать другие формы рычагов количество рабочей силы	41
21.4 Капитал был доминирующей формой рычага в прошлом веке	41
21.5 Чтобы получить капитал, нужны специальные знания и личная ответственность	41
22 Продукт и медиа — новые рычаги	42
22.1 Создавайте программное обеспечение и медиа, которые будут работать на вас, пока вы спите	42
22.2 Продукт как рычаг, с помощью которого создаёт богатство новое поколение	42
22.3 Сочетание всех трёх форм рычагов — волшебная комбинация	42
22.4 Продукты и медиа как рычаги с открытым доступом	42
22.5 Армия роботов уже здесь — код позволяет вам говорить им, что делать	43
23 Продуктовый рычаг эгалитарен	44
23.1 Лучшие продукты, как правило, доступны каждому	44
23.2 Потребление статусных товаров ограничено небольшим количеством людей	44
23.3 Лучшие продукты, как правило, ориентированы на средний класс	44
23.4 Создание богатства с помощью продукта ведёт к более этичному богатству	44
23.5 Вы бы предпочли пользоваться продуктом, которым пользуется как можно больше людей	45
23.6 Капитал и труд становятся доступными	45

24 Выбирайте бизнес-модель с рычагами	46
24.1 Эффект масштаба: чем больше вы производите, тем дешевле становится продукт . . .	46
24.2 Нулевые предельные издержки: производить больше — бесплатно	46
24.3 Сетевые эффекты: прибыль квадратично растёт от количества клиентов	46
24.4 Бизнесы с сетевыми эффектами — это естественные монополии	46
24.5 При сетевом эффекте каждый новый пользователь добавляет ценность уже существующим пользователям	47
24.6 Бизнесы с нулевыми предельными издержками могут трансформироваться в бизнес с сетевым эффектом	47
25 Пример: из рабочего в предприниматели	48
25.1 Рабочие получают почасовую оплату и имеют низкий уровень личной ответственности	48
25.2 Генподрядчики получают долю в капитале, но они также берут на себя риск	48
25.3 Застройщики недвижимости получают прибыль, используя в качестве рычага капитал	48
25.4 Архитекторы, крупные застройщики и инвестиционные фонды недвижимости находятся ещё выше	49
25.5 Технологические компании, работающие в сфере недвижимости, используют максимальное количество рычагов	49
26 Проницательность — решающий навык	50
26.1 В эпоху почти безграничных рычагов проницательность становится самым важным навыком	50
26.2 Всё, что вы делаете, помогает вам стать проницательным	50
26.3 Проницательность — это понимание долгосрочных последствий своих действий . . .	51
26.4 Без практического опыта проницательность часто оказывается более чем бесполезной	51
26.5 Проницательные люди наименее эмоциональны	51
26.6 Лучшие инвесторы часто похожи на философов	51
26.7 Чем больше кто-то возмущён, тем хуже его способность суждения	52
27 Установите желаемую почасовую ставку	52
27.1 Передавайте на аутсорс задачи, стоимость которых меньше вашей почасовой ставки	52
27.2 Вы не можете жалеть деньги на пути к богатству	52
27.3 Моя желаемая ставка составляла \$5000 в час	53
27.4 Если вы можете отдать что-то на аутсорс за меньшую сумму, чем ваша почасовая оплата, сделайте это	53
27.5 Ваша почасовая ставка должна казаться абсурдно высокой	53
28 Работайте так усердно, как только можете	53
28.1 Хотя то, над чем вы работаете, и то, с кем вы работаете, важнее	53
28.2 То, над чем вы работаете, и то, с кем вы работаете, важнее	54
28.3 Неважно, насколько высока ваша планка, поднимите её	54
28.4 Никто на самом деле не работает 80 часов в неделю	54
28.5 Вдохновение скоротечно	54
28.6 Будьте нетерпеливы, когда действуете, и проявляйте терпение ожидая результатов .	55
29 Быть слишком занятым, чтобы встречаться за кофе	55
29.1 Будьте слишком заняты, чтобы встречаться за кофе, сохраняя при этом календарь не загромождённым	55
29.2 Безжалостно отказывайтесь от встреч	55
29.3 С вами будут встречаться, если у вас есть доказательства проделанной работы . . .	56
29.4 Освободите своё время и мысли	56

30 Продолжайте переосмысливать то, что вы делаете	56
30.1 Станьте лучшим из лучших в том, чем вы занимаетесь	56
30.2 Ищите соответствие основателя, продукта и рынка друг другу	57
31 Избегайте конкуренции с помощью аутентичности	57
31.1 Конкуренция загонит вас в ловушку меньшей игры	57
31.2 Никто не может конкурировать с вами в том, чтобы быть самим собой	58
31.3 В предпринимательстве массы никогда не бывают правы	58
31.4 Соедините своё призвание и увлечение	58
31.5 Специализируйтесь на том, чтобы быть собой	59
32 Играя в глупые игры, вы выигрываете глупые призы	59
32.1 Компании, которые кажутся прямыми конкурентами, на самом деле таковыми не являются	59
32.2 Моя первая компания попала в ловушку неправильной игры	59
33 В конце концов вы получите то, что заслуживаете	60
33.1 В долгосрочной перспективе вы заработаете деньги	60
33.2 В чём из того, что ценится на рынке, вы действительно хороши?	60
33.3 Нельзя подходить к вопросу слишком аналитически	61
34 Отвергайте большинство советов	61
34.1 Лучшие основатели прислушиваются ко всем, но принимают собственные решения	61
34.2 Советы содержат примеры, которые можно вспомнить позже, когда у вас появится собственный опыт	62
35 Спокойный ум, крепкое тело и дом, полный любви	62
35.1 Когда вы в конце концов станете богатым, вы поймёте, что это не то, к чему вы изначально стремились	62
35.2 Спокойный ум, крепкое тело и полный любви дом нужно заработать	63
35.3 Практические советы для более спокойного внутреннего состояния	63
35.4 Многие разводы случаются из-за финансовых трудностей, многие битвы происходят из-за внутренней озлобленности	63
36 Не существует схем быстрого обогащения	64
36.1 Схемы быстрого обогащения — это когда кто-то другой обогащается за ваш счёт	64
36.2 У нас нет рекламы, потому что она подрывает доверие	64
36.3 Каждый основатель вынужден обманывать сотрудников своей компании	64
36.4 Тот, кто даёт советы, как разбогатеть, должен зарабатывать деньги на чем-то другом	65
37 Сделайте из себя продукт	65
37.1 Определите, в чём вы уникально хороши, и задействуйте как можно больше рычагов	65
37.2 Найдите хобби, которые сделают вас богатым, здоровым и творческим	66
38 Личная ответственность означает, что вы позволяете людям критиковать вас	66
38.1 Вы должны выкладываться по полной и быть готовым к публичным неудачам	66
38.2 Самыми интересными для вас должны быть те высказывания, с которыми вы не согласны	66
38.3 Используйте бесплатный рычаг, который дают технологии	67
38.4 Не отказывайтесь делать что-то только потому, что у других нет этой возможности	67
38.5 Реализуйте свои благотворительные идеи, занимаясь бизнесом	67

39 В конечном итоге мы должны работать на себя	67
39.1 Мои советы адресованы всем, кто хочет стать предпринимателем	67
39.2 Средний возраст может быть наиболее плодотворным временем для их применения	68
39.3 Изучите цепочку создания стоимости, чтобы найти рычаги воздействия	68
39.4 Вы больше преуспеете в небольшой организации	68
39.5 Цель в том, чтобы мы все работали на себя	69
40 Быть этичным — значит быть жадным в долгосрочной перспективе	69
40.1 Этика — это не то, что вы изучаете, это то, что вы делаете	69
40.2 Доверие ведёт к укреплению отношений	69
40.3 Соблюдение этических норм привлекает других долгосрочных игроков	69
40.4 Быть этичным — это долгосрочная жадность	70
40.5 Если вы заключаете честные сделки, вы получите деньги в долгосрочной перспективе	70
41 Зависть может быть полезной, а может съесть вас заживо	70
41.1 Страдания от неправильных решений могут мотивировать вас на поиск правильных решений	70
41.2 Я не видел своего предназначения в том, чтобы быть юристом	71
42 Проблема принципала-агента: действуйте как владелец бизнеса	72
42.1 Если вы думаете и действуете как владелец бизнеса, то это лишь вопрос времени, когда вы станете владельцем бизнеса	72
42.2 Стимулы принципала отличаются от стимулов агента	72
42.3 Если вы можете работать над стимулами, не работайте ни над чем другим	72
42.4 Когда вы заключаете сделки, лучше иметь одинаковые стимулы	73
42.5 Если вы наёмный сотрудник, ваша самая важная задача — думать как принципал .	73
42.6 Работайте с небольшими фирмами, чтобы избежать проблемы принципала-агента .	73
43 Критерий Келли: избегайте краха	74
43.1 Не делайте одну большую ставку	74
43.2 Разрушить свою репутацию — это то же самое, что свести всё на нет	74
44 Точка Шеллинга: сотрудничество без общения	74
44.1 Люди, которые не могут общаться, могут сотрудничать, предугадывая действия другого человека	74
44.2 Точки Шеллинга можно найти в бизнесе, искусстве и политике	75
45 Превратите краткосрочные игры в долгосрочные	75
45.1 Парето-оптимальные решения требуют компромисса для улучшения любого критерия	75
45.2 Переговоры выигрывает тот, кто меньше переживает за их исход	75
45.3 Преобразуйте одноходовые игры в многоходовые	76
46 Отношения, которые построены по принципу компаундинга, облегчают жизнь	76
46.1 Взаимное доверие облегчает ведение бизнеса	76
46.2 Лучше иметь несколько крепких связей, чем много слабых	76
46.3 Для создания малого бизнеса требуется столько же усилий, сколько и для создания большого	76
47 Дифференциация цен: берите с некоторых людей больше	77
47.1 Вы можете брать с людей плату за дополнительные услуги в зависимости от их готовности платить	77
47.2 Богатые люди и крупные компании готовы платить больше	77

48 Потребительские излишки: получите больше, чем вы заплатили	77
48.1 Люди готовы платить больше, чем берут компании	77
49 Чистая приведённая стоимость: сколько стоит будущий доход сегодня	78
49.1 Выясните, сколько будущий доход стоит сегодня, применив ставку дисконтирования	78
50 Внешние эффекты: расчёт скрытых затрат на продукцию	78
50.1 Внешние эффекты позволяют учесть истинную стоимость продукции путем включения скрытых затрат	78
50.2 Правильное ценообразование на внешние эффекты более эффективно, чем поверхностные меры	78
50.3 Правильное ценообразование на внешние эффекты может значительно сэкономить ресурсы	79
51 Найдите время для инвестиций в себя	79
51.1 Если вы вынуждены работать на «обычной работе», возьмите на себя ответственность за развитие своих специальных знаний	79
51.2 Найдите часть работы с самой стремительной кривой обучения	79
51.3 Развивайте мышление основателя	80
51.4 Ответственность за результат — это то, что вы можете взять на себя немедленно .	80
51.5 Специальные знания могут быть актуальными на текущий момент и вневременными	80
51.6 Технологии — это передний рубеж для получения специальных знаний	81
51.7 Если у вас нет ответственности, займитесь чем-то другим	81
51.8 Вы станете толстокожим, если будете брать на себя ответственность	82
51.9 Специальные знания можно получить только в процессе работы, а не за партой . .	82

0 Что это за текст

Это перевод книги Нэйвела¹ Равиканта «[How To Get Rich](#)», которая родилась из его [твиттер-треда](#) «How to Get Rich (without getting lucky)». Книга построена в форме диалога Нэйвела и его партнёра — сооснователя AngelList — [Ниви](#).

1 Ищите богатство, а не деньги или статус

Ниви: Возможно, вы знакомы с Нэйвелом по его [аккаунту](#) в Twitter. Мы будем говорить о тред «Как стать богатым (не полагаясь на везение)», который он запустил в своём Twitter. Мы подробно рассмотрим большинство твитов в тред. У Нэйвела будет возможность подробнее рассказать о них и в целом пообщаться на эту тему. Вероятно, он подкинет идеи, которые раньше не публиковал.

Нэйвел — соучредитель [AngelList](#) и [Epinions](#), а также преуспевающий технологический инвестор в таких компаниях, как Twitter, Uber и многих других.

Я вместе с Нэйвелом являюсь соучредителем AngelList, а также в прошлом мы были соавторами блога [Venture Hacks](#).

Нэйвел: Тред «Как стать богатым» определённо задел людей за живое и стал вирусным. Многие сочли его полезным, и он получил очень широкий охват.

Люди вне технологической индустрии — люди разных профессий и занятий — хотят знать, как решать свои проблемы с деньгами. Все в общих чертах понимают, что хотят быть богатыми, но у них нет хорошего набора принципов, чтобы этого достичь.

¹Если вы сомневаетесь в том, что индийское имя Naval произносится именно «Нэйвел», можете сходить [по этой ссылке](#).

1.1 Богатство — это те активы, которые работают на вас пока вы спите

Ниви: Какая разница между богатством, деньгами и статусом?

Богатство (wealth) — это та вещь, которую вы хотите заполучить:

- это те активы, которые работают на вас, пока вы спите
- это фабрика роботов, которые делают множество вещей на потоке
- это компьютерная программа, работающая по ночам и обслуживающая других клиентов
- это деньги в банке, которые вы reinvestируете в другие активы и бизнесы.

Дом может быть формой богатства, потому что его можно сдавать в аренду (хотя это менее продуктивное использование земли, чем управление коммерческим предприятием).

Моё определение богатства ориентировано на бизнес и активы, которые работают на вас пока вы спите.

1.2 Богатство покупает вам свободу

Вы хотите богатства, потому что с его помощью вы покупаете себе свободу:

- не носить галстук, как хомут на шее
- не просыпаться в 7 утра, не спешить на работу и не торчать в пробках
- не тратить свою жизнь, свои продуктивные часы впустую на бездушную работу, которая не приносит вам удовольствие.

Цель богатства — свобода. Не более того. Речь не о том, чтобы покупать шубы или ездить на Ferrari. Не о том, чтобы плавать на парусных яхтах или совершать кругосветные перелёты по всему миру в Gulfstream. Всё это очень быстро становится скучным и глупым занятием. Речь идёт о том, чтобы быть суверенной личностью.

Вы не получите всего этого, пока действительно не захотите. Весь мир хочет этого, и весь мир усердно работает, чтобы к этому прийти.

Богатство до определённой степени конкурентно. Хотя это игра с положительной суммой, в ней есть конкурентные элементы, поскольку прямо сейчас в обществе ограниченное количество ресурсов. Чтобы заставить ресурсы делать то, что вы хотите, вы должны чем-то выделяться.

1.3 Деньги — это то, как мы передаём богатство

Деньги — это то, как мы передаём богатство. Деньги — это социальные кредиты. Это возможность кредитовать и дебетовать время других людей.

Если я делаю свою работу правильно и создаю ценность для общества, общество говорит: «О, спасибо. Мы должны вам что-то в будущем за проделанную работу. Вот наша небольшая долговая расписка. Назовем её деньгами.»

Деньги обесцениваются, потому что люди

- воруют долговые расписки
- правительство печатает дополнительные долговые расписки
- люди нарушают свои обязательства по долговым распискам.

Но деньги пытаются быть надёжной долговой распиской, гарантирующей, что общество вам что-то должно за что-то, что вы прежде сделали.

Мы используем эти долговые расписки повсеместно. Деньги — это то, как мы передаём богатство.

1.4 Статус — это ваше место в социальной иерархии

По сути, в жизни есть две масштабные игры, в которые играют люди. Одна из них — денежная игра. Деньги не решают *всех* ваших проблем, но они решают все ваши *денежные* проблемы. Думаю, люди это знают. Они понимают это, поэтому стремятся зарабатывать деньги.

В то же время, в глубине души многие считают, что они не смогут стать богаче, поэтому они не хотят, чтобы какое-либо создание богатства вообще происходило. Они демонстрируют моральное превосходство, нападая на предпринимательство со словами, что «деньги — это зло» и «не стоит с ними связываться».

Но на самом деле они играют в другую игру, которая является статусной игрой. Они пытаются поднять свой статус в глазах других, говоря: «Ну, мне не нужны деньги. Нам не нужны деньги.»

Богатство — это не игра с нулевой суммой. Каждый может иметь дом. Тот факт, что у вас есть дом, не лишает меня возможности иметь дом. Если уж на то пошло, то, чем больше домов построено, тем легче строить дома, тем больше мы знаем о том, как строить дома, и тем больше людей могут иметь дома.

Богатство — это игра с очень даже положительной суммой. Мы создаём вещи вместе. Мы затеваем все это, чтобы создать предмет искусства, раскрывающий значение того, что мы делаем. В конце концов мы создадим что-то совершенно новое. Это игра с положительной суммой.

1.5 Статус — это очень старая игра

Статус — это, наоборот, игра с нулевой суммой. Это очень старая игра. Мы играли в неё со времён обезьяньих племён. Она иерархична. Кто номер один? Кто номер два? Кто номер три? Чтобы номер три стал номером два, номер два должен покинуть это место. Поэтому статус — игра с нулевой суммой.

Политика — это пример статусной игры. Даже спорт — пример статусной игры. Чтобы был победитель, должен существовать проигравший. Вообще говоря, я не люблю статусные игры. Они играют важную роль в нашем обществе, когда нам нужно выяснить, кто главный. Но вы играете в них, потому что они — необходимое зло.

С точки зрения эволюции, если вернуться на тысячи лет назад, статус по сравнению с богатством намного лучше предсказывал выживание. Вы не могли иметь богатства до появления сельскохозяйственного строя, потому что не у вас не было возможности хранить вещи. Охотники-собиратели носили всё на себе.

Охотники-собиратели жили в обществах, полностью основанных на статусе. Фермеры начали образовывать общества, основанные на богатстве. Современные индустриальные экономики — это общества, в значительной мере основанные на богатстве.

1.6 Люди, создающие богатство, всегда будут подвергаться нападкам со стороны людей, играющих в статусные игры

Между статусом и богатством всегда есть еле уловимая конкуренция. Например, когда журналисты нападают на богатых людей или на индустрию технологий, они действительно претендуют на статус. Они говорят: «Нет, *люди* важнее. А я, журналист, представляю людей, и поэтому я важнее.»

Проблема в том, что для того, чтобы выиграть в статусной игре, вы должны принизить кого-то другого. Вот почему вам стоит избегать статусных игр: они превращают вас в озлобленного и воинственного человека. Вы боретесь за то, чтобы принизить других людей и возвысить себя и тех, кто вам нравится.

Статусные игры будут существовать всегда, без них не обойтись. Просто примите, что большую часть времени, пока вы пытаетесь создать богатство, кто-нибудь будет на вас нападать, пытаясь выглядеть хорошим за ваш счёт.

Эти люди играют в другую игру. И это более плохая игра. Это игра с нулевой суммой вместо игры с положительной суммой.

2 Создавайте изобилие в мире

2.1 Этичное создание богатства создаёт изобилие в мире

Нэйвел: Есть такое убеждение, что плохо стремиться к тому, чтобы заработать много денег. Оно уходит корнями в убеждение, что «деньги — корень всех зол». Люди думают, что банкиры крадут наши деньги. И в этом есть какая-то доля правды в том смысле, что везде в мире много грабежа.

Наша история в некотором смысле — это отношения хищник-жертва между производителями и потребителями. Есть люди, которые берут и делают вещи, строят, усердно работают. А есть те, кто приходит с мечом или пистолетом, или налогами, или с клановым капитализмом, или коммунизмом, или с чем-то ещё. Это всё различные методы грабежа.

Даже в природе больше паразитов, чем непаразитирующих организмов. В вас есть тонна паразитов, которые живут за счёт вас. Лучшие из них симбиотичны — они что-то дают взамен. Но большинство из них просто забирает. Так устроена любая сложная система.

Я сосредоточен на истинном создании богатства (wealth creation). Речь не о том, чтобы забирать чьи-то деньги. Не о том, чтобы вообще забирать что-то у кого-то. Речь о создании изобилия.

Очевидно, что нет ни ограниченного количества рабочих мест, ни ограниченного количества богатства. Иначе мы бы до сих пор сидели в пещерах, придумывая, как разделить куски дров и случайно погибших оленей.

Большая часть богатства цивилизации, а фактически всё оно, было создано. Создано посредством чего-то: людей, технологий, продуктивности, тяжёлого труда. Мысль, что богатство может быть только награблено — это ужасная игра с нулевой суммой, в которую играют люди, пытающиеся выиграть в статусную игру.

2.2 Каждый может быть богатым

Правда в том, что каждый может быть богатым. Мы можем наблюдать это на примере стран «первого мира», где каждый сейчас живет богаче, чем практически любой, кто жил двести лет назад.

Двести лет назад ни у кого не было антибиотиков. Ни у кого не было машин. Ни у кого не было электричества. Ни у кого не было iPhone. Всё это — изобретения, которые сделали нас богаче как вид.

Сегодня я бы предпочел быть бедным в стране «первого мира», чем богатым во Франции времён Людовика XIV. Я бы предпочёл быть бедняком сегодня, чем аристократом в то время. Причина этого — в создании богатства.

Двигатель технологий — это наука, которую мы применяем для создания изобилия. Я считаю, что в принципе каждый может быть богатым.

Проведите такой мыслительный эксперимент. Представьте, что каждый обладает знаниями хорошего программиста и инженера по аппаратному обеспечению. Представьте, что все мы можем строить и программировать роботов, компьютеры, сетевые устройства. Допустим, что каждый человек знает, как это делать.

Как вы думаете, каким бы тогда было общество через 20 лет? Я думаю, что тогда мы бы построили роботов, машины, программное и аппаратное обеспечение для всего. Мы все жили бы в массовом изобилии.

По сути, мы все бы вышли на пенсию в том смысле, что никто из нас больше *не должен* был бы работать. Даже медсёстры были бы роботами. Существовали бы больницы с машинным управлением, существовали бы беспилотные автомобили и на 100% автоматизированные фермы. У нас была бы чистая энергия.

Мы могли бы использовать технологические прорывы, чтобы получить всё, что захотим. Если кто-то и будет работать, его работа будет формой выражения творчества. Он будет работать, потому что у него есть внутренняя потребность вносить свой вклад, строить и проектировать вещи.

Я не считаю капитализм злом. С капитализмом на самом деле все в порядке. Просто его используют в корыстных целях. Используют, устанавливая несоответствующую цену на внешние эффекты (externalities). Используют для получения неправомερных доходов там, где есть коррупция или монополии.

3 Свободные рынки свойственны людям

3.1 Свободные рынки присущи человечеству как виду

Нэйвел: Вообще капитализм [в значении свободных рынков] присущ человечеству как виду. Капитализм — это не то, что мы изобрели. Мы даже не открыли капитализм. Он есть в нас, в каждом обмене, который мы совершаем.

Когда мы с вами обмениваемся информацией, я хочу получить от вас некоторую информацию. Я даю вам информацию. Вы даёте мне информацию. Если бы у нас с вами не получилось хорошего обмена информацией, вы бы решили поговорить с кем-нибудь другим. Понятие обмена, отслеживание кредитов и дебетов, встроено в нас, поскольку мы гибкие социальные животные.

Мы единственные животные в животном царстве, которые сотрудничают за пределами генетических границ. Большинство животных вообще не сотрудничают. Но когда они это делают, они сотрудничают только в стаях, где они вместе эволюционируют и у них есть кровное родство, так что у них есть некоторые общие интересы.

У людей такого нет. Я могу сотрудничать с вами. Вы можете быть персом или сербом, я — индеец. У нас очень мало кровного родства, его практически нет. Но мы все равно сотрудничаем.

Что позволяет нам сотрудничать? Мы сотрудничаем потому, что можем отслеживать кредит и дебет. Кто сколько работы сделал? Сколько труда вложил? Это все свободный рыночный капитализм.

Поэтому я твёрдо верю, что он присущ человеческому виду, и мы на пути к тому, чтобы создавать все больше и больше богатства и изобилия для всех.

Каждый может быть богатым. Каждый может оставить работу. Каждый может быть успешным. Это всего лишь вопрос образования и желания. Вы должны хотеть этого. Если вы не хотите этого — пожалуйста. Тогда вы отказываетесь от участия в игре.

Но не пытайтесь принизить людей, которые играют в эту игру. Потому что

- это игра, благодаря которой у вас есть удобная тёплая постель по ночам
- благодаря которой у вас есть крыша над головой
- благодаря которой на полках в супермаркете всегда есть еда
- благодаря которой в вашем кармане звонит iPhone.

Это прекрасная игра, которая стоит того, чтобы играть в неё этично, рационально, морально, социально приемлемо во имя человечества. Она будет делать нас все богаче и богаче, пока мы не создадим общественное благосостояние для любого, кто этого захочет.

3.2 Слишком много потребителей и недостаточно производителей приведёт общество к краху

Ниви: Но ведь существуют не только *люди*, которые тайно презирают богатство? Есть страны, группы, политические партии, которые открыто относятся к нему с презрением. Или, по крайней мере, мне так кажется.

Нэйвел: Так и есть. Эти страны, политические партии и группы низводят себя до статусной игры с нулевой суммой. Разрушая процесс создания богатства они тянут всех вниз на свой уровень.

Именно поэтому США очень популярны среди иммигрантов: из-за американской мечты. Каждый может приехать сюда, быть бедным, а потом действительно много работать, зарабатывать деньги и стать богатым. Или просто заработать себе на жизнь.

Очевидно, что определение богатства у разных людей разное. Определение богатства для жителя страны «первого мира» может быть: «Я должен заработать миллионы долларов и покончить с этим».

В то же время для бедного иммигранта из страны «третьего мира», только что приехавшего в богатую страну (а мы были бедными иммигрантами, приехавшими сюда, в Соединённые Штаты, когда я был довольно молодым), богатство может оцениваться гораздо скромнее, например: «Мне не нужно будет всю жизнь зарабатывать деньги физическим трудом».

Но группы, которые презирают богатство по самой своей сути, низведут всех до своего уровня. Если у вас будет слишком много потребителей и недостаточно производителей — общество развалится на части. Вы окажетесь в коммунистической стране.

Посмотрите на Венесуэлу. Они настолько заняты тем, чтобы отнять, поделить и перераспределить, что люди буквально голодают на улицах, и теряют килограммы живого веса каждый год просто от голода.

Ещё один способ подумать об этом — представить себе организм, в котором слишком много паразитов. Чтобы оставаться здоровыми, нам нужно небольшое количество паразитов.

Нам нужно много симбионтов. Все митохондрии во всех наших клетках, которые помогают нам дышать и сжигать кислород — симбионты, они помогают нам выживать. Мы не смогли бы выжить без них.

Для меня это партнеры в приумножении богатства, которое создаёт человеческое тело. Но если бы вас просто заполнили паразиты, если бы вы были заражены гельминтами или вирусом, или бактериями, которые были бы чисто паразитами — вы бы умерли. Любой организм может выдержать только небольшое количество паразитов. Когда паразитический элемент выходит из-под контроля, вы умираете.

Повторюсь, я говорю об этичном создании богатства. Я не говорю о монополиях, не говорю про клановый капитализм. Я не говорю о недооценённых внешних эффектах, таких как окружающая среда. Я говорю о свободных умах и свободных рынках. Обмене в небольшом масштабе между людьми, который является добровольным и не оказывает негативного влияния на других.

Я думаю о создании богатства такого рода. Если общество его не уважает, если группа его не уважает, то общество погрузится в упадок и тьму.

4 Зарабатывать деньги — это не про везение

4.1 Станьте тем человеком, который зарабатывает деньги

Нэйвел: Понятно, что все мы хотим быть богатыми, и хотим достичь этого, не уповая на удачу.

Многие думают, что зарабатывание денег связано с везением. Но это не так. Чтобы заработать деньги нужно стать человеком, который умеет зарабатывать деньги.

Мне нравится думать, что если я потеряю все свои деньги, и если вы оставите меня на случайной улице в любой англоговорящей стране, то через 5-10 лет я всё равно стану богатым. Потому что это набор навыков, который я развил и думаю, что любой может их развить.

В 999 из 1000 параллельных вселенных вы хотели бы быть богатым. Вы не хотите быть богатым в 50 из них, в которых вам повезло, вы хотите исключить фактор удачи.

Существуют четыре рода везения, о которых мы поговорим. Об этом есть книга и Марк Андрессен описал их своем [блоге](#).

1. Слепое везение. Когда вам просто повезло, когда случилось что-то, что вам неподвластно. Это удача, это судьба.
2. Везение от суетливости. Это везение, которое приходит с упорством, тяжёлым трудом, суетой, движением. Вы бегаеете вокруг, создавая множество возможностей, генерируете много энергии, делаете множество вещей, которые поднимают много пыли.

Это всё равно, что готовить смесь в чашке Петри и наблюдать за тем, что с чем сочетается. Или смешивать множество реагентов. Вы генерируете достаточно силы и энергии, чтобы удача нашла вас.

Как группа (вы можете, конечно, поспорить) мы собираемся вместе именно для этого. [Ненад](#) выложил свои замечательные видео в сети, я увидел их в Twitter. В этом смысле он сам создал свою удачу, делая видео, чтобы такие люди как я могли их найти.

3. Везение, обусловленное предварительной работой. Этот род везения связан с вашим знанием относительно того, где вас может ждать удача. Если вы обладаете большим опытом в какой-либо области, вы заметите, когда в этой области произойдёт удачная для вас перемена. В то время, как другие люди, которые не вовлечены в это — не заметят. Так, вы приобретаете чуткость к удаче, и это происходит благодаря навыкам, знаниям и работе.

4. Везение, обусловленное уникальными качествами вашей личности. Этот род везения — самый необычный, самый сложный. Но о нём мы и хотим поговорить. Там, где мы развиваем неповторимые личные качества, собственный бренд и оригинальное мышление — там удача и находит нас.

Например, скажем, вы лучший в глубоководных погружениях. Всем известно, что вы занимаетесь глубоководными погружениями, на которые никто другой не решится.

Вдруг, по счастливой случайности, кто-то находит у берегов затонувший корабль с сокровищами и не может их достать. Что ж, его удача только что стала вашей, потому что он придёт за помощью именно к вам. И вы получите деньги за свою работу.

Это крайний пример. Для человека, которому повезло найти сундук с сокровищами, это было слепая удача. Но такой человек придёт к вам с просьбой достать эти сокровища и предложит вам половину — и это не простое везение.

Здесь вы — творец своего везения. Вы достигли такого положения, которое даёт вам возможность извлечь выгоду из чужого везения. Или притянуть эту удачу, когда никто другой не создал эту возможность для себя. Когда мы говорим «не полагаясь на везение» — это значит, что мы хотим большей детерминированности и не хотим оставлять что-то на волю случая.

4.2 Вы хотите быть богатым в 999 из 1000 параллельных вселенных

Ниви: Расскажи немного подробнее про идею о том, что мы хотим быть богатыми в 999 из 1000 параллельных вселенных? Я думаю, что некоторые, услышав это, скажут: «Это невозможно. Это звучит слишком хорошо, чтобы быть правдой».

Нэйвел: Нет, я не думаю, что это невозможно. Я думаю, что, вероятно, вам придётся работать более усердно, учитывая ваши стартовые обстоятельства. Я начинал как ребёнок из бедной индийской семьи, так что, если я смог это сделать, то любой сможет.

Понятно, что у меня были руки-ноги, голова на плечах и образование. Есть некоторые данности, которые мы не можем изменить. Но если вы смотрите это видео или слушаете подкаст, скорее всего, в вашем распоряжении есть необходимые средства, а именно, функционирующее тело и функционирующий ум.

На своём пути я столкнулся со множеством неудач. Первое небольшое состояние, которое я заработал, я мгновенно потерял на фондовой бирже. Со вторым небольшим состоянием, которое я заработал (вернее, должен был заработать) меня обманули мои партнёры по бизнесу. Только третий раз был удачным.

Но даже в этот раз это была медленная постепенная борьба. Это не было выплатой какого-то огромного единовременного дивиденда. Богатство складывается из совокупности небольших вещей — из последовательного его создания путём создания бизнеса, в том числе возможностей и инвестиций. Это не огромная единовременная вещь.

4.3 Богатство складывается по крупицам, а не целиком в один момент

Своё личное богатство я не накопил в какой-то один большой год. Оно складывалось по крупицам — больше опционов, больше бизнесов, больше инвестиций, больше вещей, которые я мог сделать.

Схожим образом **Ненад** строит свой бренд в сети. Он делает видео. И это работает не так, что какое-то видео внезапно осыплет его богатством за ночь. Это, скорее, долгий жизненный процесс обучения, чтения, творчества, который развивается по принципу компаундинга («сложных процентов»).

Мы говорим о том, что богатство нужно для того, чтобы не работать в привычном смысле, чтобы получить свободу. Но не в смысле, ничего не делать. А в том смысле, что тебе не нужно быть там, где ты не хочешь быть, не нужно делать то, что ты не хочешь делать. Ты можешь просыпаться, когда хочешь, ты можешь спать, когда хочешь, у тебя нет начальника. Это свобода.

Мы говорим о достаточном богатстве, чтобы стать свободным. Особенно это стало возможно благодаря интернету в наши дни, хотя и без него возможностей очень много. У меня слишком много способов заработать деньги, у меня не хватает времени. Возможности сами идут мне в руки, но моё время ограничено.

Существует так много способов создать богатство, создать продукты, создать бизнес, создать возможности и, как побочный продукт, получить деньги от общества, что я просто не могу справиться с ними со всеми.

5 Сделайте удачу своей судьбой

5.1 Воспитайте свой характер таким образом, чтобы детерминировать везение

Ниви: Довольно интересно, что к первым трём родам везения, которые ты описал, применимы какие-то расхожие выражения, с которыми все мы знакомы. А для последнего рода везения, которое обусловлено уникальным способом взаимодействия с миром, какого-то расхожего выражения нет.

Про первый род везения можно сказать «обыкновенное везение» или «слепая удача». Про второй, что «удача сопутствует смелым», людям, которые «подливают масло в огонь». Про третий говорят «случай благоволит подготовленному уму».

Но для везения четвёртого рода нет какого-то расхожего выражения, которое бы соответствовало самобытному характеру твоего взаимодействия с миром. Это интересно и, кажется, в этом есть какая-то возможность, как будто люди не используют этот род везения, как следует.

Нэйвел: Мне кажется, что этот четвёртый род везения становится настолько детерминированным, что перестает быть простой удачей. Его определение начинает смещаться от удачи к судьбе. Поэтому я охарактеризовал бы этот четвёртый род так: вы определяете свои личные качества и в какой-то момент ваши личные качества начинают определять вашу судьбу.

5.2 Развивайте свою личность, чтобы удобный случай нашел вас

Одна из вещей, которую я считаю важной для приумножения своего состояния — желание иметь репутацию, которая заставляет людей обращаться за помощью в своих делах именно к вам. Например, если вы отличный дайвер, то охотники за сокровищами придут и отдадут вам часть сокровища за ваши навыки дайвинга.

Если вы доверенный, надёжный, долгосрочно мыслящий организатор сделок, то, когда другие люди будут заключать сделки, но не будут знать, как сделать это надёжным способом с неизвестными людьми, они буквально придут к вам и отдадут вам долю в сделке или предложат вам уникальную сделку только из-за честности и репутации, которую вы создали.

Уоррен Баффет получает предложения на сделки, покупку компаний, опционов, финансовую помощь банкам, а также многое из того, что недоступно другим людям, именно благодаря своей репутации.

Но, конечно, такое положение весьма хрупко. На кону его ответственность за результат, а также сильный бренд, который прилагается к ответственности (об этом мы еще поговорим позже).

Я бы сказал, что ваши личные качества, ваша репутация — это то, что вы можете построить и затем это позволит вам использовать возможности, которые другие люди могут охарактеризовать как счастливые, но вы знаете, что это была не просто удача.

Ниви: Ты сказал, что этот четвёртый род везения — более или менее судьба. Есть цитата из книги, которая была в посте Марка в его блоге, от Бенджамина Дизраэли, который, по-моему, был бывшим премьер-министром Великобритании. Цитата, описывающая такое везение, гласила: «Мы куём свою удачу и называем её судьбой».

5.3 Нужно быть немного чудаком, чтобы в одиночку двинуться на неисследованные территории

Есть ещё пара интересных мыслей о везении, которые упоминались в посте блога. Я думаю, что слушателям будет полезно услышать о том, что четвёртый род везения может фактически проистекать из эксцентричных способов ведения дел, и эксцентричность в данном случае — не обязательно плохая вещь. На самом деле, это хорошо.

Нэйвел: Да, абсолютно. Поскольку мир очень рационален, каждый раскопал уже все очевидные места. Выход на неисследованные территории помогает раскопать что-то новое.

Вы должны быть немного чудаком, чтобы выйти на неисследованные территории в одиночку и затем должны быть готовы копать глубже, чем другие люди, глубже, чем кажется рациональным — только потому, что вам это интересно.

Ниви: Есть еще две цитаты, которые я видел и которые в дополнение к цитате Бенджамина Дизраэли, выражают такой тип везения. Это цитата Сэма Альтмана: «Люди, для которых нет предела, добиваются предельных результатов». Мне кажется, она довольно хороша. А есть еще одна от Джеффри Пфеффера, профессора в Стэнфорде, который говорит: «Нельзя быть нормальным и ожидать отдачи сверх нормального». Эта цитата тоже мне всегда нравилась.

Нэйвел: Да, и есть одна цитата, которая мне нравится: «Играя в глупые игры, выигрываешь глупые призы». Большинство людей проводят много времени играя в социальные игры наподобие Twitter, где пытаешься улучшить своё положение в обществе, и в основном выигрываешь глупые социальные призы, которые ничего не стоят.

Ниви: Последняя мысль, которую я хотел бы вытащить из этого поста в блоге — это идея, что, в погоне за везением разного рода (особенно последнего, но фактически любого, не считая слепого везения) мы, в сущности, истощаем запас своего невезения. Так что, если постоянно подливать масло в огонь, то одного этого достаточно, чтобы в какой-то момент невезение иссякло.

Нэйвел: Да, или это может быть просто регрессией к среднему. Значит, вы хотя бы уравновесили удачу, чтобы в игру вступили ваши собственные таланты.

6 Вы не станете богатым, сдавая в аренду свое время

6.1 Вы не можете увеличивать доход нелинейно, когда сдаёте в аренду свое время

Ниви: Далее ты углубляешься в подробности того, как можно заработать деньги, а как нельзя. Первый пункт был о том, как нельзя разбогатеть: «Нельзя разбогатеть, сдавая в аренду свое время. Вы должны владеть капиталом, частью бизнеса, чтобы получить финансовую свободу».

Нэйвел: Это, наверное, один из самых важных моментов. Люди, кажется, думают, что могут создавать богатство, зарабатывая деньги на работе. И это, скорее всего, не работает. Есть много причин для этого.

Но основная заключается в том, что ваши исходные ресурсы и непосредственные результаты тесно связаны. Практически на любой оплачиваемой работе, даже на той, где платят много за час, как у юриста или врача, вы всё равно тратите часы, и каждый час вам платят.

Это значит, что, когда вы спите, вы не зарабатываете. Когда вы ушли на пенсию, вы не зарабатываете. Когда вы в отпуске, вы не зарабатываете. Вы не можете увеличивать доход нелинейно.

Даже если вы посмотрите, например, на тех врачей, которые становятся действительно состоятельными людьми, то это происходит потому, что они открывают бизнес. Они открывают частную практику. И эта частная практика создает бренд, а этот бренд привлекает людей. Или они разрабатывают какое-то медицинское устройство или процедуру, или интеллектуальную собственность.

Итак, по сути, вы работаете на кого-то. Этот кто-то берёт на себя риск и у него есть ответственность, интеллектуальная собственность и бренд. Поэтому он просто не заплатит вам достаточно. Он заплатит вам необходимый минимум, чтобы заставить вас выполнять свою работу. И это может быть высоким минимумом, но это всё равно не станет настоящим богатством, когда вы прекратите работать.

6.2 Сдача в аренду вашего времени означает, что вы, в сущности, заменяемые

Наконец, вы на самом деле просто не создаёте ничего нового для общества. Как я уже сказал, этот тред должен был называться «Как создавать богатство» (How to Create Wealth), но «Как стать богатым» (How to Get Rich) было более броским названием. Вы не создаёте новые вещи для общества. Вы просто делаете что-то снова и снова.

Вы, по сути, заменяемы, потому что вы выполняете определённую роль. Большинству определённых ролей можно научить. Если этому можно будет обучить, как в школе, то в конечном итоге вы будете соревноваться с тем, у кого есть более свежие знания, с тем, кого обучили, и кто придёт вам на смену.

Вы, скорее всего, будете делать работу, которую когда-нибудь сможет сделать за вас робот или искусственный интеллект. И ему даже не нужно будет спать по ночам. Его можно будет менять крайне редко. Это как бы съедает ваше богатство, а значит, и вашу способность зарабатывать.

Итак, по сути, ваш результат зависит от ваших исходных ресурсов. Вас можно заменить, и вы не занимаетесь творчеством. Я просто не думаю, что таким образом можно действительно заработать деньги.

6.3 Чтобы получить финансовую свободу, вы должны иметь долю в капитале

Каждый, кто действительно зарабатывает деньги, в какой-то момент становится владельцем части продукта или бизнеса, или какого-то вида интеллектуальной собственности.

Это могут быть опционы, если вы работаете в технологической компании. Это хорошее начало.

Но как правило, настоящее богатство создаётся путем создания собственных компаний, даже с помощью инвесторов. Инвестиционные компании покупают долю акционера. Это в гораздо большей степени похоже на путь к богатству, он не измеряется в часах.

6.4 Стремитесь к карьере, где результат не зависит от количества ваших исходных ресурсов

Стремитесь к той работе, карьере или профессии, где ваши результаты не будут связаны с исходными ресурсами. В компаниях, где вы можете широко использовать свои творческие ресурсы и рычаги (leverages), вложенный вами час работы может иметь огромный эффект. Или вы можете работать тысячу часов, и это может не иметь никакого эффекта.

Например, посмотрите на разработку программного обеспечения. Один выдающийся инженер может, например, создать биткойн и создать ценность на миллиарды долларов. А инженер, который работает не над тем, или не так хорошо, или делает работу недостаточно творчески, или недостаточно вдумчиво, или что-то ещё, может работать целый год, и каждый созданный им кусок кода в итоге не будет использован. Потребителю это не нужно.

Это пример профессии, где исходные ресурсы и результат сильно разведены, и последний не зависит от количества часов, которые вы потратили.

С другой стороны, если вы дровосек, даже самый лучший дровосек в мире, при условии, что вы не используете какие-то специальные инструменты, а просто работаете топором или пилой, ваш исходный ресурс и результат сильно коррелируют. Лучший дровосек в мире может быть раза в три лучше одного из худших дровосеков. Это не будет гигантской разницей.

Поэтому стремитесь к поиску профессий и карьер, где исходный ресурс и результат сильно разведены. Это ещё один способ сказать, что нужно стремиться к поиску вещей с большим количеством рычагов. Когда я говорю про рычаги, я не подразумеваю только лишь финансовые, как это делают на Уолл Стрит в плохом смысле. Я просто говорю об инструментах. Мы используем инструменты.

Компьютер — это инструмент, который используют разработчики программного обеспечения. Если я лесоруб с бульдозерами, автоматическими роботизированными топорами и пилами, я буду использовать инструменты, и у меня будет больше рычагов, чем у того, кто голыми руками пытается с корнем вырвать деревья.

Инструменты и рычаги создают размыкание между исходными ресурсами и результатами. Как и творчество: чем выше творческий компонент в профессии, тем больше вероятность того, что исходный ресурс и конечный результат не будут связаны.

Поэтому, если вы смотрите в сторону профессий, где ваш исходный ресурс и результат тесно связаны между собой, будет очень, очень трудно создать богатство и заработать его для себя в процессе.

7 Живите экономно, чтобы быть свободным

7.1 Люди, занятые постоянным улучшением своего образа жизни, просто не могут постичь эту свободу

Ниви: Есть ли ещё какие-то важные вещи, которых нужно избегать, кроме сдачи в аренду своего времени?

Нэйвел: Да, есть два твита, которые я опубликовал и которые связаны между собой. В первом я говорил о том, что по мере роста богатства не стоит улучшать свой образ жизни слишком быстро. Люди, которые живут экономно, пользуются свободой, которую люди, занятые улучшением своего образа жизни, просто не могут представить.

Я думаю, что очень важно, не заниматься тем, что просто постоянно улучшать свой образ жизни. Это даёт вам свободу действий. По сути, когда вы зарабатываете немного больше денег, вы все равно стремитесь жить, как прежний вы, поэтому беспокойство исчезнет. Так что не нужно пускаться в то, чтобы улучшать свой дом, образ жизни, и всё такое.

7.2 Самые опасные вещи — это героин и месячная зарплата

Допустим, вам платят \$1000 в час. Проблема заключается в том, что, когда вы начинаете соизмерять свой образ жизни с зарплатой, это не происходит так, как если бы ваша оплата внезапно выросла с \$20 до \$1000 долларов в час. Это прогресс в течение долгой карьеры.

И когда это происходит, вся штука в том, что вы постепенно улучшаете свой образ жизни, зарабатывая больше и больше денег. И это улучшение образа жизни растит то, что вы считаете богатством, и вы остаётесь в этой ловушке для наёмных рабов.

Я забыл, кто это сказал, возможно, это был Нассим Талеб. Он сказал: «Самые опасные вещи — это героин и месячная зарплата». Это верно, потому что они вызывают сильную зависимость. Способ, который вы используете, пытаясь стать богатым — это быть бедным и работать, работать, работать.

7.3 В идеале вы будете зарабатывать деньги в виде отдельных крупных кусков

Это, например, то, как работает индустрия технологий, где вы ничего не зарабатываете в течение десяти лет, а затем внезапно на следующий год на вас может свалиться огромная сумма

денег.

Кстати, это одна из причин, по которой очень высокие предельные налоговые ставки для так называемых состоятельных людей ошибочны: в большинстве творческих профессий с наибольшим риском вы буквально теряете деньги в течение десяти лет своей жизни, в то же время вы несёте огромный риск, и вы истекаете, и истекаете, и истекаете кровью.

И вдруг на одиннадцатом или на пятнадцатом году у вас наконец может появиться один огромный дивиденд. И тут, конечно, появляется дядя Сэм и говорит: «Эй, знаешь, ты только что заработал много денег. Поэтому ты богат. Поэтому ты злой и ты должен передать всё это нам». Это просто уничтожает смысл таких видов творческого риска при выборе профессии.

В идеале вы должны стремиться зарабатывать свои деньги отдельными большими частями, разделёнными длительными периодами времени, чтобы ваш образ жизни не имел возможности быстро адаптироваться, и тогда вы, собственно, сможете сказать: «Что ж, теперь я закончил. Теперь я отойду от дел. Теперь я свободен. Я всё ещё буду работать, потому что должен что-то делать со своей жизнью, но я буду работать только над тем, что я хочу и когда я хочу». Тогда у вас гораздо больше творческого самовыражения и гораздо меньше заботы о деньгах.

8 Дайте обществу то, что оно ещё не знает, как получить

8.1 Общество заплатит вам за создание того, что оно хочет, и за то, чтобы получать это в необходимом количестве

Ниви: Нельзя стать богатым, сдавая свое время. Но ты говоришь, что «можно разбогатеть, давая обществу то, что оно хочет, но ещё не знает, как получить в необходимом количестве».

Нэйвел: Это верно. По сути, как мы говорили ранее, деньги — это долговые расписки общества, которые говорят: «Вы сделали что-то хорошее в прошлом. Теперь вот что мы должны вам в будущем». И поэтому общество будет платить вам за создание вещей, которые оно хочет.

Но общество ещё не знает, как создать эти вещи. Если бы оно знало, вы бы им не понадобились. Оно бы уже всю это штамповало.

Почти всё, что находится в вашем доме, на вашем рабочем месте и на улице, когда-то было технологией. Было время, когда нефть была технологией, которая делала Джона Рокфеллера богатым. Было время, когда автомобили были технологией, что делало Генри Форда богатым.

Поэтому, как сказал Дэнни Хиллис: «Технология — это просто набор вещей, которые ещё не совсем работают». Когда что-то работает — это уже не технология. Общество всегда хочет получать в пользование новые вещи.

8.2 Выясните, какой продукт вы можете предоставить обществу, а затем выясните, как масштабировать его производство

Если вы хотите быть богатым, вам следует выяснить, какую из вещей с учётом ваших навыков и возможностей вы можете предоставить обществу, которую оно ещё не знает, как получить, но которую захочет.

Затем вы должны выяснить, как масштабировать её производство. Потому что просто создать что-то недостаточно. Вы должны создать сотни, тысячи, миллионы или миллиарды таких вещей. Так, чтобы каждый смог иметь по одной.

Стив Джобс и его команда, конечно же, поняли, что общество хотело бы иметь смартфоны. Компьютер в кармане, который имеет все функции телефона, умноженные на сто, и прост в использовании. Они выяснили, как создать смартфоны, а затем выяснили, как масштабировать их производство.

Они выяснили, как добиться того, чтобы у каждого жителя страны «первого мира» и, в конечном итоге, у каждого жителя страны «третьего мира» в кармане лежал iPhone. Поэтому они щедро вознаграждены, и Apple является самой дорогостоящей компанией в мире.

Ниви: Я бы попытался выразить эту мысль следующим образом: работа предпринимателя заключается в том, чтобы попытаться вывести нечто передовое на массовый рынок.

Нэйвел: Сначала что-то существует как нечто передовое. Ещё прежде это существует как акт творчества: вы создаёте что-то только потому, что хотите этого. Вы хотите это сделать, знаете, как это сделать, и вам это нужно. И поэтому вы делаете это для себя. Затем вы выясняете, как передать это другим людям. А потом какое-то время этим пользуются только богатые.

Например, у богатых людей были водители, потом у них появились чёрные городские машины, а потом пришел Uber, и личный водитель стал доступен каждому. Вы даже можете разделить поездку в Uber с другим человеком, и это заменяет маршрутные автобусы, потому что это более удобно. Затем появились самокаты, которые еще больше расширили этот рынок. Поэтому, ты прав. Речь идёт том, чтобы у всех появилось то, что раньше было только у богатых.

Но работа предпринимателя начинается ещё даже до акта творчества. Предпринимательство по сути является актом создания чего-то нового с нуля. Необходимо спрогнозировать, что общество этого захочет, выяснить, как масштабировать бизнес, и обеспечить своим продуктом всех выгодным и самокупаемым способом.

9 Интернет значительно расширил карьерные возможности

9.1 Интернет позволяет масштабировать любую нишевую одержимость

Ниви: Давай посмотрим на следующий твит, который, как мне показалось, был загадочным, а также очень интересным. Ты сказал: «Интернет значительно расширил карьерное пространство. Многие еще не поняли этого».

Нэйвел: То, что определяет интернет, больше чем любое другое его свойство: он соединяет каждого отдельного человека на планете между собой. Теперь каждый может связаться с каждым.

Идёт ли речь о личной переписке по электронной почте, о трансляции в Twitter, о том, чтобы разместить что-то на Facebook или о том, чтобы сделать веб-сайт, на который можно зайти. Интернет соединяет всех и каждого. Таким образом, интернет является инструментом межсетевого взаимодействия. Это его суперсила. Поэтому вам следует использовать это.

Значение интернета в том, что вы можете найти здесь аудиторию для своего продукта, таланта или навыка, независимо от того, насколько далеко от вас она находится.

Например, Ненад, он же Illacertus, если бы он делал свои видео до интернета, как бы он доставлял сообщения? Он бы бегал по окрестностям, показывая людям свои видео на компьютере или на экране? Или он бы попытался показывать их в местном кинотеатре? Это было бы невозможно. Это работает только потому, что он может разместить видео в интернете.

И потом, скольким людям в мире это действительно интересно? Или, к примеру, то, о чем говорим мы с тобой. Сколько тех, кто действительно поймёт это? Это будет очень маленькая часть человечества. Ключ в том, чтобы достучаться до них.

Интернет даёт возможность существовать любой самой странной нишевой одержимости. Это могут быть люди, которые собирают змей. Люди, которые любят кататься на воздушных шарах. Люди, которые любят самостоятельно путешествовать вокруг света (только в одиночку и на катере) или те, кто одержим миниатюрной кулинарией. Знаешь, есть целиком японский феномен миниатюрной кулинарии. Или есть шоу о женщине, которая ходит по домам людей и убирает их.

Какой бы ни была ваша нишевая одержимость, интернет позволяет вам масштабироваться. То, что вы создадите может не быть следующим Facebook, который охватит миллиарды пользователей, но если вы просто хотите привлечь 50 000 таких же увлечённых как вы людей, для вас найдётся целая аудитория.

Красота этого в том, что у нас на планете семь миллиардов человек. Комбинаторика человеческой ДНК невероятна. Все абсолютно разные. Вы никогда не встретите двух людей, которые хотя бы немного похожи друг на друга и могут заменить друг друга.

Ты не можешь сказать: «Ниви только что ушел из моей жизни, но я могу найти другого человека, абсолютно такого же, как Ниви. И у нас с ним будут те же чувства, те же ответы и те

же идеи». Нет замены людям. Люди абсолютно уникальны.

Нужно учитывать, что у каждого человека разные навыки, разные интересы, разные навязчивые идеи. И именно это разнообразие становится творческой суперсилой. Каждый человек может иметь творческое превосходство в чём-то своём собственном и уникальном.

Но раньше это не имело значения. Потому что, если вы жили в маленькой рыбацкой деревушке в Италии, вам не обязательно требовался ваш совершенно уникальный навык, вы должны были соответствовать только нескольким доступным вам занятиям. Но теперь вы можете быть совершенно уникальным.

Вы можете зайти в интернет и найти свою аудиторию. И вы можете построить бизнес, создать продукт, создать богатство и сделать людей счастливыми, просто выражая своё мнение в интернете.

Пространство карьеры очень расширилось. Игроки в киберспорт, люди, зарабатывающие миллионы долларов на Fortnite, люди, которые создают видео и выкладывают их, YouTube блогеры и подкастеры. Не знаю, правда или нет, но я читал, что Джо Роган зарабатывает около \$100 млн в год на своём подкасте. И у него два миллиарда загрузок.

Тот же PewDiePie, он ведет самый честный новостной канал. Это молодой парень, кажется, из Швеции, и он трижды распространял лучшие новости в сети. Просто на своём новостном канале. Даже не на своём развлекательном канале.

9.2 Избегайте конкуренции с помощью аутентичности

Интернет обеспечит вам любой нишевый интерес, если вы лучший в чём-то. И хорошая новость в том, что каждый человек индивидуален, каждый в чём-то лучше всех. Будьте собой.

Ещё один мой твит, который хорошо вплетается в тред, но который я в него не добавил. Он очень простой. Мне нравятся вещи, которые я могу выразить сжато, потому что их легко запомнить и легко понять. Он звучит так: «Избегайте конкуренции с помощью аутентичности».

По сути, когда вы соревнуетесь с людьми, это происходит потому, что вы их копируете. Потому, что вы пытаетесь сделать то же самое. Но каждый человек индивидуален. Не копируйте.

Я знаю, что мы миметические существа, у Рене Жирара есть целая теория мимесиса. Но я говорю о более простых вещах. Не подражайте. Не копируйте. Просто делайте свои собственные вещи. Никто не может конкурировать с вами за то, чтобы быть вами. Очень просто.

Поэтому, чем более вы честны в отношении того, кто вы есть и чем любите заниматься, тем меньше у вас будет конкуренции. Вы можете избежать конкуренции благодаря аутентичности, осознав, что никто не может конкурировать с вами за то, чтобы быть вами. Скорее всего, это был бы бесполезный совет до появления интернета. В эпоху интернета вы можете превратить его в карьеру.

10 Играйте в долгосрочные игры с постоянными людьми

10.1 Все доходы приходят в нашу жизнь как сложный процент от долгосрочных игр

Ниви: Поговорим немного о том, в каких областях стоит работать. Какую работу выбрать? И с кем работать? Ты сказал: «Нужно выбрать область, в которой вы можете играть в долгосрочные игры с постоянными людьми». Почему?

Нэйвел: Да, это инсайт на тему того, как работает Кремниевая долина и как работает общество с высоким доверием. По сути, все блага в жизни проистекают из принципа компаундинга. Будь то отношения, получение дохода или обучение.

Сложный процент (compound interest) — это изумительная сила. Вы начинаете с того, что имеете 1x, а затем, если растете на 20% в год в течение 30 лет, то это не значит, что нужно умножить 30 лет на 20%. Благодаря эффекту компаундинга это растёт, растёт и растёт, пока вы вдруг не получаете огромное количество чего бы то ни было. Будь то доброжелательность или

любовь, или отношения, или деньги. Поэтому я считаю, что сложный процент — очень важная сила.

Вы должны быть в состоянии играть в долгосрочную игру. Долгосрочные игры хороши не только для компаундинга, но и для доверия. Если вы посмотрите на игры типа дилеммы заключённого, то увидите, что ее принцип заключается в том, что я просто собираюсь сделать с вами то, что вы сделали в прошлый раз со мной, с некоторым снисхождением на случай, если вами была допущена ошибка. Но это работает только в дилемме повторного заключённого, другими словами, если мы играем в игру несколько раз.

Если бы вы находились в Кремниевой долине, где люди ведут дела друг с другом, знают друг друга и доверяют друг другу, тогда вы бы поступали правильно по отношению друг к другу, зная, что этот человек будет рядом в следующей игре.

Конечно, это не всегда срабатывает, потому что за один шаг в Кремниевой долине можно заработать так много денег, что иногда люди предают друг друга просто потому что думают: «Я разбогатею на этом, поэтому мне всё равно». Значит, из всех этих обстоятельств могут быть исключения.

Но по сути, если вы хотите быть успешным, вам придётся работать с другими людьми. Вам нужно выяснить, кому из них можно доверять в течение длительного времени, чтобы просто продолжать играть с ними в игру. Принцип сложного процента и высокое доверие облегчат игру и позволят вам собрать основные награды, которые обычно находятся в конце круга.

Например, Уоррен Баффет действительно хорошо выступил в качестве инвестора на фондовом рынке США. Но главная причина, по которой он смог это сделать, заключалась в том, что фондовый рынок США был стабильным, и его не захватило, например, правительство во время плохой администрации. США не погрузились в какую-то войну. Базовая платформа не была уничтожена. Так что в его случае он играл в долгосрочную игру. И доверие исходило от стабильности фондового рынка США.

10.2 Когда вы переключаетесь между областями, вы начинаете с нуля

В Кремниевой долине доверие исходит от сети людей в небольшом географическом регионе, которые со временем выясняют, с кем можно работать, а с кем нет.

Если вы продолжаете менять местоположение, вы продолжаете переключаться между группами. Допустим, вы запустились в деревообрабатывающей промышленности и создали там сеть. Вы упорно работаете и пытаетесь создать продукт в деревообрабатывающей промышленности. А потом неожиданно появляется другая индустрия, которая соседствует, но отличается, и вы никого не знаете в ней, но хотите погрузиться в неё и заработать там деньги.

Вы можете продолжить перескакивать из одной индустрии в другую, думая, например, что «на самом деле мне нужно открыть линию станций для заправки электромобилей». Это может иметь смысл. Это может быть более удачной возможностью. Но каждый раз, когда вы перезапускаетесь, каждый раз, когда вы уходите из того места, где построили свою сеть, вы начинаете с нуля. Вы не будете знать, кому доверять. Люди не будут знать, можно ли доверять вам.

Есть также области, в которых люди «временные жильцы» по определению. Они всегда приходят и уходят. Например, политика. В политике на должности постоянно избираются новые люди. Здесь вы видите, что, когда у вас есть много старожил, как в Сенате, то люди, которые находятся вокруг в течение долгого времени являются профессиональными политиками.

У профессиональных политиков много недостатков, таких, например, как коррумпированность. Но положительным моментом является то, что они на самом деле заключают сделки друг с другом, потому что знают, что другой человек будет на том же посту через десять лет, и им придётся продолжать иметь дело с ним, так что, они также должны учиться сотрудничать.

При этом, каждый раз, когда в Палате представителей появляются новички, которые меняются каждые два года с большой волной выборов, ничего не делается из-за большей враждебности: «Поскольку я здесь недавно, я не знаю тебя и не знаю, будешь ли ты рядом, почему я должен работать с тобой, а не просто пытаться сделать то, что я считаю правильным?»

Поэтому важно выбрать индустрию, в которой можно играть в долгосрочные игры, а также с постоянными людьми. Эти люди должны сигнализировать, что они будут рядом в течение длительного времени. Что они этичны. И их этика видна через их действия.

10.3 Долгосрочные игроки обогащают друг друга

Ниви: В долгосрочной игре кажется, что все обогащают друг друга, а в краткосрочной — каждый обогащает себя.

Нэйвел: Я думаю, что это блестящая формулировка. В долгосрочной игре это положительная сумма. Мы все печём пирог вместе. Мы пытаемся сделать его как можно больше. А в краткосрочной игре мы режем пирог.

Это же не оправдывает социалистов, верно? Социалисты — это люди, которые не участвуют в выпечке пирога, они появляются в конце и говорят: «Я хочу кусочек или я хочу весь пирог». Они появляются с оружием.

Я думаю, что хороший лидер не присваивает чужие заслуги. Хороший лидер старается вдохновлять людей, чтобы команда выполняла свою работу. И затем всё делится по справедливости, в соответствии с тем, кто какой вклад внёс или насколько приблизился к этому, кто пошёл на риск — а не потому, что у кого-то самый длинный или самый острый нож.

10.4 Отдача приходит в виде сложного процента в итеративных играх

Ниви: Итак, следующие два твита: «Играйте в итеративные игры. Любая отдача в жизни — будь то прибыль, отношения или знания — приходит в виде сложного процента».

Нэйвел: Если вы ведёте с кем-то бизнес, вы дружите в течение десяти, двадцати, тридцати лет — сотрудничество становится всё лучше и лучше, потому что вы легко доверяете этим людям. Трение уменьшается, вы можете делать больше и больше вместе.

Самый простой пример — вступить в брак, завести и воспитывать детей. Это сложный процент, верно? Инвестиция в отношения. Эти отношения оказываются неоценимыми по сравнению с более случайными отношениями.

Так же в здоровье и фитнесе. Чем в более хорошей вы форме, тем легче вам в ней оставаться. Чем хуже форма, тем труднее вернуться и закрепиться на прежнем уровне. Это требует героических действий.

Ниви: Что касается сложного процента, мне кажется я видел ретвит какое-то время назад, что-то вроде: «Получите поддержку. Найдите точку опоры и не теряйте её». То есть идея в том, чтобы получить некоторую первоначальную поддержку и никогда не отступать, закрепиться и двигаться вверх.

Нэйвел: Я точно не помню. Но я думаю, что всё правильно. Да, это было что-то вроде: «Зацепитесь и не отпускайте». Это хорошо, да.

11 Выбирайте партнёров, у которых есть интеллект, энергия и честность

11.1 Вы не можете идти на компромисс ни с одним из эти трёх качеств

Нэйвел: Что касается выбора людей для работы — выбирайте людей с высоким интеллектом, высокой энергией и высокой честностью. На мой взгляд, это три пункта, с которыми вы не можете идти на компромисс.

Вам нужен кто-то умный, иначе он пойдёт в неверном направлении. И вы не окажетесь в нужном месте. Вам нужен кто-то энергичный, потому что мир полон умных и ленивых людей.

Мы все знаем людей, которые действительно умны, но не могут встать с постели и ударить палец о палец. И мы также знаем людей, которые очень энергичны, но не настолько умны. Они усердно работают, но бегут не в том направлении.

Умный — это не уничижительное слово. Это не значит, что кто-то умный, а кто-то глупый. Более того, все умны в разных вещах. В зависимости от того, что вы хотите сделать, вы должны найти кого-то, кто умён в этом деле.

То же и с энергией, часто люди не мотивированы на одни вещи, но мотивированы на другие. Так, например, кто-то может быть не мотивирован идти на работу и сидеть в офисе. Но он может быть мотивирован в рисовании.

Что ж, в таком случае ему стоит быть художником. Ему стоит попробовать разместить свое творчество в интернете. Попытаться выяснить, как построить из этого карьеру, а не носить галстук на шее и ходить на унылую работу.

Наконец, высокая честность является наиболее важной, потому что, в противном случае, если у вас уже есть два других, то у вас есть умный человек и трудолюбивый человек, которые в конечном итоге собираются вас обмануть. Поэтому вы должны выяснить, является ли человек честным.

Как я уже говорил, вы можете выяснить это с помощью сигналов. Сигналы — это то, что человек делает, а не то, что он говорит. Это все невербальные вещи, которые человек делает, когда думает, что никто не видит.

11.2 Мотивация должна исходить изнутри

Ниви: Что касается энергии, у Сэма Альтмана была интересная мысль, когда он говорил о делегировании. Он говорил: «Одна из важных вещей для делегирования — делегировать людям, которые действительно хороши в том, что вы хотите, чтобы они сделали».

Это самая очевидная вещь — мы хотим сотрудничать с людьми, которые с лёгкостью будут делать то, что мы хотим, чтобы они делали.

Нэйвел: Согласен. Я скорее не стану основывать компанию или нанимать человека, или работать с кем-то, если я не уверен, что он будет заниматься тем, чего я от него жду.

Когда я был моложе, я пытался убеждать людей. У меня была идея, что ты можешь «продать» человеку какое-то занятие. Но ты не можешь. Вы не можете постоянно поддерживать мотивацию. Вы можете вдохновить человека первоначально. Это может сработать, если вы король Генрих V, и вы пытаетесь заставить людей просто вступить в бой. Но потом люди всё поймут.

Если вы пытаетесь сохранить кого-то мотивированным на долгосрочную перспективу, эта мотивация должна исходить изнутри. Вы не можете просто создать её, как не можете быть опорой, если такой внутренней мотивации нет. Поэтому вы должны убедиться, что люди действительно энергичны и хотят делать то, что вы от них хотите, над чем вы хотите работать с ними.

11.3 Честность — это то, что кто-то делает, вне зависимости от того, что он говорит

Чтение сигналов очень и очень важно. Сигналы — это то, что люди делают, независимо от того, что они говорят. Поэтому важно обращать внимание на малозаметные сигналы. Все мы знаем, что в социальном отношении, если кто-то очень плохо обращается с официантом или официанткой в ресторане, то это лишь вопрос времени, когда он плохо обойдётся с вами.

Если кто-то делает гадости своему врагу, мстит ему, что ж, это просто вопрос времени, когда он переопределит вас из друга во врага, и вы почувствуете его гнев. Сердитые, возмущённые, мстительные, недалёкие люди, в сущности, таковы во многих взаимодействиях в реальной жизни.

Люди, как ни странно, последовательны. Это одна из вещей, которую вы узнаете о них. Стремитесь найти людей на долгосрочную перспективу. Стремитесь найти людей, которые кажутся иррационально этичными.

Например, у меня был друг, в компанию которого я инвестировал. Компания потерпела крах, и он мог бы повесить все убытки на инвесторов. Но он продолжал вкладывать всё больше и больше личных денег. Он три раза менял стратегию и продолжал вкладывать личные деньги, пока компания наконец не преуспела. И в процессе он никогда не выжимал инвесторов.

Я всегда был ему за это благодарен. Я сказал: «Вау, это удивительно, что ты так хорошо поступил в отношении инвесторов. Ты не переложил на них убыток». И он обиделся на это. Он сказал: «Я сделал это не для тебя и не для других инвесторов. Я сделал это для себя. Это моя собственная самооценка. Вот, что меня беспокоит. Это то, как я живу свою жизнь». С таким человеком ты хочешь работать.

Еще одна цитата, которая мне нравится, у меня есть твит об этом. Мне кажется, я уже где-то зачитывал её, не берусь за это отвечать. Но я отчасти её изменил. «Самооценка — это репутация, которая всегда при вас». Вы всегда об этом знаете.

Поэтому хорошие люди, высокоморальные люди, этичные люди, люди с которыми легко работать — это люди склонные иметь высокую самооценку. Для них важна хорошая репутация в собственных глазах, и они это понимают.

Это не эго. Самоуважение и эго — это разные вещи. Эго может быть раздутым, но самооценка переживается как соответствие своему внутреннему морально-этическому кодексу.

Очень трудно работать с людьми, которые в конечном итоге оказываются нечестными. И трудно понять, кто обладает высокой честностью и низкой честностью. Как правило, чем больше кто-то говорит о своей моральной, этической и высокой честности, тем меньше вероятность, что он будет таким.

Это очень похоже на статусные сигналы. Если вы публично предлагаете цену за статус, если вы открыто говорите о высоком статусе — это низкий статус. Если вы открыто говорите о том, насколько вы честны, надёжны и заслуживаете доверия — вы, вероятно, не настолько честны и не заслуживаете доверия. Это характерно для мошенников.

Так что, да, выберите индустрию, в которой вы можете играть в долгосрочные игры с постоянными людьми.

12 Сотрудничайте с рациональными оптимистами

12.1 Не сотрудничайте с циниками и пессимистами, их убеждения самореализуются

Ниви: Давай обсудим этот последний твит. Ты сказал: «Не сотрудничайте с циниками и пессимистами. Их убеждения самореализуются».

Нэйвел: Да. По сути, чтобы создавать вещи, вы должны быть рациональным оптимистом. Рациональным в том смысле, что вы должны видеть мир таким, какой он есть на самом деле. И все же вы должны быть оптимистичны в отношении своих собственных возможностей и своей способности добиться цели.

Мы все знаем людей, которые последовательно пессимистичны, которые будут всё критиковать. У каждого в жизни есть такой «готовый прийти на помощь» критик, правда? Он думает, что он полезен, но на самом деле он критичен и его всё подавляет.

Этот человек не только никогда не сделает ничего великого в своей жизни, но и помешает окружающим людям делать что-то великое. Критики думают, что их работа состоит в том, чтобы выискивать недостатки в вещах. И это нормально — выискивать недостатки, если у вас есть решение.

Существует классическая военная фраза: «Веди, следуй или уйди с дороги». Критики хотят четвёртого варианта — они не хотят ни руководить, ни следовать, ни уходить с дороги. Они хотят сказать вам, почему это не работает.

Все действительно успешные люди, которых я знаю, имеют очень большую склонность к действию. Они просто делают вещи. Самый простой способ выяснить, является ли что-то жизнеспособным или нет — сделать это. По крайней мере, сделать первый шаг, второй шаг и третий, а затем решить.

Поэтому, если вы хотите добиться успеха в жизни, создать богатство, иметь хорошие отношения, быть в хорошей форме или даже быть счастливым, вам нужно иметь склонность к действию в отношении того, что вы хотите.

И вы должны быть оптимистичны по этому поводу. Не иррационально. Нет ничего хуже, чем кто-то безрассудно преследующий что-то, что не стоит того.

Вот почему я говорю рациональный оптимист. Вы должны быть рациональны. Знать все подводные камни. Знать все недостатки, но всё ещё не вешать нос.

У нас всего одна жизнь. Так почему бы не попробовать построить что-то большое? В этом красота Илона Маска, и то, чем он вдохновляет так много людей: он бросает вызов действительно очень большим и дерзким задачам. И он даёт пример людям, как мыслить масштабно.

Требуется много работы, чтобы построить даже маленькие вещи. Я не думаю, что владелец продуктового магазина на углу работает не так усердно, как Илон Маск, или вкладывает в него меньше пота и труда. Может быть, даже больше.

Но по какой бы то ни было причине, связанной с образованием или обстоятельствами, у него нет возможности думать так же масштабно, поэтому и результат не такой масштабный. Поэтому лучше думать масштабно. Ясно, рационально, в меру своих сил и оставаться оптимистом.

Что на самом деле говорят циники и пессимисты? Это прискорбно, но они в основном говорят: «Я сдался. Я не думаю, что могу что-либо сделать. И поэтому мир для меня просто выглядит как мир, где никто не может ничего сделать. Зачем вам что-то делать? Если вы потерпите неудачу, я буду правым, и это здорово. Но если вас ждёт успех, то вы просто выставите меня в плохом свете».

12.2 Мы произошли от пессимистов

Ниви: Да, наверное, лучше быть иррациональным оптимистом, чем быть рациональным циником.

Нэйвел: Есть абсолютно рациональная формулировка, почему вы должны быть оптимистом. Исторически так сложилось — если вы вернётесь на 2000 лет назад, на 5000 лет, на 10000 лет, два человека бродят по джунглям, они слышат тигра. Оптимист говорит: «Он не преградит мне путь». Другой говорит: «Я пессимист, я ухожу отсюда». И пессимист бежит и выживает, а оптимиста убивает тигр.

Мы произошли от пессимистов. Мы генетически запрограммированы быть пессимистами. Но современное общество намного, намного безопаснее. По улице не бродят тигры. Маловероятно, что вас ждёт полный крах, хотя следует избегать полного краха.

Гораздо более вероятно, что потенциал роста неограничен, а негативные последствия ограничены. Таким образом, адаптация к современному обществу означает преодоление вашего пессимизма и принятие слегка иррационально оптимистичных ставок, потому что потенциал не ограничен. Если вы запустите следующий SpaceX, Tesla или Uber, вы сможете заработать миллиарды долларов для общества и для себя и изменить мир.

А если у вас ничего не получится, невелика беда. Вы потеряли несколько миллионов долларов инвесторских денег, а у них их намного больше, на эту ставку они рискуют, что у вас всё получится.

В прошлом имело смысл быть пессимистичным. Сегодня имеет смысл быть оптимистом, особенно если вы образованы и живёте в стране «первого мира». Даже в стране «третьего мира». На самом деле, я думаю, что экономические возможности в странах «третьего мира» даже больше.

Единственное, чего вам следует избегать — это риск разорения. Держитесь подальше от тюрьмы, не делайте ничего противозаконного. Никогда не стоит носить оранжевый комбинезон. Избегайте полного разорения, связанного с катастрофой. Это означает, что нужно держаться подальше от вещей, которые могут быть физически опасны и навредить вашему телу.

Следите за своим здоровьем и держитесь подальше от вещей, которые могут привести к потере всего вашего капитала, всех ваших сбережений. Не играйте на всё сразу. Делайте рационально-оптимистичные ставки с большим потенциалом роста.

12.3 Но, конечно, есть очевидные исключения

Ниви: Я думаю, что есть люди, которые будут пытаться развить твои идеи и использовать их, как бы далеко они ни заходили. А есть те, кто составит список всех очевидных исключений, какими бы очевидными они ни казались.

К счастью, в мире стартапов я уже давно не сталкиваюсь с людьми, которые приводят тебе очевидные исключения, со всеми причинами, по которым это не сработает. Едва ли мне уже придётся столкнуться с таким.

Нэйвел: Для этого и нужен Twitter. Скотт Адамс был настолько раздражён этим, что он придумал фразу-акроним «но, конечно, есть очевидные исключения» (but of course there are obvious exceptions, ВОСТАОЕ). И он некоторое время прикреплял эту аббревиатуру в конце всех своих статей.

Twitter переполнен критиками. Между тем, в точности, как ты и сказал, Кремниевая долина уже усвоила, что потенциал роста настолько велик, что не стоит смотреть свысока даже на ребёнка, одетого в неряшливую толстовку и с кофе на ботинках — возможно он будет следующим Марком Цукербергом или Ридом Хоффманом.

Относитесь ко всем с уважением. Вы должны рассматривать каждую возможность, потому что потенциал роста неограничен, а уровень негативных последствий ограничен в современном мире, особенно в мире финансовых активов и инструментов.

13 Вооружитесь специальными знаниями

13.1 Знания в определённой проблемной области можно получить, удовлетворяя подлинную жажду знаний

Ниви: Хочешь немного рассказать о тех навыках, которые необходимы, в частности о специальных знаниях (specific knowledge), ответственности за результат (accountability), использовании рычагов и способности в чём-то хорошо разбираться? Вот первый твит об этом: «Вооружитесь специальными знаниями, ответственностью за результат и рычагами». И я добавлю сюда же — способностью в чём-то хорошо разбираться. Кажется, ты не включил её в этот твит.

Нэйвел: Если вы хотите зарабатывать деньги, вам должны платить от масштаба. И то, почему должны платить именно вам — масштабируемая личная ответственность за результат, использование рычагов и специальные знания.

Специальные знания — это, пожалуй, одновременно то, о чём труднее всего рассказать в этом треде и то, что больше всего сбивает людей с толку.

Дело в том, что у нас есть идея, что всему можно научить — и всему, чему можно научить, нас учат в школе. Но это неправда, что всему можно научить. На самом деле, самым интересным вещам научить нельзя. Но всему можно научиться. И очень часто это обучение происходит:

- либо благодаря каким-то врождённым характеристикам в вашей ДНК
- либо в детстве, когда вы приобретаете soft skills, которым очень, очень трудно научить в дальнейшем
- либо это что-то совершенно новое, о чём ещё никто не знает, как это делается
- либо это обучение в процессе работы (вы подбираете модель поведения в очень сложной среде, по сути, приобретая проницательность в определённой области).

Классическим примером является инвестирование, но вообще это может быть что угодно. Это может быть умение разбираться в управлении парком грузовых автомобилей или в прогнозировании погоды.

Специальные знания очень важны, особенно в более позднем возрасте. Скажем, когда вам 20, 21, 22 года, вы не выбираете, какой набор знаний вы получили. Скорее, вы просто смотрите на то, что уже есть к этому моменту, а затем можете что-то строить на их основе.

13.2 Специальным знаниям нельзя научить

Первое, что стоит отметить по поводу специальных знаний — им нельзя научить. Если бы им можно было научить, вы пришли бы в класс и вас бы им научили, и научили бы им любого. Мы могли бы массово производить эти знания и массово учить им людей. Чёрт возьми, мы могли бы даже программировать компьютеры, чтобы они учили им людей и, в конечном итоге, программировать и обучать им самих роботов.

Но если это так, то вы в высшей степени заменимы, и всё, что вам должны заплатить — это минимальная заработная плата, чтобы заставить вас работать в то время, как есть много других желающих, которые могут быть обучены вашей работе. Так что в действительности ваши доходы просто сводятся к стоимости обучения плюс отдаче от инвестиций в это обучение.

Если вы действительно хотите получить специальные знания, вам нужно учиться им самому. Специальные знания — это та часть знаний, за которую вы будете получать деньги.

13.3 Специальные знания можно получить, удовлетворяя свою жажду знаний

Например, кто-то идёт и получает степень в области психологии, а затем становится специалистом по продажам. Если этот человек с самого начала хорошо продаёт и уже достиг в этом высокого уровня, то степень по психологии станет рычагом, вооружит его и он станет ещё лучше в своём деле.

Но если он всегда был интровертом, никогда не преуспевал в продажах и пытается использовать психологию, чтобы научиться продавать, это не приведёт его к большому успеху.

Конкретные прикладные знания можно получить в гораздо большей степени, следуя своим врождённым талантам, подлинному любопытству и страсти. Дело не в том, чтобы получить школьные знания в чём-то, что вы считаете востребованной работой и не в том, чтобы окунуться в какую-то область, которую инвесторы считают наиболее привлекательной.

Очень часто специальные знания находятся на передовых рубежах нового знания. Это то, что выяснили только недавно или то, что действительно трудно осознать.

Поэтому, если вы погружаетесь в это не на 100%, то кто-то, кто делает это на 100%, превзойдёт вас. И этот кто-то не просто окажется немного впереди, он значительно опередит вас, поскольку мы работаем в сфере идей, где принципы рычага и сложного процента действительно применимы.

Если вы работаете с тысячекратным рычагом, и кто-то прав в 80% случаев, а кто-то прав в 90%, то тот, кто прав в 90% случаев, в буквальном смысле получит в сотни раз больше на рынке, потому что действует принцип рычага, сложного процента и потому, что он прав. Поэтому вам стоит лишний раз убедиться, что вы действительно хороши в том, чем хотите заниматься, подлинная жажда знания здесь очень важна.

13.4 Приобретение специальных знаний станет для вас игрой

Чаще всего это работает не так, что вы садитесь и рассуждаете. Скорее, вы наблюдаете. Вам следует окинуть взглядом свою жизнь и найти то, в чём вы на самом деле хороши.

Например, я хотел быть учёным, и отсюда вытекает большая часть иерархии моих моральных ценностей. Я считаю, что на вершине производственной цепочки человечества находятся учёные. Группа учёных, совершивших реальные прорывы и внёсших свой вклад. Я думаю, они дали человечеству больше, чем любая другая группа людей.

Я не хочу умалять значение искусства, политики, техники или бизнеса, но без науки мы бы до сих пор ползали в грязи, собирая палки и пытаясь разжечь костер.

Вся моя система ценностей была построена вокруг учёных, и я сам хотел стать большим учёным. Но когда я оглядываюсь назад на то, в чём я был уникально хорош и чему я в конечном счёте уделял свое время, я понимаю, что это было больше связано с зарабатыванием денег, с технологией и продажей различных вещей людям. Объяснением людям этих вещей.

Итак, у меня есть определённые навыки продаж, специальные знания в этой конкретной области. У меня есть определённые аналитические навыки в отношении того, как заработать деньги.

И у меня есть способность впитывать данные, овладевать ими, распределять их — это мой особый навык. Я также люблю возиться с технологиями. И всё это похоже на игру для меня, но для других это похоже на работу.

Есть другие люди, которым эти вещи были бы трудны, они говорят: «Как же мне научиться быть запоминающимся и продавать идеи?» Что ж, если вы всё ещё недостаточно хороши в этом или недостаточно заинтересованы, возможно, это не ваше, сосредоточьтесь на том, что вам действительно нравится.

Это забавно, но первым, кто указал на мои способности, была моя мама. Когда мне было 15 или 16 лет, в разговоре с другом я сказал, что хочу стать астрофизиком. Мама, которая была в это время на кухне, как бы между делом заметила: «Нет, тебе дорога в бизнес».

И я такой: «Что, моя мама говорит мне, что я буду заниматься бизнесом? Я собираюсь стать астрофизиком. Мама не знает, о чём говорит». Но мама точно знала, о чём говорит.

Она уже заметила, что каждый раз, когда мы проходили по улице, я критиковал местную пиццерию за то, что они продают свою пиццу не теми кусками и не с теми начинками, и что процесс оформления заказа должен быть другим.

Она знала, что мой пылкий ум работает в направлении бизнеса, но позже это соединилось с моей одержимостью наукой, чтобы превратиться в моё увлечение технологиями и технологическими компаниями, где я нашёл себя.

Очень часто ваши способности в какой-то области можно заметить, и другие люди, которые хорошо вас знают, замечают их — эти способности обнаруживают себя в конкретных ситуациях, а не посредством какого-то умного плана, который вы разработали.

14 Специальные знания часто в высшей степени творческие или технические

14.1 Специальные знания можно получить с помощью обучения ремеслу

Нэйвел: В той мере, в которой специальные знания вообще можно получить, их можно получить с помощью практики и обучения ремеслу. Вот почему лучшие бизнесы и лучшие карьеры делают люди, которые учились у профессионалов в своей области или самостоятельно на практике. Общество ещё не придумало, как автоматизировать и поставить на поток эти процессы.

Уоррен Баффет пошел к Бенджамину Грэму, когда закончил школу. Бенджамин Грэм был автором книги «Разумный инвестор» и в некотором роде модернизировал стоимостное инвестирование как дисциплину. Уоррен Баффет пошёл к Бенджамину Грэму и предложил ему работать на него бесплатно.

Грэм сказал ему: «Вообще-то, ты завышаешь цену. Бесплатно — это завышенная цена». И Грэм был абсолютно прав. Когда речь идёт об очень ценном обучении, подобном тому, которое Грэм собирался дать Баффету, Баффет должен был заплатить ему много денег. Это говорит о том, что это действительно те знания, которыми стоит обладать.

14.2 Специальные знания часто носят творческий или технический характер

Специальные знания имеют тенденцию быть техническими и творческими. Они находятся на переднем крае технологий, на переднем крае искусства, на переднем крае коммуникации.

Даже сегодня, например, в сети, вероятно, есть люди, которые умеют создавать выдающиеся мемы, способные распространить идею среди миллионов людей. Или люди, которые могут быть очень убедительны. Скотт Адамс хороший тому пример. По сути, он становится одним из самых авторитетных людей в мире, делая точные прогнозы с помощью убедительных аргументов и видеороликов.

Он годами получает специальные знания: в молодости он был одержим гипнозом, научился общаться с помощью комиксов, рано освоил Periscope и много практиковался в коммуникации,

прочитал все книги на эту тему и применяет это в своей повседневной жизни. Если вы посмотрите на его девушку, она красивая молодая модель в Instagram.

Это пример человека, который в течение своей карьеры накапливает специальные знания. Это очень творческий подход и в нём есть элементы технического подхода. Это тот путь, который нельзя автоматизировать и поставить на поток.

Никто не сможет отнять у него всё, чем он занимается, потому что у него есть личный бренд «Скотт Адамс», основанный на личной ответственности за результат. Он использует свое медийное влияние в Periscope в качестве рычага, рисует комиксы про Дилберта и пишет книги. У его личного бренда есть огромные рычаги влияния, с его помощью он может увеличить своё состояние сверх того, что сейчас имеет, если захочет.

14.3 Специальные знания зависят от конкретного человека и ситуации

Ниви: Должны ли мы называть знания, о которых сейчас говорим, уникальными (unique knowledge), или выражение «специальные знания» (specific knowledge) лучше подходит по смыслу?

Нэйвел: Знаешь, я придумал эту концепцию, когда был очень молод. Прошло уже несколько десятилетий. Сейчас ей, наверное, уже больше 30 лет. В то время у меня в голове застряло словосочетание «специальные знания», так что я думаю именно с его помощью.

Причина, по которой я не пытался его изменить, заключается в том, что все остальные выражения, которые я находил для этого, были перегружены по-своему. По крайней мере, словосочетание «специальные знания» не затаскано. Я могу сделать своего рода ребрендинг.

Проблема с «уникальными знаниями» в том, что, да, возможно, эти знания и уникальны, но если я получаю их от кого-то другого, они перестают быть уникальными — мы оба ими обладаем. Дело не столько в том, что знания уникальны, а в том, что они очень специфичны для конкретной ситуации, специфичны для конкретного человека и конкретной проблемы, и ими можно овладеть только будучи одержимым чем-то большим, в контексте чего они существуют, проявляя интерес и посвящая время изучению конкретной области.

Эти знания нельзя получить ни прочитав книгу, ни пройдя курс, ни создав какой-то единый алгоритм.

14.4 Нельзя слишком спланированно подходить к накоплению специальных знаний

Ниви: Если говорить о Скотте Адамсе, у него есть запись в блоге о том, как построить свою карьеру. Нужно попасть, скажем, в топ-25 перцентилей по трём или более вещам. И сделав это, вы станете единственным человеком в мире, который может делать эти три вещи в 25-м перцентиле.

Если вместо того, чтобы пытаться быть лучшим в одном деле, вы будете стараться быть очень, очень хорошими в трёх или более вещах. Является ли это способом накопления специальных знаний?

Нэйвел: Я вообще-то думаю, что лучший способ — просто следовать за своей одержимостью. На подсознательном уровне вы можете понимать, что «эта одержимость мне нравится и я буду следить за её коммерческой составляющей».

Но я думаю, что если вы будете относиться к поиску слишком спланированно, если вы будете нацелены преимущественно на деньги, тогда вы не выберете то, что нужно. Вы не выберете то, что вам нравится делать и не вникнете в это достаточно глубоко.

Наблюдение Скотта Адамса хорошее, основанное на статистике. Допустим, есть 10000 областей, которые сегодня ценны для человечества с точки зрения знаний, и первое место в этих 10000 областях занято.

Кто-то другой, вероятно, будет номером один в каждой из этих 10000 областей, если только вы не входите в число 10000 самых одержимых людей в мире, которые занимаются тем или иным делом.

Но когда вы начинаете комбинировать своё, скажем, 3728-ое место в чём-то с первоклассными навыками продаж и хорошими навыками письма, заручившись поддержкой кого-то, кто хорошо

разбирается в бухгалтерском учёте и финансах — когда возникает потребность в таком пересечении, с помощью комбинаторики вы существенно расширяете диапазон от 10 000 до миллионов или десятка миллионов. Таким образом, конкуренция становится гораздо ниже.

Кроме того, существует убывающая отдача. Намного легче быть в пятёрке лучших в трёх или четырёх вещах, чем быть буквально первым в чём-то.

14.5 Развивайте специальные знания в тех областях, к которым чувствуете естественную склонность

Я считаю, что это очень прагматичный подход. Но я думаю, что важно не заниматься этим слишком сознательно, потому что ваша цель найти то, в чём вы наиболее органичны. У каждого есть естественная склонность к чему-то.

Мы все понимаем, что значит чувствовать себя естественно. «Этот человек так непринуждённо знакомится с людьми, этот — настоящий светский лев, этот — прирождённый программист, этот — большой любитель книг». В чём бы вы ни были искусны от природы, вы должны удвоить это.

Вероятно, существует множество вещей, к которым вы чувствуете склонность, потому что мы — люди, и наши личности очень сложны. Мы хотим иметь возможность брать наши естественные склонности и комбинировать их, чтобы автоматически, благодаря лишь чистому интересу и удовольствию, в конечном итоге попасть в первые 25% или в 10%, или в 5% по ряду вопросов.

15 Учитесь продавать, учитесь создавать

15.1 Если вы умеете делать и то, и другое, вас ничто не остановит

Ниви: Говоря о сочетании навыков, ты сказал, что следует «учиться продавать и учиться создавать; если вы умеете делать и то, и другое, вас ничто не остановит».

Нэйвел: Это очень широкая категория, две широкие категории. Первая про создание продукта. Это трудно и многомерно. Создание продукта может включать в себя дизайн, разработку, производство, логистику, закупки, даже проектирование и реализацию услуг. Здесь есть большой список определений.

В каждой отрасли есть своё определение человека, который занимается созданием продукта. В нашей технологической отрасли это СТО, программист, разработчик программного обеспечения, аппаратный инженер. Но даже в прачечном бизнесе это может быть человек, который создаёт прачечную, следит за тем, чтобы всё работало как часы, вся одежда оказывалась в нужном месте в нужное время и т. д.

Другая сторона — это продажи. Опять же, продажи имеют очень широкое определение. Продажи не обязательно означают только продажу отдельным клиентам, они могут означать маркетинг, коммуникацию, рекрутинг, привлечение денег, вдохновение людей, пиар. Это широкая зонтичная категория.

15.2 Модель Кремниевой долины — создатель продукта и продавец

Модель стартапов Кремниевой долины, как правило, работает лучше всего. Это не единственный, но, пожалуй, самый распространённый путь, когда у вас есть два основателя, один из которых имеет первоклассные навыки продаж, а другой — лучший в создании продукта.

Примерами, конечно, являются Стив Джобс и Стив Возняк из Apple, Гейтс и Аллен, вероятно, имели схожие обязанности в начале работы в Microsoft, Ларри и Сергей, вероятно, разделились по тому же принципу, хотя здесь всё немного иначе, потому что Google — очень технологичный продукт, доставляемый конечным пользователям через простой интерфейс.

Но в целом, вы увидите, что эта схема повторяется снова и снова. Есть создатель продукта и есть тот, кто его продаёт. Есть генеральный директор и технический директор. Венчурные и технологические инвесторы буквально приучены искать это сочетание везде, где это возможно. Это волшебная комбинация.

15.3 Если вы можете делать и то, и другое, вас ничто не остановит

Высший пилотаж — это когда один человек может делать и то, и другое. Именно тогда вы обретаёте настоящую сверхспособность. Именно тогда появляются люди, способные создавать целые индустрии.

Живой пример — Илон Маск. Он не обязательно сам строит ракеты, но он понимает достаточно, чтобы внести свой технический вклад. Он достаточно хорошо разбирается в технологии, чтобы никто не стал в его присутствии нести чушь, и он не делает громкие заявления, которые, по его собственному мнению, в конечном итоге не могут быть выполнены. Он может быть оптимистичен в отношении сроков, но он понимает, что не выходит за пределы разумного.

Даже Стив Джобс развил достаточно навыков работы с продуктом и был достаточно вовлечён в разработку, чтобы работать в обеих этих областях. Ларри Эллисон начинал как программист и, я думаю, написал первую версию Oracle, или в значительной степени участвовал в её создании.

Марк Андреессен тоже был в этой области. Возможно, ему не хватало уверенности в своих навыках продаж, но он был программистом, написавшим Netscape Navigator или большую его часть. Поэтому я считаю, что настоящие гиганты в любой области — это люди, которые умеют как создавать, так и продавать.

15.4 Я лучше научу инженера быть маркетологом, чем маркетолога инженером

Как правило разработка продукта — это та вещь, которую человек, занимающийся продажами, не может освоить в процессе. Это требует слишком много времени и концентрации. Напротив, создатель продукта может научиться продавать в процессе, особенно, если у него есть естественная предрасположенность к тому, чтобы быть хорошим коммуникатором. Говоря словами Билла Гейтса: «Я лучше научу инженера быть маркетологом, чем маркетолога инженером».

Я думаю, что если

- у вас на старте есть инженерное мышление и навыки
- вы ещё достаточно молоды или у вас есть достаточно времени, которое вы можете уделить сосредоточенному обучению продажам
- вы уже неплохо умеете продавать и видите к этому естественную склонность

в этом случае вы можете удвоить ваши способности в этом деле.

Ваши навыки продаж могут лежать не совсем в привычной сфере. Например, предположим, что вы действительно хороший инженер и потом вам говорят, что самое время вам разобраться в продажах. Возможно, вы не умеете продавать в классическом смысле, но при этом вы хорошо пишете.

Писательство — это навык, которому можно научиться гораздо легче, чем, скажем, личным продажам, поэтому вы можете просто развивать навыки письма, пока не станете хорошим онлайн-коммуникатором, а затем использовать их для продаж.

С другой стороны, может оказаться, что вы хороший инженер, но плохо пишете, и вам не нравится общаться с массовой аудиторией, но вы хороши один на один, и тогда вы можете использовать свои навыки продаж для рекрутинга или сбора средств, которые являются более индивидуальными видами деятельности.

Это говорит о том, что если у вас есть оба этих навыка, но ни в одном из них вы не являетесь лучшим, не отчаивайтесь. Возвращаясь к тому, что говорил Скотт Адамс, сама комбинация двух навыков делает вас неудержимым.

В долгосрочной перспективе люди, которые разбираются в основном продукте и способах его создания, а также умеют продавать, являются лакомой добычей для инвесторов. Такие люди могут ломать стены, если у них достаточно энергии, и они могут добиться практически всего.

Ниви: Если бы ты мог выбрать только одно, в чём бы ты хорошо разобрался, что бы ты выбрал?

Нэйвел: Когда вы пытаетесь выделиться из общей массы, лучше создавать, потому что в мире и так много спекулянтов и продавцов, за которыми ничего нет. Когда вы только начинаете и пытаетесь добиться признания, лучше создавать.

Но гораздо позже инженерная работа становится утомительной, потому что она требует большой сосредоточенности, трудно всё время оставаться в курсе событий, потому что всегда появляются новые продукты, новые люди, которые владеют более новыми инструментами, и, откровенно говоря, на всё это требуется больше времени, потому что это очень напряжённая, очень сфокусированная задача.

Ваши навыки продаж со временем будут становиться лучше. Например, если у вас репутация создателя отличного продукта, это отлично, и когда вы выпустите свой новый продукт, я буду оценивать его именно с точки зрения продукта. Но если вы также имеете репутацию человека, с которым приятно иметь дело, вы убедительны и коммуникабельны, то эта репутация фактически становится самодостаточной.

Поэтому, я думаю, если бы вам нужно было выбрать что-то одно, стоило бы начать с создания продукта, а затем перейти к продажам. Это, конечно, не лучший ответ, но я думаю, что он действительно правильный.

16 Читайте то, что любите, пока не полюбите читать

16.1 Вы должны иметь возможность взять любую книгу в библиотеке и прочитать её

Ниви: Прежде чем мы поговорим об ответственности за результат, рычагах и проницательности, хочу обсудить несколько твоих твитов, которые я бы отнёс к категории непрерывного обучения.

По сути, в них говорится: «Нет навыка, который называется бизнесом. Избегайте деловых журналов и бизнес-курсов, изучайте микроэкономику, теорию игр, психологию, искусство убеждения, этику, математику и компьютерные науки».

Есть ещё один комментарий, который ты дал в Periscope: «Вы должны иметь возможность взять любую книгу в библиотеке и прочитать её». И последний твит в этой категории: «Читать быстрее, чем слушать, делать — быстрее, чем смотреть».

Нэйвел: Я, к сожалению, не включил один твит в тред, но он самый важный в этой категории. Он про то, что основа обучения — это чтение. Я не знаю ни одного умного человека, который бы не читал всё время.

Вопрос в том, что я читаю и как я читаю. Для большинства людей это борьба и рутина. Самое главное — это научиться самообразовываться, а способ самообразования — это развить любовь к чтению.

Твит, который не вошёл в тред и о котором я говорю, звучит так: «Читай то, что любишь, пока не полюбишь читать». Это так просто.

Все мои знакомые, кто очень много читает — это люди, которые действительно любят этим заниматься, и любят как раз потому, что они читали книги, которые им нравились. Это немного похоже на «уловку-22»: по сути, вы просто начинаете читать, где бы вы ни находились и продолжаете этим заниматься, пока чтение не войдёт в привычку. В конце концов вам просто наскучит читать простые вещи.

Вы можете начать с чтения художественной литературы, затем перейти к научной фантастике, затем к научной литературе, затем к естествознанию, философии, математике или чему-то ещё, но идите при этом своим естественным путём и просто читайте то, что вас интересует, пока не поймёте это. А затем вы естественным образом перейдёте к следующему, следующему и следующему.

16.2 Читайте оригинальные научные книги в своих областях

Здесь есть исключение, на которое я намекал, говоря о тех вещах, которые вам действительно стоит изучить, и которое заключается в том, что в какой-то момент становится слишком много всего интересного. Даже среди книг полно всякого фаст-фуда.

Есть что-то, что мы можем читать, особенно в раннем возрасте, и что программирует наш мозг определённым образом, так, что когда мы читаем что-то в более позднем возрасте, то принимаем решение, является это истинным или ложным, основываясь на ранее прочитанном.

Поэтому важно читать фундаментальные книги. Под фундаментальными я подразумеваю оригинальные труды в определённой области, которые по своей природе очень научны.

Например, вместо того чтобы читать бизнес-литературу, возьмите книгу Адама Смита «Богатство народов». Вместо того чтобы читать книгу по биологии или эволюции, написанную в наши дни, я бы взял книгу Дарвина «Происхождение видов». Вместо того чтобы читать книгу по биотехнологиям, которая может быть очень сложной, я бы просто взял «Восьмой день творения» Уотсона и Крика. Вместо того чтобы изучать, что говорят Нил Деграсс Тайсон, Стивен Хокинг и современные книги по космологии, можно взять «12 лекций Ричарда Фейнмана» и начать с основ физики.

16.3 Не бойтесь книг

Если вы понимаете основы, особенно в математике, физике и естественных науках, то вам не будут страшны никакие книги. У каждого из нас есть воспоминание о том, как мы сидели в классе и изучали математику, и всё было логично, всё имело смысл, пока в какой-то момент урок не пошёл слишком быстро, и мы не отстали.

После этого нам оставалось только заучивать уравнения, запоминать концепции, не имея возможности вывести их из первых принципов. И в этот момент вы теряетесь, потому что если вы не профессиональный математик, вы не запомните эти вещи. Всё, что вы можете запомнить — это базовые приёмы и принципы.

Вы должны убедиться, что строите свои знания на стальном каркасе понимания, потому что, по сути, вы закладываете фундамент для небоскрёба, и если вы будете просто запоминать отдельные вещи, то даже в этом случае вы всё равно потеряетесь. Основы очень важны.

И самое главное, самое важное — это когда вы входите в библиотеку, оглядываете её вдоль и поперёк и не боитесь ни одной книги. Вы знаете, что можете взять любую книгу с полки, прочитать её, понять, усвоить истинное, отвергнуть ложное, у вас есть основание для того, чтобы отличить истинное от ложного — логическое и научное, а не просто основанное на мнениях.

16.4 Возможностей обучения много, а желания учиться мало

Прелесть интернета заключается в том, что вся Александрийская библиотека, умноженная на 10, всегда у вас под рукой. Дело не в том, что возможности образования или средства обучения скудны — средства обучения изобильны. В дефиците желание учиться. Поэтому нам действительно необходимо культивировать в себе это желание.

И даже не столько культивировать, сколько не потерять его. Дети обладают природным любопытством. Если вы подойдёте к маленькому ребёнку, который только начинает изучать язык, он будет постоянно спрашивать: «Что это?», «А что это?», «Почему это?», «А это кто?» Дети всегда задают вопросы.

Одна из проблем заключается в том, что школы и наша система образования в целом, и даже наш способ воспитания детей заменяет любопытство подчинением. И как только вы заменяете любопытство на подчинение, вы получаете послушного рабочего на фабрике, но теряете творческого мыслителя. Вам нужна креативность, вам нужна способность подпитывать свой мозг, чтобы учиться тому, чему вы хотите.

17 Основа всего — математика и логика

17.1 Математика и логика являются основой для понимания всего остального

Нэйвал: Фундаментальные вещи — это принципы, это алгоритмы, это глубоко укоренившееся логическое понимание, когда вы можете защищать или атаковать его с любой стороны. Именно поэтому микроэкономика важна, а макроэкономика — это зубрёжка разной макроэкономической ерунды.

Как говорит Нассим Талеб, проще заниматься макроэкономической ерундой, чем микроэкономической ерундой. Макроэкономика — это то место, где научный шаманизм встречается с политикой. В наши дни вы не найдёте двух макроэкономистов, которые согласились бы в чём-либо друг с другом. Разные политики в свою очередь используют разных макроэкономистов для защиты своих излюбленных теорий.

Сейчас даже есть макроэкономисты, которые продвигают нечто под названием «Современная денежная теория», которая в основном говорит: «Эй, за исключением этой досадной вещи под названием инфляция, мы можем просто печатать деньги сколько захотим». Да, за исключением этой досадной вещи под названием инфляция. Это всё равно, что сказать, что, за исключением ограниченного количества энергии, мы можем запускать ракеты в космос круглые сутки.

Это, конечно, полная ерунда, но тот факт, что есть люди, у которых перед фамилией стоит слово «макроэкономист», и они пропагандируют современную денежную теорию, говорит о том, что макроэкономика как так называемая наука была испорчена. Теперь это ветвь политики.

Вам стоит сосредоточиться на фундаментальных вещах. Наиболее фундаментальными из них являются математика и логика. Если вы понимаете логику и математику, то у вас есть основа для понимания научного метода. Когда вы поймёте научный метод, тогда вы сможете понять, как отделить истинное от ложного в других областях и предметах, которые будете изучать.

17.2 Лучше медленно читать хорошую книгу, чем быстро пролистать сотню книг

Будьте очень осторожны, читая мнения других людей, будьте осторожны даже читая факты, потому что так называемые факты часто являются просто мнениями в [псевдонаучной] обёртке.

То, что вам действительно нужно — это алгоритмы и понимание. Лучше пройти книгу очень медленно, с трудом, спотыкаясь и возвращаясь назад, чем пролистать её быстро и сказать: «Ну, теперь я прочитал 20 книг, я прочитал 30 книг, я прочитал 50 книг в этой области».

Как говорил Брюс Ли: «Я не боюсь того, кто изучает 10000 различных ударов. Я боюсь того, кто отработал один удар 10000 раз». Именно это понимание, которое приходит через повторение, практику, использование логики и основных принципов, действительно делает вас мыслящим человеком.

17.3 Учитесь навыку убеждения и программированию

Ниви: Если попытаться подвести итог — чтобы заложить фундамент для обучения на всю оставшуюся жизнь, я думаю, вам нужны две вещи.

Во-первых, умение убеждать, а, во-вторых, вам нужно углубиться в какую-то техническую область, будь то абстрактная математика, чтение книг Дональда Кнута об алгоритмах, или лекции Фейнмана по физике.

Если у вас есть практический навык убеждения и глубокое понимание какой-то сложной темы, я думаю, у вас будет отличная база для обучения на всю оставшуюся жизнь.

Нэйвел: Согласен. Я бы немного расширил количество. Я бы сказал, что есть пять самых важных навыков — это, конечно, чтение, письмо, арифметика и, как ты говоришь, навык убеждения, то есть умение говорить. Плюс, я бы добавил сюда программирование, потому что это прикладная форма арифметики, которая даёт вам много бесплатных рычагов в любой сфере, в которой вы работаете.

Если вы хорошо разбираетесь в компьютерах, если вы хорошо знаете основы математики, если вы хорошо пишете, если вы хорошо говорите и если вы любите читать, вы готовы к жизни.

18 Не существует навыка под названием «бизнес»

18.1 Избегайте бизнес-школ и журналов

Нэйвел: В этом смысле бизнес для меня — где-то на самом дне мешка. Нет никакого навыка под названием «бизнес», это слишком общее название. Это как навык под названием «отношения». Например, «общаться с людьми». Это не навык — это слишком широко.

Кое-что из того, что преподают в бизнес-школах, очень разумно, и я не хочу этого умалять, но часть того, что там происходит — это просто рассказывание историй. Они называют это «изучением кейсов».

Но это всего лишь истории. Всё, что они могут — помочь вам отыскать закономерности в моделях поведения, вываливая на вас множество данных. Правда в том, что вы никогда не поймёте их полностью, пока сами не окажетесь в подобной ситуации.

И даже тогда вы обнаружите, что базовые понятия из теории игр, психологии, этики, математики, информатики и логики будут служить вам гораздо лучше.

Я бы сосредоточился на основах, я бы сосредоточился на науке. Я бы развил любовь к чтению, в том числе читая всякий «фастфуд», который предполагается, что вы не должны читать. Не обязательно читать классику. Чтение — основа вашего самообразования.

18.2 Делать — быстрее, чем смотреть

Ниви: Что ты имел в виду, когда сказал, что «делать — быстрее, чем смотреть»?

Нэйвел: Когда речь идёт о кривой обучения, если вы хотите оптимизировать свою кривую обучения... Одна из причин, почему я не люблю подкасты, хотя я и являюсь их генератором, заключается в том, что я люблю потреблять информацию очень быстро.

Я хороший читатель, быстрый читатель, я могу читать очень быстро, но слушать я могу только с определённой скоростью. Я знаю, что люди слушают на скорости 2x, 3x, но на этой скорости все звучат как бурундуки, трудно отматыывать назад, выделять фрагменты, сохранять их в блокнот и так далее.

Точно так же многие думают, что могут стать по-настоящему искусными в чём-то, наблюдая за тем, как это делают другие, или даже читая о том, как это делают другие. И если вернуться к изучению кейсов в бизнес-школе, то это классический пример.

Они изучают чужие бизнесы, но в действительности вы узнаете гораздо больше о ведении бизнеса, управляя собственным лимонадным киоском или чем-то наподобие. Или даже открыв небольшой розничный магазинчик на соседней улице.

Именно так вы будете учиться в процессе работы, потому что многие тонкости не проявляются до тех пор, пока вы не начнёте заниматься бизнесом.

Например, в наши дни все увлекаются ментальными моделями. Зайдите на Farnam Street, зайдите в Poor Charlie's Almanack, и вы сможете изучить всевозможные ментальные модели. Но какие из них важнее? Какие из них вы применяете чаще? Какие из них имеют значение в каких обстоятельствах? На самом деле это самое сложное.

Например, я лично узнал, что проблема принципала-агента определяет очень многое в этом мире. Это проблема стимулов. Я понял, что итерированная дилемма заключённого — это часть теории игр, которую стоит изучить в первую очередь. После этого можно в принципе отложить книгу по теории игр.

Кстати, лучший способ изучать теорию игр — это играть во всевозможные игры. Я даже никогда не читал книг по теории игр. Я считаю себя чрезвычайно хорошим знатоком теории игр. Я никогда не открывал книгу по теории игр и не находил там результата, о котором бы я не подумал: «О, да, для меня это здравый смысл».

Причина в том, что я вырос, играя во всевозможные игры и сталкиваясь со всеми видами сложных ситуаций с самыми разными своими приятелями, поэтому для меня это привычное дело. Вы всегда можете научиться лучше, если будете делать это на практике.

18.3 Количество итераций «делания» определяет кривую обучения

«Делание» — это тонкая вещь. В действии заключено очень многое.

Допустим, я хочу научиться управлять бизнесом. Если я открою бизнес, где каждый день буду заниматься одним и тем же, скажем, управлять розничным магазином на соседней улице, пополнять каждый день полки продуктами и спиртными напитками, то я не смогу многому научиться, потому что буду часто повторять одно и то же.

То есть я потрачу тысячи часов, но эти тысячи часов уйдут на одно и то же действие. Если бы я делал тысячи итераций, это было бы совсем другое дело. Таким образом, кривая обучения проходит через итерации.

Если бы я постоянно проводил новые маркетинговые эксперименты в магазине, то я бы постоянно менял инвентарь, постоянно менял брендинг и рекламные сообщения, постоянно менял вывеску и онлайн-каналы, используемые для привлечения посетителей, экспериментировал бы с открытием магазина в разные часы, у меня была бы возможность ходить и разговаривать с другими владельцами магазинов, брать у них книги и интересоваться, как они ведут свой бизнес.

Именно количество итераций определяет кривую обучения. Чем больше у вас итераций, чем больше ударов по воротам, тем быстрее вы научитесь. Дело не только в затраченных часах.

18.4 Если вы готовы каждый день проливать немного крови, то впоследствии вы можете получить большой выигрыш

Я думаю, что в силу того, как мы устроены, того, как устроен мир, а также того, как это связано, мир предоставляет нам простую возможность делать одно и то же снова и снова, и снова. Но на самом деле, было бы лучше для нас, если бы мы свернули с этой дорожки и находили способы делать что-то новое с нуля.

Делать что-то новое в первый раз очень больно, потому что вы блуждаете по незнакомой территории, и велика вероятность, что вы потерпите неудачу. Поэтому вам просто нужно очень, очень спокойно относиться к частым небольшим неудачам.

Об этом также говорит Нассим Талеб. Он сделал своё состояние, будучи трейдером, который в основном полагался на «чёрных лебедей». Нассим Талеб зарабатывал деньги, теряя небольшие суммы каждый день, а затем изредка зарабатывал много денег, когда случалось немыслимое для других людей событие.

Большинство людей хотят зарабатывать небольшие суммы денег каждый день, в обмен на это они готовы мириться с риском разорения и полного банкротства.

Мы не созданы для того, чтобы каждый день проливать малую кровь. Когда вы находитесь в естественной среде, ранены и буквально каждый день понемногу истекаете кровью, то в конце концов вы умрёте. Вам придётся остановить кровотечение.

Мы всё время стремимся к маленьким победам, но эта стратегия становится очень затратной. За ней идёт толпа. Ей следует стадо. Поэтому, если вы готовы каждый день понемногу проливать кровь, но взамен получить большой выигрыш — вы добьётесь большего.

Это, кстати, и есть предпринимательство. Предприниматели проливают кровь каждый день. Они не зарабатывают деньги, они их теряют, они постоянно в стрессе, вся ответственность лежит на них. Но когда они выигрывают, они выигрывают по-крупному. В среднем они зарабатывают больше.

19 Возьмите на себя ответственность, чтобы получить рычаги влияния

19.1 Рискуйте своим собственным именем, и общество вознаградит вас рычагами влияния

Ниви: Почему бы нам не перейти к теме личной ответственности за результат, она показалась мне довольно интересной. Я думаю, у тебя есть свой собственный уникальный взгляд на неё. Первый твит об этом звучал так: «Несите ответственность и деловые риски от своего имени. Общество вознаградит вас новыми компетенциями, долей в капитале и рычагами влияния».

Нэйвел: Чтобы разбогатеть, вам понадобятся рычаги. Рычагом может быть труд, капитал, код или медиа. Большинство из них, такие как труд и капитал, вам должны предоставить другие люди. В случае труда кто-то должен последовать за вами. В случае капитала — кто-то должен отдать вам деньги, оборудование или активы для управления.

Чтобы получить всё это, вы должны завоевать доверие, вы должны как можно чаще действовать от своего имени, что рискованно. Поэтому ответственность за результат — это обоюдоострая вещь. Она позволяет вам записывать на свой счёт заслуги, когда дела идут хорошо, и вам также придётся нести основную тяжесть неудач, когда дела идут плохо.

19.2 Несите деловые риски от своего имени

В этом смысле люди, которые ставят везде свое имя, не глупы. Они просто уверены в себе. Может быть, в конечном счёте это окажется глупым, но если вы посмотрите на Канье, Опру, Трампа, Илона или кого-нибудь в этом роде, эти люди могут разбогатеть только благодаря своему имени, потому что их имя — мощный бренд.

Независимо от того, что вы думаете о Трампе, вы должны понимать, что этот парень был в своё время одним из лучших среди создателей личного бренда. Почему вы шли в казино Трампа? Потому что Трамп. Почему вы шли в башню Трампа? Потому что Трамп.

Когда пришло время голосовать, я думаю, что многие избиратели просто пришли и сказали: «Трамп». Они узнали это имя и его узнаваемость принесла свои плоды.

То же самое с Опррой. Она выпускает продукт под своим брендом, от своего имени, и это разлетается с прилавков — это работает как мгновенный валидатор.

Эти люди также несут риски, выставляя себя на всеобщее обозрение. Очевидно, что Трампа сейчас ненавидит, наверное, половина или больше половины страны и большая часть мира, поскольку его имя у всех на устах. Заявляя о себе, вы становитесь знаменитостью, а у славы много минусов. Лучше быть богатым и неизвестным, чем бедным и знаменитым, но и у славы вкуче с богатством есть много минусов. Вы всегда на виду.

19.3 Хорошо функционирующая команда имеет чёткую структуру ответственности для каждой роли

Личная ответственность за результат очень важна. Когда вы работаете над созданием продукта, когда работаете в команде или в бизнесе, то постоянно слышите, как важно быть частью команды. Я абсолютно согласен с этим.

Многие наши тренинги в социальном смысле говорят нам о том, что не стоит высовывать голову из толпы. Есть поговорка, которую я слышал от наших австралийских друзей, что высокий мак срезают. Не выпячивайтесь. Очень хорошо функционирующая команда всегда небольшая и имеет чёткую структуру ответственности для каждой из ролей.

Вы можете сказать: «Ок, этот человек отвечает за создание продукта, этот за коммуникацию, этот за привлечение денег, этот за ценовую стратегию и, возможно, за интернет-рекламу». Таким образом, если кто-то облагается, вы точно знаете, кто за это отвечает. В то же время, если что-то идёт очень хорошо, вы также точно знаете, чья это заслуга.

Если у вас небольшая команда и вы чётко разграничили обязанности, то вы сможете сохранить очень высокий уровень личной ответственности.

Личная ответственность действительно важна, потому что если её нет, когда что-то удаётся или не удаётся, в случае неудачи все показывают друг на друга пальцем, а в случае успеха все делают шаг вперёд, чтобы получить по заслугам.

У каждого из нас был такой опыт, когда мы учились в школе и получали групповое задание. Вероятно, среди нас было несколько человек, которые сделали большую часть работы. И были люди, которые делали вид, что чем-то активно занимаются и играли на публику. Мы все знакомы с этим с детства, но говорить об этом как-то неудобно.

19.4 Люди, которые могут публично потерпеть неудачу, обладают большой властью

Чёткая структура ответственности очень важна. Без неё у вас не будет стимулов. Без личной ответственности за результат вы не сможете укрепить доверие. Но вы идёте на риск. Вы рискуете потерпеть неудачу. Вы рискуете унижением. Вы рискуете потерпеть неудачу от своего имени.

К счастью, в современном обществе больше нет тюрьмы для должников, людей не сажают и не казнят за то, что они потеряли чужие деньги. Но мы всё ещё социально запрограммированы на то, чтобы не проваливаться на публике, рискуя собственным именем. Люди, у которых есть возможность потерпеть неудачу на публике, на самом деле обретают большую власть.

Для примера приведу случай из личного опыта. Примерно до 2013-2014 года моя публичная карьера была полностью связана со стартапами и инвестициями. Только в 2014-2015 году я начал говорить о философии, психологии и других более широких вопросах.

Я немного переживал из-за этого, поскольку я делал это от своего имени. Безусловно были люди в индустрии, которые давали мне обратную связь вроде: «Что ты делаешь? Ты разрушаешь свою карьеру. Это глупо».

Но я просто пошёл на это. Я рискнул. То же самое с криптовалютами. На ранних этапах я рисковал.

Когда вы заявляете о себе, вы рискуете определёнными вещами. Но вы же пожинаете плоды и получаете выгоду.

20 Возьмите на себя ответственность, чтобы получить долю в капитале

20.1 Если у вас высокий уровень личной ответственности, вас труднее заменить

Нэйвел: Личная ответственность важна, потому что это именно тот способ, с помощью которого вы можете получить рычаги влияния. То, как вы можете увеличить кредит доверия. То, как вы можете получить долю в капитале (equity). То, как вы можете получить часть бизнеса.

Когда вы ведёте переговоры с другими людьми, в конечном итоге, если кто-то другой принимает решение, как вас вознаградить, это решение будет основано на том, насколько вы заменимы. Если у вас высокий уровень личной ответственности за результат, это делает вас менее заменимым. С вами должны будут поделиться долей в капитале, что является частью вашего бонуса.

20.2 Брать на себя ответственность — всё равно, что получить долю в капитале компании, на которую вы работаете

Доля в капитале сама по себе является хорошим примером, потому что капитал — это ещё и инструмент, основанный на анализе риска. Доля в капитале означает, что вы получаете свои деньги только после того, как будут сделаны все выплаты, которые гарантировала ваша компания.

Если посмотреть на иерархию капитала в компании, то работа наёмных сотрудников оплачивается в первую очередь. Они получают зарплату первыми. В юридической процедуре [банкротства]

зарплата священна. Если вы являетесь членом совета директоров, а компания тратит слишком много денег и должна выплатить зарплаты, правительство может обратиться к вам лично, чтобы добиться возмещения зарплат. Работники получают наибольшую безопасность, но в обмен на эту безопасность у них не так много возможностей для роста.

Следующими на очереди будут держатели долговых обязательств, которые, возможно, являются банкирами, ссужающими компании деньги на операционную деятельность. Им необходимо выплачивать фиксированный купон каждый месяц или каждый год, но они не получают больших возможностей для роста после этого. Они могут получать от 5 до 25% в год, но этим их возможности ограничены.

Наконец, есть держатели акций. Эти люди получают большую часть прибыли. Им достаётся всё, что остаётся после выплаты долговых обязательств и зарплат.

Но если денег не хватает на выплату зарплат и погашение долговых обязательств, или если их едва хватает, что и происходит в большинстве компаний, то в большинстве случаев акционеры не получают ничего.

Акционеры берут на себя большой риск, но взамен получают практически неограниченный потенциал роста. Вы можете сделать то же самое в отношении всей той работы, которой вы занимаетесь.

По сути, личная ответственность за результат — это то же самое, что и долевое участие в своей работе. Вы принимаете на себя большой риск, чтобы получить большую выгоду.

Помните, что в современном обществе риск убытков не так уж велик. Даже личное банкротство может свести на нет все долги в хороших экосистемах. Я больше всего знаком с Кремниевой долиной, но обычно люди прощают неудачи, если вы были честны, приложили усилия и показали высокий уровень порядочности.

На самом деле существует не так уж много причин бояться провала, и поэтому люди должны нести гораздо большую ответственность за результат, чем они несут в действительности.

Ниви: Действительно ли ответственность такая хрупкая или ты имеешь в виду, что в нас заложен страх потерпеть публичную неудачу, поэтому нам кажется, что это такая хрупкая вещь?

Нэйвел: Я думаю, что она действительно может быть хрупкой. Пример личной ответственности — вы пилот самолёта. Будучи капитаном, вы берёте на себя ответственность за весь самолёт.

Допустим, что-то пойдёт не так с самолётом. Вы не можете потом свалить это на кого-то другого. Вы не можете обвинить в этом стюарда или стюардессу. Вы не можете свалить это на второго пилота. Вы — капитан. Вы несёте ответственность за воздушное судно. Если вы облажаетесь, разобьёте его, это повлечёт за собой немедленные последствия.

В старые времена ожидалось, что капитан пойдёт ко дну вместе с кораблём. Если корабль тонул, то буквально последним, кто мог сойти на берег, был капитан. Я думаю, что ответственность действительно связана с реальными рисками, но мы говорим о контексте бизнеса.

Риск здесь заключается в том, что вы, вероятно, будете последним, кто вернёт свой капитал. Вы будете последним, кто получит деньги за своё время. Время, которое вы потратили, капитал, который вы вложили в компанию — вот что подвергается риску.

Даже если бизнес потерпит крах, и на нём будет стоять ваше имя, это не так страшно по сравнению с вопросом профессиональной честности. Например, Берни Мейдофф, основатель инвестиционного фонда Madoff Investment — это имя никогда больше не станет благозвучным в инвестиционном сообществе. Вы можете быть прапраправнуком Берни Мейдоффа и вы не пойдёте в инвестиционный бизнес, потому что он разрушил фамилию.

Я думаю, что в наши дни риск связанный с личной ответственностью, больше связан с честностью, чем с чисто экономическими неудачами.

20.3 Ответственность — это когда вы ставите на карту свою репутацию и рискуете собственной шкурой

Ниви: Главный вывод для меня в отношении личной ответственности заключается в том, что ваше вознаграждение будет прямо пропорционально её уровню. Я также думаю, что именно

поэтому такие люди, как Талев, выступают против руководителей компаний, которые получают вознаграждение не будучи лично ответственными за результат.

Нэйвел: Согласен, книга Талеба «Рискуя собственной шкурой» — это мастрид. Если вы хотите добиться успеха в современном мире и понять, как работают современные системы, то «Рискуя собственной шкурой» должна быть в начале вашего списка книг для прочтения.

Брать на себя личную ответственность за результат и рисковать собственной шкурой — это очень близкие по смыслу выражения. Я думаю об ответственности как о репутационном риске собственной шкурой. Вы ставите на карту свою личную репутацию, рискуя собственной шкурой в игре.

Личная ответственность — это простая концепция. Единственная её часть, которая может быть немного контринтуитивной, заключается в том, что в настоящее время в обществе нам промывают мозги, чтобы мы не брали на себя ответственность, причём делается это незаметно.

Я думаю, что каждый член команды может брать на себя личную ответственность за свою часть работы. Именно так вы получите хорошо функционирующую команду, записывая при этом прибыль и убытки в верные столбцы.

21 Труд и капитал — это старые рычаги

21.1 Наш мозг не готов к восприятию новых форм рычагов

Ниви: Почему бы нам не поговорить немного о рычагах?

Первым твитом в тред был знаменитая цитата Архимеда: «Дайте мне рычаг с достаточным плечом и точку опоры, и я поверну Землю».

Следующий твит гласил: «Удача нуждается в рычаге. Рычаги в бизнесе создаются за счёт капитала, людей и продуктов без предельных затрат на тиражирование».

Нэйвел: Рычаг имеет решающее значение. Причина, по которой я добавил в тред цитату Архимеда... обычно я не люблю публиковать у себя чужие цитаты. Это не добавляет никакой ценности. Вы можете сами найти цитаты этих людей. Но эту цитату я должен был добавить, потому что она является фундаментально важной. Я прочёл её, когда был очень, очень молод, и она произвела на меня огромное впечатление.

Мы все знаем, что такое эффект рычага, когда используем качели-балансиры или лом. Мы понимаем, как это работает физически, но я думаю, что наш мозг ещё не научился в достаточной степени осознавать, как много рычагов можно создать в современном обществе и каковы их новейшие формы.

21.2 Общество переоценивает рычаг труда

Самая старая форма рычага — это труд, то есть люди, работающие на вас. Вместо того чтобы мне самому поднимать камни, я могу попросить об этом десять человек. Тогда только благодаря моим указаниям, куда положить камень, будет перемещено гораздо больше камней, чем если бы я носил их сам. Всем понятен этот пример, потому что мы эволюционировали вместе с трудовой формой рычага, именно поэтому общество переоценивает труд как форму рычага.

Вот почему ваши родители впечатлены, когда вы получаете повышение и под вашим руководством работает много людей. Вот почему многие наивные люди, когда вы рассказываете им о своей компании, спрашивают: «А сколько человек там работает?». Они используют это как способ оценить вашу солидность. Они пытаются измерить, сколько рычагов влияния и воздействия вы имеете на самом деле.

Или когда кто-то начинает наступление, он говорит, сколько у него людей или насколько велика его армия. Мы просто автоматически считаем, что чем больше людей, тем лучше.

21.3 Вам нужно иметь минимальное позволяющее использовать другие формы рычагов количество рабочей силы

Я считаю, что труд — это худшая форма рычага, которую вы можете использовать. Управлять другими людьми невероятно сложно. Это требует огромных лидерских качеств. Вы всегда в двух шагах от мятежа, от того, чтобы быть съеденным или разорванным на части толпой.

Это невероятная конкуренция. Целые цивилизации были уничтожены из-за этой борьбы. Например, коммунизм и марксизм — это борьба между капиталом и трудом. Это своего рода ловушка.

Держитесь подальше от рычагов, основанных на труде. Лучше работать с минимальным количеством людей, позволяющих вам использовать другие формы рычагов, которые, как я считаю, гораздо интереснее.

21.4 Капитал был доминирующей формой рычага в прошлом веке

Вторая форма рычага — это капитал. Она не так сильно впечаталась в нас по сравнению с трудом, поскольку большие суммы денег, которые перемещаются, сберегаются и инвестируются в денежные рынки — это изобретение человечества последних нескольких сотен, нескольких тысяч лет. Они не развивались вместе с нами сотни тысяч лет.

Мы понимаем его немного хуже. Для правильного использования этого рычага, вероятно, требуется больше интеллекта, и способы, которыми мы его используем, постоянно меняются. Навыки управления, полученные сто лет назад, могут быть применимы и сегодня, но навыки инвестирования на фондовом рынке, полученные сто лет назад, вероятно, уже не применимы в той же степени.

Капитал — более хитрая форма использования рычага. Она более современная. Именно с её помощью люди сказочно разбогатели в прошлом веке. Пожалуй, в прошлом веке капитал был доминирующей формой рычага.

Это видно по тому, кто являются самыми богатыми людьми. Это банкиры и политики в коррумпированных странах, печатающие деньги, то есть, по сути, люди, которые перемещают большие суммы денег.

Если вы посмотрите на топ-менеджмент очень крупных компаний, за исключением технологических компаний, во многих крупных старейших компаниях должность генерального директора на самом деле является финансовой работой. Он действительно управляет финансовыми активами. Иногда управляющий активами может производить приятное впечатление, тогда вы получаете типаж Уоррена Баффета.

Но в глубине души, я думаю, нам всем не нравится капитал как форма рычага, потому что это кажется несправедливым. Это такая невидимая вещь, которая может накапливаться и передаваться из поколения в поколение, и вдруг оказывается, что у людей есть гигантские суммы денег, при этом никто из окружающих не может их использовать.

Тем не менее, капитал — это мощная форма рычага. Он может быть конвертирован в труд. Он может быть конвертирован в другие вещи. Он легко поддается управлению и аналитике.

Если вы блестящий инвестор и инвестируете \$1 млрд, то можете получить с него прибыль в 30%, в то время как любой другой может получить только 20%. Вы получите назад все свои деньги и очень высокую плату за их использование.

Капитал очень хорошо масштабируется. Если вы хорошо умеете управлять им, вы сможете управлять всё большим и большим капиталом гораздо легче, чем управлять всё большим и большим количеством людей.

21.5 Чтобы получить капитал, нужны специальные знания и личная ответственность

Капитал — это хорошая форма рычага, но самое сложное в работе с ним — как его получить? Вот почему я сначала говорил о специальных знаниях и личной ответственности.

Если у вас есть специальные знания в какой-либо области, если вы несёте личную ответственность за результат и у вас хорошее имя в этой области, то люди дадут вам капитал как форму рычага, и вы сможете его использовать, чтобы затем получить ещё больше капитала.

Капитал также достаточно хорошо изучен. Я думаю, что многие нападки на капитализм происходят из-за накопления капитала в одних руках.

22 Продукт и медиа — новые рычаги

22.1 Создавайте программное обеспечение и медиа, которые будут работать на вас, пока вы спите

Нэйвел: Самой интересной и самой важной формой рычага является идея продуктов без предельных затрат на тиражирование. Это новая форма рычага.

Она появилась только в последние несколько сотен лет с изобретением печатного станка, быстро развивалась с появлением радио и телевидения и стремительно взлетела с приходом в нашу жизнь интернета и программирования.

Теперь вы можете умножить свои усилия, не привлекая труд или капитал других людей.

Этот подкаст — тоже одна из форм рычага. Когда-то мне пришлось бы сидеть в лекционном зале и читать лекции каждому из вас лично. Возможно, я бы охватил несколько сотен человек, и на этом бы всё закончилось.

В то время, 30-40 лет назад, мне бы очень повезло, если бы я смог попасть на телевидение, которое является рычагом влияния с ограниченным доступом. Эти люди исказили бы моё послание. Они бы выкинули высказывания про экономику или взяли бы с меня деньги. Они бы запутали сообщение, но мне всё равно бы повезло, что я получил доступ к этому рычагу.

Сегодня, благодаря интернету, я могу купить дешёвый микрофон, подключить его к ноутбуку или iPad, и вот вы все уже слушаете меня.

22.2 Продукт как рычаг, с помощью которого создаёт богатство новое поколение

Продукт — новейшая форма рычага, вокруг которой сегодня крутятся все деньги и появляются всё новые миллиардеры.

Прошрое поколение делало состояние за счёт капитала. Это были Уоррены Баффеты.

Богатство нового поколения создается за счёт кода или медиа. Джо Роган зарабатывает от \$50 до \$100 млн в год на своём подкасте. Игроки в Fortnite. Конечно, Джефф Безос и Марк Цукерберг, Ларри Пейдж и Сергей Брин, Билл Гейтс и Стив Джобс. Это всё про рычаги влияния, основанные на коде.

22.3 Сочетание всех трёх форм рычагов — волшебная комбинация

Вся прелесть заключается в том, что вы можете сочетать эти три рычага. Технологические стартапы действительно превосходят тем, что могут использовать минимальный, но самый высокопроизводительный труд инженеров, дизайнеров, разработчиков продуктов. Затем вы добавляете к этому капитал. Вы используете его для маркетинга, рекламы, масштабирования. Вы добавляете много кода, медиа, подкастов и контента, чтобы вывести всё это на рынок.

Это волшебная комбинация, и именно поэтому мы видим, как технологические стартапы появляются из ниоткуда, используют мощные рычаги и получают огромную прибыль.

22.4 Продукты и медиа как рычаги с открытым доступом

Ниви: Не хочешь немного поговорить о закрытом и свободном доступе к рычагам?

Нэйвел: Возможно, самое интересное, что следует помнить о новых формах рычагов — это то, что они находятся в свободном доступе. Вам не требуется чьё-либо разрешение на то, чтобы вы могли их использовать и добиться успеха.

Чтобы использовать труд как рычаг, кто-то должен решить следовать за вами. В случае использования капитала — кто-то должен дать вам деньги для инвестирования или создания продукта.

Создание кода, написание книг, запись подкастов, блог в Twitter или YouTube — все эти вещи не требуют разрешения. Вам не нужно ничьё согласие, чтобы заниматься этими вещами, именно поэтому они очень эгалитарны. Они отлично уравнивают возможности.

Как бы люди ни ругали Facebook и YouTube, они не перестанут ими пользоваться, потому что это рычаги, которые находятся в свободном доступе, когда каждый сам себе вещательная компания. Это слишком хорошо, чтобы от этого отказываться.

Точно так же вы можете ругать Apple за то, что у iPhone немного закрытая экосистема, но все пишут приложения для него. Пока вы можете писать приложения для него, вы можете разбогатеть или привлечь пользователей, почему бы и нет?

22.5 Армия роботов уже здесь — код позволяет вам говорить им, что делать

Я думаю, что из всех форм рычагов, лучшая в современном обществе... Ладно, это уже звучит немного попсово. Вот почему я говорю людям учиться кодить. У людей есть идея, что в будущем появятся роботы, и они будут делать всё.

Возможно, это и так, но я бы сказал, что большая часть революции роботов уже произошла. Роботы уже здесь, и их гораздо больше, чем людей, просто мы размещаем их в дата-центрах из соображений эффективности и работы систем охлаждения. Мы помещаем их в серверы, в компьютеры, в схемы — всю работу выполняют роботы.

Каждый крупный разработчик программного обеспечения, например, теперь имеет армию роботов, работающих на него ночью, пока он или она спит. После того, как они написали код, роботы просто работают.

Армия роботов уже здесь. Революция роботов уже произошла. Мы прошли уже примерно полпути. Сейчас мы просто добавляем гораздо больше технических устройств, поскольку нам становится всё более понятной идея автономных автомобилей, автономных самолётов, автономных кораблей и, возможно, автономных грузовиков. Есть боты-доставщики, роботы Boston Dynamics и всё такое.

Роботы, которые, например, выполняют за вас поиск в интернете, уже здесь. Те, которые обрабатывают ваше видео и аудио и передают их по всему миру, уже здесь. Роботы службы поддержки, отвечающие на многочисленные запросы клиентов, для решения которых вам пришлось бы общаться с человеком, уже здесь.

Армия роботов уже здесь. Они очень дешёвые и доступные. Узкое место в том, чтобы придумать умные и интересные вещи, которые можно с ними делать.

По сути, вы можете повелевать этой армией роботов. Команды должны отдаваться на компьютерном языке, на языке, который они понимают.

Эти роботы не очень умны. Им нужно очень точно сказать, что и как делать. Умение писать код — это такая огромная суперсила, потому что с ней вы можете разговаривать на языке армий роботов и говорить им, что делать.

Ниви: Я думаю, что на данный момент люди не только управляют армией роботов на серверах с помощью кода, они фактически манипулируют движением грузовых машин и других людей. Просто заказывая посылку на Amazon, вы управляете движением многих людей и многих роботов, чтобы посылка была доставлена вам.

Сейчас люди делают то же самое для создания бизнеса. Существует армия роботов на серверах, а также армия реальных роботов и людей, которыми манипулируют с помощью программного обеспечения.

23 Продуктовый рычаг эгалитарен

23.1 Лучшие продукты, как правило, доступны каждому

Нэйвал: Труд и капитал гораздо менее эгалитарны, не только с точки зрения исходного ресурса, но и результата.

Допустим, мне нужно что-то, что должны предоставить люди, например, я хочу получить массаж или мне нужно, чтобы кто-то приготовил мне еду. Чем больше человеческого фактора в предоставлении этой услуги, тем менее эгалитарной она является. Джефф Безос, вероятно, отдыхает гораздо лучше, чем большинство из нас, потому что у него много людей, которые бегают вокруг и делают всё, что ему нужно.

Если вы посмотрите на конечный продукт кода и медиа, то увидите, что Джефф Безос не смотрит лучшие фильмы и телепередачи, чем мы. Джефф Безос не получает даже лучшего компьютерного опыта. Google не даёт ему какой-то премиальный, специальный аккаунт, где его поиск лучше.

Такова природа кода и медиа — один и тот же продукт доступен всем. Это превращается в игру с положительной суммой, где если Джефф Безос потребляет тот же продукт, что и тысяча других людей, то этот продукт будет лучше, чем та версия, которую Джефф потреблял бы в одиночку.

23.2 Потребление статусных товаров ограничено небольшим количеством людей

В то время как с другими товарами это не так. Если вы посмотрите на что-то вроде покупки Rolex, то это больше не означает, что вы хотите узнать время. Это сигнальный товар. Всё дело в том, чтобы показать: «У меня есть Rolex». Это игра с нулевой суммой.

Если все в мире будут носить Rolex, люди больше не будут хотеть их носить, потому что они перестанут сигнализировать. Это нивелирует эффект.

Богатые люди действительно имеют преимущество в потреблении этого продукта. Они просто будут повышать цены на него до тех пор, пока только они смогут его иметь. Когда бедные люди не смогут иметь Rolex, они восстановят свою сигнальную ценность.

23.3 Лучшие продукты, как правило, ориентированы на средний класс

Например, просмотр Netflix или использование Google, Facebook и YouTube, или даже современные автомобили. У богатых людей нет лучших машин. У них просто более необычные машины.

Вы не можете ездить на Lamborghini по улице на любой скорости, которая имеет смысл для Lamborghini, так что на самом деле это не такая хорошая машина для поездок по улице. На сегодняшний день она просто стала товаром престижного потребления. Оптимальный вариант, который вам нужен на самом деле — это что-то вроде Tesla Model 3 или Toyota Corolla, которая является удивительным автомобилем.

Новая Toyota Corolla — действительно хороший автомобиль, но поскольку это мейнстрим, технология амортизировала стоимость производства для максимально возможного числа потребителей.

Лучшие продукты, как правило, находятся в центре, в «зоне оптимума», в среднем классе, а не ориентированы на высший класс.

23.4 Создание богатства с помощью продукта ведёт к более этичному богатству

Я думаю, что одна из вещей, которую мы не всегда ценим в современном обществе, заключается в том, что по мере того, как формы рычагов воздействия перешли от основанных на человеческом труде и капитале к более продуктовым, кодовым и медийным, большинство товаров и услуг, которые мы потребляем, становятся гораздо более эгалитарными в своём потреблении.

Даже еда становится такой. Продукты питания становятся дешёвыми и избыточными, по крайней мере, в «первом мире», настолько, что это даже приносит нам вред. Джефф Безос не обязательно ест лучшую пищу. Он просто ест другую еду, или он ест еду, которая готовится и подается театрально, так что разница опять же только в человеческом элементе представления.

В то время как трудовой элемент в производстве пищи значительно сократился, элемент капитала значительно уменьшился. Даже само производство продуктов питания стало более технологически ориентированным, поэтому разрыв между имущими и неимущими становится всё меньше.

Если вы заботитесь об этике в создании богатства, то лучше создавать своё богатство, используя код и медиа в качестве рычага, потому что тогда эти продукты будут одинаково доступны для всех, в отличие от попыток создать богатство с помощью труда или капитала.

23.5 Вы бы предпочли пользоваться продуктом, которым пользуется как можно больше людей

Я имею в виду экономию от масштаба. Технологические продукты и медиапродукты имеют такую потрясающую экономию от масштаба, что вы всегда предпочтёте использовать продукт, которым пользуется наибольшее количество людей. Продукт, которым пользуется больше всего людей, в итоге имеет самый большой бюджет. У него отсутствуют предельные издержки добавления ещё одного пользователя, и поэтому при самом большом бюджете вы получаете самое высокое качество.

Лучшие сериалы не могут быть какими-то малоизвестными, сделанными для нескольких богатых людей. Это будут крупнобюджетные сериалы, такие как «Игра престолов», «Во все тяжкие» или «Птичий короб», с огромными, огромными бюджетами. Они могут использовать эти бюджеты, чтобы достичь определённого уровня качества.

Чтобы быть не таким как все, богатые люди теперь должны лететь на Sundance и смотреть документальное кино. Мы с вами не полетим на Sundance, потому что это то, что делают скупающие богачи, чтобы повыпендриваться. Мы не будем смотреть документальные фильмы, потому что большинство из них на самом деле не так уж хороши.

Повторюсь, богатые люди в наши дни в большинстве случаев тратят деньги на сигнальные товары, чтобы показать другим, что они богаты и могут себе позволить статусное потребление. Оно отличается от фактического потребления ради потребления.

Ниви: Люди и капитал как формы рычага имеют отрицательную отдачу, а код и продукт имеют положительную отдачу, если подытожить твою мысль.

23.6 Капитал и труд становятся доступными

Я думаю, что капитал и труд также начинают становиться более свободными или, по крайней мере, доступ к ним становятся более распределённым благодаря интернету. Вместо труда у нас теперь есть сообщество, которое является распределённой формой труда. Например, у Марка Цукерберга есть миллиард людей, которые делают за него работу, используя Facebook.

Вместо привлечения капитала одного богатого человека, теперь у нас есть краудфандинг. Вы можете собрать миллионы и миллионы долларов для благотворительности, для решения проблем со здоровьем или для бизнеса. Всё это можно сделать онлайн.

Капитал и труд становятся более доступными, вам не обязательно привлекать их по старинке, когда вы должны ходить и спрашивать у людей разрешения на использование их денег или времени.

24 Выбирайте бизнес-модель с рычагами

24.1 Эффект масштаба: чем больше вы производите, тем дешевле становится продукт

Ниви: Ещё один вопрос о рычагах. Как ты думаешь, выбор бизнес-модели или продукта влияет на то, какого рода рычаги можно будет использовать?

Например, бизнес с сетевыми эффектами или эффектами бренда. Или другие возможные бизнес-модели, дающие вам свободный рычаг, которым можно манипулировать.

Нэйвел: Да, есть несколько действительно хороших микроэкономических концепций, которые важно понимать.

Одна из них — экономия от масштаба, то есть, когда чем больше вы производите чего-либо, тем дешевле это становится. Это то, что есть во многих бизнесах, это самые основы.

Вы должны стремиться заниматься тем бизнесом, в котором производство двенадцати единиц продукта дешевле, чем производство пяти, а производство тысячи единиц — намного дешевле, чем оба предыдущих варианта. Это автоматически создаёт барьер для входа в бизнес для тех, кто против конкуренции и общедоступности. Это очень важно.

24.2 Нулевые предельные издержки: производить больше — бесплатно

Технологические продукты и особенно медиапродукты обладают таким замечательным качеством, как нулевая предельная стоимость воспроизводства. Создание ещё одной копии того, что вы только что создали, бесплатно.

Когда кто-то слушает этот подкаст или смотрит его на YouTube, каждый новый слушатель ничего мне не стоит. Подобные вещи с нулевыми предельными издержками требуют времени, чтобы начать работать, потому что вы зарабатываете очень мало денег на каждом пользователе, но со временем их количество может очень сильно увеличиться.

Джо Роган работает над своими нынешними выпусками подкаста не больше, чем над первым выпуском, но за 1100-й выпуск он зарабатывает миллион долларов, тогда как на первом выпуске он, вероятно, потерял деньги. Это пример нулевых предельных издержек.

24.3 Сетевые эффекты: прибыль квадратично растёт от количества клиентов

Самая неочевидная, но самая важная идея — это идея сетевых эффектов. Она пришла из компьютерных сетей. Боб Меткалф, создавший Ethernet, ввёл закон Меткалфа, согласно которому ценность сети пропорциональна квадрату числа узлов в сети.

Если сеть размером 10 будет иметь ценность 100, то сеть размером 100 будет иметь ценность 10000. Это не просто в 10 раз больше, это в 100 раз больше, потому что рост квадратичный.

Если вы хотите делать бизнес, основанный на сетевых эффектах, вы не можете позволить себе быть вторым. Если вы номер один — вы получаете всё. Посмотрите, например, на Facebook — кто их конкурент? Никто, потому что они выиграли всё благодаря сетевым эффектам. Именно поэтому, когда люди говорят: «Ну, я могу просто уйти с Facebook», они не осознают, что сетевые эффекты создают естественные монополии. Это очень, очень мощная штука.

24.4 Бизнесы с сетевыми эффектами — это естественные монополии

Один из грязных секретов Кремниевой долины заключается в том, что многие выигрывающие бизнесы являются естественными монополиями. Даже райдшеринг склоняется к системе «победитель получает всё».

Uber всегда будет иметь лучшую экономику, чем Lyft, до тех пор, пока у него будет больше водителей и пассажиров. Google, по сути, является единственной жизнеспособной поисковой системой. Мне нравится DuckDuckGo по соображениям конфиденциальности, но из-за сетевых эффектов они всегда будут отстающими. Где ещё вести микроблог, если не в Twitter? Даже слабые сетевые эффекты YouTube достаточно сильны, чтобы не было сайта номер два, на который

бы вы регулярно заходили смотреть видео. Оказывается, даже в электронной торговле, Amazon Prime и удобство хранения кредитных карт и информации создают мощный сетевой эффект.

24.5 При сетевом эффекте каждый новый пользователь добавляет ценность уже существующим пользователям

Что такое сетевой эффект? Давайте дадим точное определение. Сетевой эффект — это когда каждый дополнительный пользователь добавляет ценность существующим пользователям. Ваши пользователи сами создают определённую ценность для существующих пользователей.

Классический пример, который, я думаю, понятен всем — это язык. Допустим, в сообществе живет 100 человек, говорящих на 10 разных языках, и каждый человек говорит только на одном из этих 10 языков. Вам постоянно приходится переводить, и это невероятно мучительно. Но если бы все 100 человек говорили на одном языке, это принесло бы огромную пользу.

Это сообщество будет выглядеть следующим образом: 10 человек начинают говорить на 10 языках, и, допустим, ещё один человек выучит английский. Теперь 11 человек знают английский, поэтому следующий человек, который придёт учить новый язык, скорее всего, выберет английский. В какой-то момент, допустим, английский язык выучат 20 или 25 человек, и всё будет кончено. Английский завладеет всем языковым рынком, а остальные языки будут вытеснены.

Вот почему в долгосрочной перспективе весь мир, вероятно, в конечном итоге будет говорить на английском и китайском языках. Китай закрылся от интернета, но интернет и сам по себе — великий уравниватель: люди, которые хотят там общаться, вынуждены говорить на английском, потому что самое большое сообщество людей в сети говорит на английском.

Мне всегда жаль моих коллег, выросших на других языках в других странах, потому что у них нет доступа к большому количеству книг — многие книги просто не переведены с английского. Если бы вы говорили только на французском, или только на немецком, или только на хинди, например, вы бы оказались в крайне невыгодном положении при получении технического образования.

Если вы пойдёте получать техническое образование, вам неизбежно придётся учить английский язык, просто потому что вам придётся читать книги на английском, в которых есть данные, не переведённые на другие языки. Языки, вероятно, самый старый пример сетевого эффекта.

Другой пример — деньги. Возможно, мы все бы уже пользовались одинаковыми деньгами, если бы географические и нормативные границы не создали эти искусственные денежные острова. Но даже в этой ситуации мир в большинстве случаев имеет обыкновение использовать единую валюту в качестве резервной. В настоящее время доллар США.

24.6 Бизнесы с нулевыми предельными издержками могут трансформироваться в бизнес с сетевым эффектом

Сетевые эффекты — очень мощная концепция. Когда вы выбираете бизнес-модель, очень хорошей идеей будет выбрать ту, в которой вы сможете воспользоваться сетевыми эффектами, низкими предельными издержками и экономией от масштаба, а они, как правило, идут вместе.

То, что имеет нулевые предельные издержки при производстве, очевидно, имеет экономию на масштабе, а то, что имеет нулевые предельные издержки при воспроизведении, очень часто имеет сетевой эффект — вам ничего не будет стоить тиражировать эту вещь. Вы просто создаёте небольшие крючки для пользователей, чтобы они добавляли ценность друг другу.

Вы всегда должны думать о том, как ваши пользователи могут повысить ценность друг друга, потому что это основной принцип рычага. Вы на пляже на Багамах или спите ночью, а ваши клиенты добавляют ценность друг другу.

25 Пример: из рабочего в предприниматели

25.1 Рабочие получают почасовую оплату и имеют низкий уровень личной ответственности

Нэйвел: Мой тред очень абстрактный. Я пошёл на это осознанно, рассчитывая на его широкое применение к самым разным областям и дисциплинам, периодам времени и местам. Но иногда трудно говорить без конкретных примеров. Так что давайте ненадолго перейдём к конкретике.

Взгляните на бизнес в сфере недвижимости. Вы можете начать с самого низа, допустим, вы разнорабочий на стройке. Вы приходите и помогаете строить дома людей. Кто-то командует вами: «Отбей этот кусок камня. Отшлифуй этот кусок дерева. Положи вон ту штуку».

На стройке есть все эти рутинные работы. Если вы работаете на одной из таких работ и если только вы не квалифицированный специалист, скажем, плотник или электрик, у вас нет специальных знаний.

Даже знания плотника или электрика не так уж уникальны — других людей можно научить, как это делать. Вы заменяемы. Вам платят \$15, \$20, \$25, \$50, если повезёт, \$75 в час, но это всё.

У вас нет никаких рычагов, кроме инструментов, которые вы используете. Если вы управляете бульдозером, это лучше, чем просто работать руками. Разнорабочий в Индии зарабатывает намного меньше, потому что у него нет рычагов.

Вы не несёте ответственность за результат. Вы — безликий винтик в строительной бригаде, и владелец дома или его покупатель не знает и не беспокоится о том, что вы работали над ним.

25.2 Генподрядчики получают долю в капитале, но они также берут на себя риск

На уровень выше стоит другой исполнитель, например, генподрядчик, которого кто-то нанимает, чтобы тот пришёл и восстановил, отремонтировал или построил его дом. Этот подрядчик несёт ответственность за результат, он берёт на себя риски.

Допустим, генподрядчику заплатили \$250000 за работу. Извините, я использую цены Калифорнии; пожалуй, лучше взять цены остального мира. Подрядчику заплатили \$100000 за работу по ремонту дома, а на самом деле работы обошлись ему в \$70000. Этот подрядчик собирается забрать себе оставшиеся \$30000.

Он получил прибыль. Он получил долю в капитале, но он также взял на себя ответственность и риск. Если бы проект затянулся и возникли убытки, то он бы взял их на себя. Как видите, только ответственность даёт ему некую форму дополнительного потенциального дохода.

Кроме того, у него есть такой рычаг как рабочая сила, потому что на него работает куча людей. Но на этом, пожалуй, всё.

25.3 Застройщики недвижимости получают прибыль, используя в качестве рычага капитал

Поднимемся ещё на уровень выше и взглянем на застройщиков. Это может быть кто-то, кто был подрядчиком, который сделал кучу домов, проделал действительно хорошую работу, и затем решил заняться собственным бизнесом, теперь он ищет потрёпанную недвижимость, у которой есть потенциал.

Он покупает такую недвижимость, либо привлекает деньги инвесторов, либо вкладывает свои, ремонтирует дом, а затем продаёт его вдвое дороже, чем купил. Возможно, он вложил всего на 20% больше, так что это хорошая прибыль.

Такой застройщик берёт на себя больше ответственности, больше риска. Он обладает большим количеством специальных знаний: помимо прочего ему нужно знать, в каких районах стоит покупать недвижимость, какие участки действительно хорошие, а какие плохие, что делает конкретную собственность привлекательной, а что нет. Вы должны представлять себе готовый дом, даже если сам участок сейчас выглядит очень плохо.

Для этого требуется больше специальных знаний, больше ответственности и риска, и здесь у вас ещё появляется рычаг в виде капитала, потому что вы также вкладываете деньги в проект. Вполне возможно, что вы сможете купить участок земли или разрушенный дом за \$200000, превратить его в особняк за миллион и получить всю разницу.

25.4 Архитекторы, крупные застройщики и инвестиционные фонды недвижимости находятся ещё выше

Ещё на уровень выше могут находиться известные архитекторы или застройщики, которые добавляют своё имя к объекту недвижимости, поскольку они уже сделали много известных проектов, и их имя увеличивает ценность нового проекта.

На следующем уровне человек может решить, что уже достаточно знает рынок недвижимости и понимает динамику его развития, поэтому вместо того, чтобы просто строить, перестраивать и перепродавать собственную недвижимость, он может быть крупным застройщиком и строить целые микрорайоны.

Другой человек может сказать: «Мне нравится этот рычаг, но я не хочу управлять всеми этими людьми. Мне больше нравится управлять капиталом, поэтому я собираюсь основать инвестиционный фонд недвижимости». Это потребует специальных знаний не только об инвестициях в недвижимость и её строительстве, но также о финансовых рынках, рынках капитала и о том, как работают фонды недвижимости.

25.5 Технологические компании, работающие в сфере недвижимости, используют максимальное количество рычагов

Ещё на уровень выше кто-то скажет: «Вообще-то я хочу использовать максимум рычагов и максимум своих знаний на этом рынке». Он также скажет: «Я знаю о недвижимости всё — от основ проектирования и возведения домов до их продажи. Я знаю, как растёт и развивается рынок недвижимости, а также я разбираюсь в технологическом бизнесе. Я понимаю, как нанимать разработчиков, как писать код и как создавать хороший продукт, я понимаю, как привлекать деньги от венчурных инвесторов и как их возвращать, я понимаю, как всё это работает».

Очевидно, что ни один человек не может знать всего этого. Но можно собрать команду, где у каждого есть определённый набор знаний и где вы все вместе как единое целое обладаете необходимыми специальными знаниями в области технологий и недвижимости.

Вас ждёт огромная ответственность, потому что имя вашей компании будет связано с очень высокими рисками и высокой наградой. Команда посвятит этому свою жизнь и возьмёт на себя значительные риски.

Рычагом компании будет код с большим количеством разработчиков. У неё будет капитал, вложенный инвесторами, и собственный капитал основателя. В ней будут трудиться работники самого высокого качества, которое только можно найти — высококлассные инженеры, дизайнеры и маркетологи.

В итоге вы можете получить компанию типа Trulia, RedFin или Zillow, в этом случае её прибыль может исчисляться миллиардами долларов или сотнями миллионов долларов.

По мере того, как вы наращиваете знания, которые не являются общедоступными и которые можно получить только на практике, по мере того, как вы увеличиваете ответственность и берёте на себя больший риск, по мере того, как все больше замечательных людей трудится в вашем проекте, по мере того, как увеличивается количество капитала, кода и медийности вашего проекта — вы всё больше расширяете сферу возможностей, начиная с разнорабочего, который может буквально скрести по земле руками, и заканчивая человеком, который основал технологическую компанию в сфере недвижимости и затем вывел её на биржу.

26 Проницательность — решающий навык

26.1 В эпоху почти безграничных рычагов проницательность становится самым важным навыком

Ниви: Мы поговорили о специальных знаниях, мы поговорили об ответственности и мы поговорили о рычагах. Последний навык, о котором рассказывает Нэйвел в своём твиттере — это проницательность (judgment), он говорит, что «рычаг — это множитель силы для вашей проницательности».

Нэйвел: Мы живем в эпоху почти безграничных рычагов, и все большие состояния создаются с помощью рычагов. Ваша первая задача — пойти и получить доступ к рычагу. Вы можете получить доступ у кого-то, нанять людей, которые будут работать на вас, или привлечь капитал.

Или вы можете использовать рычаги, которые находятся в свободном доступе, став хорошим коммуникатором, научившись писать код или вести подкаст, трансляции, создавать видео, писать и т.д.

Так вы получаете рычаги влияния, но когда они у вас есть, что вы с ними делаете? Первая часть вашей карьеры — это работа, направленная на получение рычагов. Как только у вас появляется рычаг, нужно немного сбавить обороты, потому что ваша проницательность действительно имеет значение.

Это как если бы вы перешли от управления парусником к управлению океанским лайнером или танкером. Вы рискуете гораздо больше, но и выигрываете гораздо больше. Вы несёте гораздо большую полезную нагрузку. В эпоху безграничного доступа к рычагам проницательность становится самым важным навыком.

Уоррен Баффет сейчас так богат благодаря своей проницательности. Даже если бы вы забрали у Уоррена все его деньги, завтра инвесторы вышли бы из леса и вручили ему \$100 млрд, потому что они знают, что он достаточно проницателен, чтобы можно было отдать ему для инвестирования кусок размером в \$100 млрд.

26.2 Всё, что вы делаете, помогает вам стать проницательным

В конечном счёте, всё, что вы делаете, на самом деле помогает вам стать проницательным. Одна из главных вещей, на которую люди обращают внимание — это зарплата руководителя компании. Безусловно, существует кумовской капитализм, когда руководители компаний контролируют свои советы директоров, а советы директоров дают им слишком много денег.

Но есть и такие руководители, которые определённо заслужили свою зарплату, потому что они проницательны и умеют принимать правильные решения. Если вы управляете большим кораблём, если вы управляете Google или Apple, и ваши решения на 10-20% лучше по сравнению с другими, общество будет платить вам на сотни миллионов долларов больше, потому что вы управляете кораблём стоимостью \$100 млрд.

Если вы принимаете правильные решения в среднем на 10-20% чаще по сравнению с другими людьми, то эффект компаундинга от сотен миллиардов долларов, которыми вы управляете, будет настолько велик, что зарплата вашего генерального директора окажется ничтожной по сравнению с ним.

Важно демонстрировать свою проницательность и показывать, что вашим суждениям можно доверять. Уоррен Баффет выигрывает здесь, потому что он обладает огромным авторитетом. Его уровень личной ответственности крайне высок. В глазах общества он многократно оказывался прав. Он создал репутацию очень честного человека, поэтому ему можно доверять.

Такому человеку можно доверить бесконечное количество рычагов, потому что он проницателен. Никто не спрашивает его, как много он работает, когда он просыпается или когда ложится спать. Ему говорят: «Уоррен, просто делай свое дело».

Проницательность, особенно та, которая заметна публично, высокая степень личной ответственности и список профессиональных достижений имеют решающее значение.

26.3 Проницательность — это понимание долгосрочных последствий своих действий

Ниви: Давай дадим определение, что такое проницательность. Я бы определил это как понимание долгосрочных последствий своих решений или способность предсказать долгосрочные последствия своих решений.

Нэйвел: Забавно. Моё определение мудрости — это понимание долгосрочных последствий своих действий, так что они не так уж сильно отличаются. Мудрость — это просто проницательность в личной жизни.

Мудрость, направленную на решение внешних проблем, я считаю проницательностью. Они очень связаны. Но да, это знание долгосрочных последствий своих действий, а затем выбор правильного решения, чтобы извлечь из этого выгоду.

26.4 Без практического опыта проницательность часто оказывается более чем бесполезной

Проницательность очень трудно развить. Здесь на помощь приходят и интеллект и опыт.

Есть много проблем с так называемыми интеллектуалами в башне из слоновой кости. Одна из причин, по которой Нассим Талеб выступает против них, заключается в том, что они не рискуют собственной шкурой. У них нет опыта работы в реальном мире, поэтому они применяют исключительно интеллект.

Интеллект без опыта зачастую более чем бесполезен, потому что он даёт вам уверенность и некоторую степень доверия, но поскольку вы не рискуете собственной шкурой, у вас нет реального опыта и реальной ответственности, вы просто бросаете дротики.

Реальный мир всегда намного сложнее, чем мы можем представить себе интеллектуально. Особенно все интересные, быстроразвивающиеся передовые области и проблемы, в которые невозможно погрузиться без опыта. Если вы умны и работаете быстрыми итерациями, то вам необязательно вкладывать во что-то 10000 часов, достаточно сделать 10000 попыток.

26.5 Проницательные люди наименее эмоциональны

Умные люди, работающие быстрыми итерациями, стараются не вмешивать в это свои эмоции, поэтому проницательные люди на самом деле являются одними из наименее эмоциональных. Многие лучшие инвесторы считаются почти роботами в этом отношении, но я не удивляюсь, даже когда лучшие предприниматели оказываются безэмоциональными.

Существует своего рода архетип увлеченного предпринимателя, и да, предприниматели должны заботиться о том, что они делают, но они также должны очень чётко видеть, что происходит на самом деле. То, что мешает вам видеть, что происходит на самом деле — это ваши эмоции. Наши эмоции постоянно затуманивают наши суждения в инвестировании или в управлении компаниями, или в создании продуктов, или в предпринимательстве. Эмоции действительно мешают.

Эмоции мешают вам видеть то, что происходит на самом деле, пока вы не перестаете сопротивляться правде происходящего, пока она не оказывается слишком внезапной, и тогда вам приходится страдать, что является своего рода следствием крушения фантазии, которую вы создали.

Ниви: Чтобы попытаться связать некоторые из этих концепций, я бы сказал, что, во-первых, вы несёте ответственность за свои решения. Проницательность — это проявление мудрости. Мудрость приходит с опытом и приобретение этого опыта можно ускорить с помощью коротких итераций.

26.6 Лучшие инвесторы часто похожи на философов

Нэйвел: Многие известные инвесторы, стоимостные инвесторы — возможно вы читаете, например, Джереми Грантэма, Уоррена Баффета или Майкла Берри — говорят как философы или они и есть философы, или они читают много исторических, или научных книг.

Что они делают, разве они не должны читать книги по инвестированию? Нет. Книги по инвестированию — худший способ изучения того, как работают инвестиции, потому что инвестиции — это реальная деятельность, которая очень многовариантна, все преимущества всегда сводятся на нет. Она всегда на передовом рубеже.

На самом деле вам просто необходимы очень широкие взгляды и мышление. Лучший способ развить их — изучать всё, включая множество книг по философии. Философия также делает вас более стойким и менее эмоциональным. Вы лучше принимаете решения и развиваете свою способность суждения.

26.7 Чем больше кто-то возмущён, тем хуже его способность суждения

Я вижу одну простую вещь... Я захожу в Twitter, и кажется, что половина людей там постоянно чем-то возмущена. Вы можете зайти в чей-то аккаунт и получить хотя бы примерное представление, каково это — постоянно находиться в голове этого человека.

Чем больше кто-то возмущён — я гарантирую вам это — тем хуже его способность суждения. Если кто-то постоянно пишет в Twitter о политическом возмущении и просто выглядит как разъярённый человек, ввязывающийся в драку, вы не захотите давать ему ключи от своей машины, не говоря уже о ключах от своей компании.

27 Установите желаемую почасовую ставку

27.1 Передавайте на аутсорс задачи, стоимость которых меньше вашей почасовой ставки

Ниви: Мы рассмотрели навыки, необходимые для того, чтобы стать богатым. К ним относятся специальные знания, ответственность за результат, рычаги влияния, проницательность и обучение на протяжении всей жизни. Давай поговорим о важности усердной работы и ценности своего времени.

Нэйвел: Никто не будет ценить вас больше, чем вы сами. Установите высокую личную почасовую ставку и придерживайтесь её. Когда я был молод, я решил, что стою гораздо больше, чем считает рынок. И я начал относиться к себе именно так.

Учитывайте своё время в каждом решении. Допустим, вы оцениваете своё время в \$100 в час. Если вы решите потратить час на дорогу через весь город, чтобы что-то купить, вы фактически выбросите на ветер \$100. Будете ли вы так поступать?

Скажем, вы покупаете что-то на Amazon, а они что-то испортили. Стоит ли тратить время на возврат? Стоит ли это нервотрёпки? Не забывайте, что у вас будет меньше времени на работу, в том числе на умственную работу с высокой производительностью. Хотите ли вы потратить это время на выполнение поручений и решение мелких проблем? Или вы хотите сохранить его для больших дел?

Великие учёные были ужасны в управлении своей домашней жизнью. Ни у кого из них не было обустроенной комнаты, никто не приходил вовремя на общественные мероприятия и не отправлял благодарственные открытки.

27.2 Вы не можете жалеть деньги на пути к богатству

Вы можете проводить свою жизнь как угодно. Но если вы хотите стать богатым, это должно стать вашим главным приоритетом. Это должно быть превыше всего, а значит, вы не можете жалеть на это ни копейки. Это то, чего люди не понимают.

Вы можете за копейки проложить себе путь к базовому пропитанию. Вы можете снизить расходы и, возможно, рано выйти на пенсию. Это вполне оправданно. Но мы здесь говорим о создании богатства. Если вы собираетесь создать богатство, это должно стать вашим приоритетом номер один.

27.3 Моя желаемая ставка составляла \$5000 в час

Перенеситесь вперёд к своему богатому «я» и выберите промежуточную почасовую ставку. До того, как у меня появились ощутимые деньги, я установил для себя желаемую ставку в \$5000 в час.

Конечно, в итоге я всё равно делал глупости, например, спорил с электриком или возвращал сломанный динамик. Но я не должен был этого делать. И я делал это гораздо реже своих друзей. Я устраивал театрализованное представление из того, что выбрасывал что-то в мусор или отдавал в Армию спасения, вместо того чтобы вернуть или попытаться починить.

Мне приходилось спорить с моими подругами: «Я так не делаю. Это не та проблема, которую я решаю». Я и сегодня спорю об этом со своей женой и с мамой, когда она даёт мне небольшие поручения. Я говорю: «Лучше я найму тебе помощника». Так было даже тогда, когда у меня не было денег.

27.4 Если вы можете отдать что-то на аутсорс за меньшую сумму, чем ваша почасовая оплата, сделайте это

Ещё один способ думать об этом: если вы можете делегировать что-то или не делать что-то за меньшую сумму, чем ваша почасовая ставка, делегируйте это или не делайте. Если вы можете нанять кого-то, чтобы сделать это за меньшую сумму, чем ваша почасовая оплата, нанимайте его. Это касается и таких вещей, как приготовление пищи. Возможно, вы захотите сами готовить здоровую домашнюю пищу. Но если вы можете отдать это на аутсорс, сделайте это.

Люди говорят: «А как же радость жизни? Как насчёт того, чтобы делать всё правильно, по-своему?». Конечно, вы можете так сделать. Но вы не станете богатым, потому что сделали приоритетом что-то другое.

Пол Грэм хорошо сказал об этом для стартапов [Y Combinator](#). Он сказал, что вы должны работать над своим продуктом и добиваться соответствия продукта рынку, а также заниматься спортом и здоровым питанием. Вот и всё. Это всё, на что у вас есть время, пока вы выполняете эту миссию.

27.5 Ваша почасовая ставка должна казаться абсурдно высокой

Установите для себя очень высокую желаемую почасовую ставку и придерживайтесь её. Она должна казаться и ощущаться абсурдно высокой. Если это не так, значит, она недостаточно высока. Что бы вы ни выбрали, мой совет — повышайте её.

Долгое время я использовал \$5000 в час. Если экстраполировать эту цифру на годовую зарплату, то это несколько миллионов долларов в год. Мне кажется, что я уже превзошёл эту цифру, что интересно, учитывая, что я не самый трудолюбивый работник. Я работаю всплесками энергии, когда у меня есть мотивация работать над чем-то.

28 Работайте так усердно, как только можете

28.1 Хотя то, над чем вы работаете, и то, с кем вы работаете, важнее

Нэйвел: Давай поговорим об усердной работе. В Twitter люди часто спорят, должны ли вы усердно работать или нет. [Дэвид Хайнемайер Хенссон](#) говорит: «Это похоже на то, что вы загоняете людей в рабство». [Кит Рабуа](#) говорит: «Нет, все великие основатели работали до изнеможения».

Они говорят друг с другом.

Во-первых, они говорят о двух разных вещах. Дэвид говорит о сотрудниках и бизнесе, ориентированном на определённый образ жизни. Если вы занимаетесь таким бизнесом, то ваш приоритет номер один — не получение богатства. У вас есть работа, семья и ваша жизнь.

Кит говорит об олимпийских играх среди стартапов. Он говорит о людях, которые стремятся к золотой медали и пытаются построить многомиллиардную публичную компанию. Эти люди

должны сделать всё правильно. Они должны уметь принимать правильные решения. Они должны выбрать то, над чем нужно работать. Они должны набрать правильную команду. Они должны работать невероятно усердно. Они участвуют в соревновательном спринте.

Если ваша цель — разбогатеть, вам придётся работать изо всех сил. Но просто тяжёлая работа не заменит того, с кем вы работаете и над чем вы работаете. Это самые важные вещи.

28.2 То, над чем вы работаете, и то, с кем вы работаете, важнее

Марк Андреесен придумал концепцию «соответствия продукта рынку» (product-market fit). Я бы расширил это понятие до «соответствия продукта, рынка и основателя друг другу» (product-market-founder fit), которая бы учитывала, насколько личность основателя подходит для определённого бизнеса. Сочетание этих трёх составляющих должно стать вашей главной целью.

Вы можете сэкономить много времени, выбрав правильную сферу деятельности. Следующим по важности является выбор людей, с которыми вы будете работать. Третье — это то, насколько усердно работаете вы сами. Это как три ножки табурета. Если вы ослабите хотя бы одну из них, весь табурет упадёт. Вы не можете предпочесть одну из них другой.

Перед тем, как начать строить бизнес или карьеру, выясните: «Что я должен делать? Где формируется рынок? Какой продукт я могу создать, над которым мне было бы интересно работать и для создания которого у меня есть специальные знания?».

28.3 Неважно, насколько высока ваша планка, поднимите её

Во-вторых, окружите себя лучшими людьми. Если есть кто-то лучший, с кем можно работать, идите и работайте с ним. Когда люди спрашивают совета, как выбрать подходящий стартап, я отвечаю: «Выбирайте тот, где в будущем будет лучшее сообщество людей, которые через него прошли». Посмотрите на мафию PayPal — они работали с кучей гениев, поэтому все они разбогатели. Выбирайте людей с самым высоким интеллектом, энергией и честностью, которых вы только можете найти.

И какой бы высокой ни была ваша планка, поднимайте её.

И наконец, выбрав подходящее дело и подходящих людей, работайте так усердно, как только можете.

28.4 Никто на самом деле не работает 80 часов в неделю

Этот миф немного безумен. Люди, которые говорят, что работают по 80 или даже 120 часов в неделю, часто просто сигнализируют о своем статусе. Это показуха. На самом деле никто не работает от 80 до 120 часов в неделю с высокой производительностью и ясностью ума. Ваш мозг сломается. У вас не будет хороших идей.

Как правило, наиболее эффективно, особенно в сфере знаний, люди работают спринтами — настолько усердно, насколько могут, а затем отдыхают. Они делают большие перерывы.

Это в большей степени похоже на то, как охотится лев и в меньшей — на марафонский бег. Вы бежите, а потом отдыхаете. Вы переоцениваете свои силы, а затем пытаетесь снова. В итоге ваш марафон построен на спринтах.

28.5 Вдохновение скоротечно

Вдохновение — вещь непостоянная. Когда у вас есть вдохновение, действуйте прямо здесь и сейчас.

Если у меня появляется вдохновение написать статью в блоге или опубликовать твит, я должен сделать это немедленно. Иначе это не выйдет наружу. Я не вернусь к нему. Вдохновение — прекрасная и мощная вещь. Когда оно у вас есть, воспользуйтесь им.

28.6 Будьте нетерпеливы, когда действуете, и проявляйте терпение ожидая результатов

Люди обсуждают нетерпеливость. Когда нужно быть нетерпеливым? А когда стоит проявить терпение? Мой твит по этому поводу звучал следующим образом: «[Будьте нетерпеливы, когда вы действуете, и проявляйте терпение в ожидании результатов](#)». Я думаю, это хорошая философия для жизни.

Делайте всё, что вам нужно делать — зачем ждать? Вы не становитесь моложе.

Не проводите свою жизнь в очереди, не тратьте её на поездки туда-сюда и на то, что не является частью вашей миссии.

Когда вы делаете что-то, делайте это как можно быстрее и полностью погружаясь в работу, чтобы сделать её хорошо. Затем будьте терпеливы к результатам, потому что вы имеете дело со сложными системами и большим количеством людей.

Требуется много времени, чтобы рынки освоили продукты. Требуется время, чтобы людям стало удобно работать друг с другом. Нужно время, чтобы из того, что вы полируете, появились отличные продукты.

Будьте нетерпеливы, когда действуете, и проявляйте терпение, ожидая результатов.

Если я обнаруживаю проблему в одном из своих бизнесов, я не усну, пока решение не будет хотя бы запущено. Если я вхожу в совет директоров компании, я позвоню генеральному директору. Если я руковожу компанией, я позвоню своим подчинённым. Если я несу ответственность, я займусь проблемой, прямо тогда и там, и решу её.

Если я не решаю проблему в тот момент, когда она возникает, или если я не двигаюсь к её решению, я не успокоюсь. Я просто не смогу успокоиться. Я не смогу быть счастлив, пока проблема не будет решена. Поэтому я решаю её как можно быстрее. Я буквально не усну, пока проблема не будет решена — возможно, это просто моя личная особенность. Но это хорошо работает в бизнесе.

29 Быть слишком занятым, чтобы встречаться за кофе

29.1 Будьте слишком заняты, чтобы встречаться за кофе, сохраняя при этом календарь не загромождённым

Нэйвел: Другой твит был следующим: «[Вы должны быть слишком заняты, чтобы встречаться за кофе, но при этом не загромождать календарь](#)».

Людам, которые меня знают, я известен тем, что одновременно делаю две вещи.

Во-первых, я оставляю календарь чистым. В нем почти нет встреч. Когда некоторые люди видят мой календарь, они чуть ли не плачут.

Во-вторых, я всё время занят. Я всегда чем-то занят. Обычно это связано с работой. Это любое дело с высокой отдачей, которое нужно сделать и которое меня больше всего вдохновляет.

Единственный способ заниматься этим — постоянно и безжалостно отказываться от встреч.

Люди хотят «попить кофе» и установить контакт. Это хорошо в начале вашей карьеры, когда вы только начинаете свой путь. Но на более поздних этапах, когда вы уже работаете и на вас сваливается больше дел, чем у вас есть времени, вы должны безжалостно вычеркнуть встречи из своей жизни.

29.2 Безжалостно отказывайтесь от встреч

Если кто-то хочет встретиться, узнайте, не проще ли созвониться. Если человек согласен на звонок, уточните, может ли он вместо этого написать вам на электронную почту. Если он согласится, предложите ему просто обменяться сообщениями в чате. И ещё, пожалуй, следует игнорировать большинство текстовых сообщений, если только они не являются действительно экстренными.

Вы должны быть абсолютно неумолимы, уклоняясь от стандартных встреч. Делайте встречи во время прогулки. Проводите совещания стоя. Пусть они будут короткими, действенными и небольшими. На совещании, где восемь людей сидят за круглым столом, ничего не делается. Вы буквально убиваете по часу за раз.

Ниви: Привычка «встречаться за кофе» напоминает мне одну старую цитату, кажется, Стива Джобса, когда кто-то спросил его, почему Apple не посещает конференции. Его ответ был примерно таким: «Потому что тогда мы все тут перестанем работать».

Нэйвел: Раньше мне было трудно отказывать людям во встречах. Теперь я просто говорю им прямо: «Я не провожу встречи, не связанные с сопровождением сделок. Я не провожу встречи без определённой повестки. Я не провожу встречи, если на то нет крайней необходимости».

Ниви обычно так и делал. Когда люди просили нас о встречах для знакомства, он говорил: «Мы не проводим встреч, если только это не вопрос жизни и смерти». Человек должен ответить: «Да, это действительно вопрос жизни и смерти», иначе встречи не будет.

29.3 С вами будут встречаться, если у вас есть доказательства проделанной работы

Занятые люди согласятся на встречу с вами, если у вас есть что-то важное или ценное. Но вы должны прийти с соответствующей визитной карточкой. Она должна быть такой: «Вот что я сделал. Вот что я могу вам показать. Давайте встретимся, если вам это будет полезно. Я обещаю с уважением отнестись к вашему времени».

Вы должны завоевать доверие. Например, когда технологический инвестор рассматривает стартап, первое, что он хочет увидеть, это доказательства прогресса, который сделал продукт. Они не хотят видеть просто презентацию. Прогресс продукта — это резюме предпринимателя. Это резюме невозможно подделать.

Вы должны проделать работу. Если использовать аналогию из криптографии, у вас должно быть доказательство выполнения работы. Если у вас оно есть, и вам действительно есть что показать, вы должны без колебаний собрать это в электронное письмо и отправить его. Но даже в этом случае, когда вы просите о встрече, будьте конкретны.

29.4 Освободите своё время и мысли

Если вы думаете, что «добьётесь успеха», налаживая связи и посещая множество встреч, вы, скорее всего, ошибаетесь. Нетворкинг может быть очень важен на ранних этапах карьеры. И вам может случайно повезти завязать правильные знакомства. Но вероятность этого довольно мала.

Когда вы знакомитесь с людьми в надежде на счастливый случай, вы полагаетесь на слепое везение и везение, обусловленное вашей суетливостью — то есть то, которое мы отнесли к везению первого и второго рода.

Но вы не добьётесь везения третьего и четвёртого рода, которые являются лучшими его видами. Чтобы его заполучить, стоит посвящать время работе над репутацией и над чем-то конкретным. В процессе вы сформируете свою уникальную точку зрения и способность замечать возможности, которые не видят другие.

Загруженный календарь и загруженный ум разрушат вашу способность совершать великие дела. Если вы хотите совершать великие дела — будь вы музыкант, предприниматель или инвестор — вам нужно свободное время и свободный ум.

30 Продолжайте переосмысливать то, что вы делаете

30.1 Станьте лучшим из лучших в том, чем вы занимаетесь

Ниви: Мы говорили о том, как важно усердно работать и ценить своё время. Далее есть несколько твитов на тему работы в долгосрочной перспективе. Первый твит такой: «[Станьте луч-](#)

шим из лучших в том, чем вы занимаетесь. Продолжайте переосмысливать то, что вы делаете, пока это не станет чем-то стоящим».

Нэйвел: Если вы действительно хотите зарабатывать деньги, вы должны быть номером один в том, что вы делаете. У вас может быть своя ниша — в этом суть. Вы можете получать деньги буквально за то, что вы — это вы.

Некоторые из самых успешных людей в мире именно так и поступают. Опра получает деньги за то, что она Опра. Джо Роган получает деньги за то, что он Джо Роган. Они аутентичны сами по себе.

Стремитесь быть номером один. Продолжайте пробовать себя в чём-то новом, пока не станете номером один. Вы не можете просто выбрать что-то наобум. Нельзя сказать: «Я стану самым быстрым бегуном в мире», для этого вы должны обогнать Усэйна Болта. Это слишком сложная задача.

Продолжайте менять свою цель, пока она не придёт в соответствие с вашими специальными знаниям, навыками, положением, возможностями, местонахождением и интересами. Ваша цель и навыки должны сходиться, чтобы сделать вас номером один.

Когда вы ищете то, чем будете заниматься, держите в голове два ориентира. Первый: «Я хочу быть лучшим в том, что я делаю». Второй: «То, что я делаю, должно быть гибким, чтобы я мог стать лучшим в этом».

Стремитесь достичь комфортного состояния, из которого вы почувствуете: «Это то, в чём я могу быть потрясающим, и при этом оставаться самим собой».

Это будет долгий путь. Но теперь вы знаете, как об этом думать.

30.2 Ищите соответствие основателя, продукта и рынка друг другу

Самое важное для компании — найти соответствие продукта рынку. Но для предпринимателя самое важное — найти соответствие «основатель-продукт-рынок», когда вы естественным образом склонны создавать правильный продукт для рынка. Это проблема, где у вас есть три направления. Вы должны работать во всех трёх одновременно.

Если вы хотите добиться успеха в жизни, вам нужно научиться управлять многофакторными проблемами и функциями с множественными системами целей одновременно. Это один из тех случаев, когда вам нужно нанести на карту по крайней мере две или три из них.

31 Избегайте конкуренции с помощью аутентичности

31.1 Конкуренция загонит вас в ловушку меньшей игры

Ниви: Давай обсудим твой твит: «[Избегайте конкуренции с помощью аутентичности](#)». Похоже, что это является частью поиска себя.

Нэйвел: Это и поиск, и осознание. Иногда, когда мы ищем себя, мы стремимся быть теми, кем не являемся. Наши друзья и семья в сущности лучше нас могут рассказать нам, кто мы есть. Оглядываясь назад, на то, что мы сделали, мы лучше понимаем, кто мы есть.

Питер Тиль много говорит о том, что [конкуренция — это не главное](#). Она контрпродуктивна. Мы — существа с высокой степенью миметичности. Мы копируем всех вокруг нас. Мы копируем у них наши желания.

Если все вокруг меня — великие художники, я хочу быть художником. Если все вокруг меня — выдающиеся бизнесмены, я хочу быть бизнесменом. Если все вокруг меня — общественные деятели, я хочу быть общественным деятелем. От этого зависит моя самооценка.

Будьте осторожны, втягиваясь в статусные игры. В итоге вы начинаете соревноваться за то, за что соревноваться не стоит.

Питер Тиль рассказывает о том, как он собирался стать судебным клерком, потому что все в юридической школе хотели стать помощником судьи Верховного суда или какого-нибудь из-

вестного судьи. Ему отказали, и именно это заставило его заняться бизнесом. Это помогло ему вырваться из меньшей игры в большую.

Иногда вы попадаете в ловушку неправильной игры, потому что вы конкурируете. Лучший способ избежать конкуренции — уйти от призрака конкуренции, который не только вызывает стресс и нервозность, но и подталкивает вас к неправильному решению, уводит от того, чтобы быть самим собой.

31.2 Никто не может конкурировать с вами в том, чтобы быть самим собой

Если вы создаёте и продвигаете на рынок что-то, что является продолжением вас самих, никто не сможет с вами конкурировать. Кто будет конкурировать с Джо Роганом или Скоттом Адамсом? Это невозможно. Разве кто-то другой напишет лучшего Дилберта? Нет. Разве кто-то сможет конкурировать с Биллом Уоттерсоном и создать более совершенного [Кальвина и Хоббса](#)? Нет.

Художники по определению аутентичны. Предприниматели тоже аутентичны. Кто может стать Илоном Маском? Кто может стать Джеком Дорси? Эти люди аутентичны, бизнес и продукты, которые они создают, соответствуют их желаниям и возможностям.

Если бы появился кто-то ещё, кто занялся бы запуском ракет, я не думаю, что это хоть немного обеспокоило бы Илона. Он всё равно доберётся до Марса. Потому что это его миссия, какой бы безумной она ни казалась. Он собирается её выполнить.

Аутентичность естественным образом избавляет вас от конкуренции. Означает ли это, что нужно стремиться быть аутентичным настолько, что ваш продукт не сможет соответствовать рынку? Может оказаться, что вы лучший жонглёр на одноколёсном велосипеде. Но, вероятно, для этого нет большого рынка, даже учитывая видео на YouTube. Поэтому вам придётся приспособливаться до тех пор, пока вы не найдёте продукт, который будет удовлетворять потребность рынка.

По крайней мере, стремитесь быть аутентичным и уходить от конкуренции. Конкуренция приводит к копированию и игре в совершенно неправильную игру.

31.3 В предпринимательстве массы никогда не бывают правы

В предпринимательстве массы никогда не бывают правы. Если бы массы знали, как строить великие вещи и создавать большое богатство, мы бы все уже были богаты.

Когда вы видите высокую конкуренцию, иногда это говорит о том, что массы уже пришли сюда. Конкуренция уже слишком велика. Другими словами это неверное направление.

С другой стороны, если весь рынок пуст, это тоже может быть тревожным сигналом. Это может указывать на то, что вы слишком аутентичны и должны больше сосредоточиться на взаимодействии продукта и рынка, то есть на соответствии основателя, продукта и рынка друг другу.

Необходимо найти баланс. Как правило, люди совершают ошибку, уделяя слишком много внимания конкурентам. Великие основатели, как правило, являются настоящими пионерами.

31.4 Соедините своё призвание и увлечение

Ниви: Считаешь ли ты, что один из способов достичь аутентичности — это выявить пять или шесть различных навыков, которыми человек обладает, и соединить их друг с другом, возможно, даже не стараясь делать это целенаправленно? Если человек проявляет себя как тот, кем он действительно является, то он в любом случае будет применять эти навыки.

Нэйвел: Если вы добьётесь успеха, то в долгосрочной перспективе обнаружите, что практически зарабатываете на жизнь всеми своими увлечениями, независимо от того, с чем они связаны. Как сказал Роберт Фрост, [«моя цель в жизни — соединить моё увлечение с моим призванием»](#). Это действительно то, куда жизнь приведёт вас в любом случае.

Ты прав насчёт стека навыков. У каждого человека есть несколько навыков. Мы не одномерные существа, хотя именно так мы представляемся на своих страницах в соцсетях, чтобы устроиться на работу. Вы знакомитесь с кем-то, и он говорит «я банкир» или «я бармен», или «я парикмахер».

31.5 Специализируйтесь на том, чтобы быть собой

Но люди многогранны. Они обладают множеством навыков. Один банкир может быть хорош в финансах. Другой может быть хорош в продажах. Третий может хорошо разбираться в макроэкономических тенденциях и чувствовать рынки. Четвёртый может быть действительно хорош в выборе отдельных акций. Пятый может быть хорош в поддержании партнёрских связей, а не в установлении новых. У каждого будут свои ниши. И у вас будет несколько ниш. Это не будет чем-то одним.

По мере развития своей карьеры вы обнаружите, что тяготеете к тому, что у вас хорошо получается, а это, по определению, то, что вам нравится делать. В противном случае вы бы не были хороши в этом. Вы бы не тратили на это время.

Другие люди тоже будут подталкивать вас к тому, что у вас хорошо получается. Потому что ваши разумные руководители, коллеги и инвесторы будут понимать, что вы лучший в этом деле. Вы сможете нанять людей, которые помогут вам в других направлениях.

В идеале, в конечном итоге стремитесь специализироваться на том, чтобы быть собой.

32 Играя в глупые игры, вы выигрываете глупые призы

32.1 Компании, которые кажутся прямыми конкурентами, на самом деле таковыми не являются

Ниви: Когда вы аутентичны, вы не сильно обеспокоены конкуренцией. Она может выводить из себя, вызывать страх, зависть и другие эмоции. Но на самом деле вы не имеете ничего против неё, потому что ориентируетесь на свои цели и миссию. В крайнем случае, можно почерпнуть у конкурентов какие-то идеи. Часто есть способы взаимодействия с конкурентами в позитивном ключе, что в итоге увеличивает размер рынка для вас.

Нэйвел: Это зависит от характера бизнеса. Лучшие компании технологической отрасли Кремниевой долины, как правило, работают по принципу «победитель-побежденный». Когда вы замечаете конкуренцию, это может привести в ярость. Потому что она действительно ставит под угрозу всё, что вы построили.

Если я открываю ресторан, а в другом городе открывается более интересная версия того же ресторана — это прекрасно. Я буду копировать то, что работает, и отбрасывать то, что не работает. Так что всё зависит от характера бизнеса.

Часто компании, которые кажутся прямыми конкурентами, на самом деле таковыми не являются. Они оказываются близкими или немного разными. Вы находитесь в одном шаге от совершенно другого бизнеса, и иногда вам нужно сделать этот шаг. Вы не сделаете его, если будете заняты борьбой за утешительный приз.

Вы играете в глупую игру, выиграв в которую, получите глупый приз. Сейчас вам это не очевидно, потому что вы заняты конкуренцией. Но через три года это будет очевидно.

32.2 Моя первая компания попала в ловушку неправильной игры

Одним из моих первых стартапов был [Epinions](#), сайт онлайн-обзоров продуктов, который не зависел от Amazon. Со временем эта площадка превратилась в TripAdvisor и Yelp, куда нам и следовало двигаться.

Нам следовало делать больше местных обзоров. Отзыв о таком редко упоминаемом объекте как местный ресторан более ценен, чем отзыв о таком товаре, как фотоаппарат, который имеет 1 000 отзывов на Amazon.

Но не успели мы сколько-нибудь продвинуться, как оказались втянуты в игру со сравнительными покупками. Мы объединились с DealTime и конкурировали с целым рядом систем сравнения цен — MySimon, PriceGrabber, NexTag и Bizrate, который стал Shopzilla. Мы были в жёсткой конкуренции друг с другом.

В конце концов все наши усилия сошли на нет, когда Amazon полностью завоевал рынок электронной торговли. В сравнении цен не было необходимости. Все просто перешли на Amazon.

Мы проиграли, потому что были втянуты в конкуренцию с такой же, как мы, кучкой компаний. Нам следовало ориентироваться на то, что действительно нужно потребителю, и быть верными самим себе — в нашем случае это были обзоры, а не сравнение цен. Нам следовало рассказывать о малоизвестных объектах, о которых у пользователей было меньше данных и где они больше нуждались в обзорах.

Если бы мы оставались верны себе, мы бы добились большего.

33 В конце концов вы получите то, что заслуживаете

33.1 В долгосрочной перспективе вы заработаете деньги

Ниви: Мы говорим о работе в долгосрочной перспективе. Вот твит на эту тему: [«Применяйте специальные знания, используя рычаги, и в конечном итоге вы получите то, что заслуживаете»](#).

Я бы добавил: будьте проницательны, берите на себя ответственность за результат и развивайте навыки постоянного чтения.

Нэйвел: Это просто способ сказать: «Вам потребуется время». После того, как вы соберёте все необходимые элементы, вам ещё придётся вложить какое-то количество времени. И если вы будете пытаться его подсчитать, то ваше терпение иссякнет раньше, чем нужное время придёт.

Вы должны убедиться, что даёте вещам необходимое время. Жизнь длинна.

У Чарли Мангера есть фраза на этот счёт. Кто-то спросил его о том, как зарабатывать деньги. Он ответил, что на самом деле спрашивающий хотел спросить: [«Как мне стать таким же, как вы, только быстрее?»](#).

Все хотят чего-то немедленно. Но мир — это целесообразное место. Немедленное не работает. Вы должны потратить время. Вы должны потратить часы. Обладая специальными знаниями, принимая ответственность, используя рычаги и набор аутентичных навыков, вы должны занять такое положение, которое позволит вам стать лучшим в том, что вы делаете.

А затем вы должны получать от этого удовольствие и продолжать всё дальше и дальше заниматься своим делом. Не следите. Не ведите счёт. Потому что если вы будете это делать, у вас просто иссякнет время.

Оглядываясь на свою карьеру, могу сказать, что люди, которых два десятилетия назад я считал блестящими и усердными, сейчас все без исключения успешны. В долгосрочной перспективе вы заработаете деньги.

Но на это у вас легко может уйти десять или двадцать лет. Иногда это пять лет. Если это будут пять лет или три года, за которые ваш друг добьётся успеха, это может свести вас с ума. Но такой небольшой срок, скорее, исключение. На каждого победителя приходится несколько неудач.

В предпринимательстве важна одна вещь: вам достаточно оказаться правым только один раз. У вас будет много ударов по воротам. Вы можете бить по воротам раз в три-пять лет или в медленном темпе раз в десять лет, или раз в год в быстром темпе, в зависимости от того, какие у вас итерации в работе со стартапами. Но вам достаточно забить мяч всего один раз.

33.2 В чём из того, что ценится на рынке, вы действительно хороши?

Ниви: Ваш конечный результат будет равен уникальности ваших специальных знаний, помноженной на количество рычагов, которые вы можете применить к этим знаниям, помноженной на вашу проницательность, помноженной на то, насколько единолично вы отвечаете за результат, помноженной на то, насколько общество ценит то, что вы делаете. Затем по принципу сложного процента всё это будет увеличиваться в зависимости от того, как долго вы сможете продолжать заниматься своим делом и как долго вы сможете совершенствоваться в нём, читая и обучаясь.

Нэйвел: Это хороший способ подвести итог. Стоит попробовать набросать это уравнение.

И тем не менее, люди иногда пытаются применить математику к тому, что на самом деле является философией. Я видел, как такое происходило, когда я говорил одно, а затем говорил другое, что кажется противоречивым, если рассматривать это с математической точки зрения. Но очевидно, что мой контекст был иным.

Вам могут сказать: «Вы утверждаете, что желание — это страдание». Ты, наверное, знаешь это буддийское изречение. «А потом вы говорите, что всё великое появляется через страдания. Значит ли это, что всё великое появляется через желания?». Нет, это не математика. Вы не можете просто переносить переменные и формировать абсолютные логические выводы. Нужно знать, что и когда можно применять.

33.3 Нельзя подходить к вопросу слишком аналитически

Это то, что физики назвали бы «ложной точностью». Когда вы берёте две вымышленные величины и перемножаете между собой, получая точность «до четвёртого знака». На самом деле эти десятичные знаки не считаются. У вас нет этих данных. У вас нет этих знаний. Чем больше у вас расчётных параметров, тем больше будет ошибка в модели.

Чем сложнее становится процесс принятия решения, тем хуже результат. Лучше выбрать одну или две самые важные переменные. Спросите себя, в чём из того, что ценится на рынке согласно наблюдениям и мнению людей, которым вы доверяете, вы действительно хороши?

Уже этих двух переменных самих по себе, пожалуй, достаточно. Если у вас хорошо получается, вы будете продолжать в том же духе. Вы будете развивать проницательность. Если у вас хорошо получается и вам нравится этим заниматься, в конечном итоге люди предоставят вам ресурсы, и вы не будете бояться брать на себя ответственность. Таким образом, остальные части встанут на свои места.

Соответствие продукта рынку неизбежно, если вы делаете то, что вам нравится, и это нужно рынку.

34 Отвергайте большинство советов

34.1 Лучшие основатели прислушиваются ко всем, но принимают собственные решения

Ниви: В одном из твитов ты написал: «Избегайте людей, которые быстро разбогатели. Они просто сообщают вам номера своих выигрышных лотерейных билетов».

Нэйвел: Это в целом справедливо для большинства советов. Как говорил Скотт Адамс — системы, а не цели. Если вы спросите успешного человека, что ему помогло, он, скорее всего, перечислит точный набор действий, которые сработали для него, но которые могут быть неприменимы к вам. Такие люди просто перечисляют вам номера своих выигрышных лотерейных билетов.

Это немного поверхностно. Есть чему поучиться, но вы не можете взять конкретные обстоятельства, в которых были другие люди, и наложить их на свои. Лучшие основатели, которых я знаю, читают и слушают всех. Но затем они игнорируют всех и принимают собственное решение.

У них есть своя внутренняя модель того, как использовать те или иные принципы в их ситуации. И они без колебаний отбрасывают лишнюю информацию. Если вы опросите большое количество людей, все советы нивелируют друг друга.

У вас должна быть своя точка зрения. Когда вам что-то присылают, вы должны быстро принять решение:

- правда ли это?
- верно ли это вне того контекста, в котором этот человек это применил?
- верно ли это в моём контексте?
- хочу ли я это применить?

Большинство советов нужно отвергать. Но вы должны слушать и читать достаточно, чтобы понимать, какие отвергать, а какие принимать.

Даже в этом подкасте вы должны проанализировать всю информацию. Если что-то не кажется вам верным, отложите это. Отложите в сторону. Если слишком много вещей кажутся неправдоподобными, забудьте про этот подкаст.

34.2 Советы содержат примеры, которые можно вспомнить позже, когда у вас появится собственный опыт

Ниви: Я думаю, что самая большая опасность следования чужим советам заключается в том, что человека, который дал вам совет, не будет рядом, чтобы сказать вам, когда он больше не применим.

Нэйвел: Я смотрю на смысл советов немного иначе, чем большинство людей. Я рассматриваю их как возможность обратиться к примерам и максимам, которые я могу вспомнить, когда у меня будет свой собственный непосредственный опыт, и сказать: «Ааа, вот что имел в виду тот человек».

Около 90% моих твитов — это максимы, которые становятся ментальными крючками, чтобы напомнить мне о себе, когда я снова окажусь в подобной ситуации.

Например, я могу вспомнить, что писал твит: «Если вы не уверены, что готовы работать с кем-то всю жизнь, то не работайте с ним и дня». Как только я понимаю, что не готов работать с кем-то в течение десяти лет, я начинаю выходить из этих отношений или вкладывать в них меньше усилий.

Я использую твиты, чтобы сжать свои собственные знания. Пространство вашего мозга ограничено. У вас ограниченное количество нейронов. Вы можете думать о моих твитах, как об указателях, якорях, мнемониках, которые помогут вам вспомнить глубоко укоренившиеся принципы, если у вас есть базовый опыт, подтверждающий их.

Если у вас нет предшествующего им опыта, тогда это будет похоже на сборник цитат. Это круто. Это вдохновляет на мгновение. Может быть, вы сделаете с одной из цитат красивый плакат. Но потом вы забудете о ней и пойдёте дальше.

Поэтому твиты — это удобный способ освежить в памяти свои собственные знания.

35 Спокойный ум, крепкое тело и дом, полный любви

35.1 Когда вы в конце концов станете богатым, вы поймёте, что это не то, к чему вы изначально стремились

Ниви: Последний твит на тему работы в долгосрочной перспективе: «Когда вы в конце концов станете богатым, вы поймёте, что это не то, к чему вы изначально стремились. Но придерживайте пока эту мысль».

Нэйвел: Эту тему саму по себе можно обсуждать много часов подряд. Но прежде всего, я думаю, что это очень умный способ закончить всё сказанное. Он обезоруживает всех тех, кто говорит: «Какой смысл становиться богатым?». Есть много людей, которые любят выступить против идеи создания богатства или зарабатывания денег.

Это тоже правда. Да, деньги решат все ваши денежные проблемы. Но они не помогут вам в остальном.

Первое, что вы осознаете, когда заработаете кучу денег — это то, что вы всё тот же человек. Если вы счастливы — вы счастливы. Если вы несчастны — вы несчастны. Если вы спокойны, наполнены и безмятежны — вы будете всё тем же человеком. Я знаю много очень богатых людей, которые находятся не в лучшей форме. Я знаю много богатых людей, у которых очень плохая семейная жизнь. Я знаю много богатых людей, у которых внутри полный бардак.

35.2 Спокойный ум, крепкое тело и полный любви дом нужно заработать

Я бы обратился к ещё одному твиту, который я публиковал. Когда я вспоминаю его, то думаю, что это мой любимый твит. Он не обязательно самый проницательный. Не обязательно самый полезный. Это даже не тот твит, о котором я больше всего думаю. Но когда я смотрю на него, то вижу в нём такую простую правду, что это находит отклик. Вот он: [«Крепкое тело, спокойный ум и дом, полный любви. Эти вещи нельзя купить — их нужно заработать»](#).

Даже если у вас есть все деньги мира, вы не сможете получить эти три вещи. Джеффу Безосу всё ещё нужно заниматься спортом. Он всё ещё должен работать над своим браком. И его внутреннее психическое состояние по-прежнему не будет контролироваться внешними событиями. Оно будет основано на том, насколько он спокоен и умиротворён внутри.

Поэтому я думаю, что эти три вещи — ваше физическое здоровье, ваше психическое здоровье и ваши близкие отношения — это то, что вам следует укреплять. Они могут принести вам гораздо больше спокойствия и счастья, чем любое количество денег.

35.3 Практические советы для более спокойного внутреннего состояния

Как этого достичь — об этом я пишу сейчас другой тред. У меня есть, наверное, 100 твитов на эту тему. Очень трудно сказать что-то по этой теме, не будучи атакованным со всех сторон, особенно в последнее время в Twitter. Поэтому я не решался это сделать. Я хочу адресовать это очень определённой группе людей.

Есть много людей, которые не верят в то, что работа над своим внутренним состоянием полезна. Они слишком сосредоточены на внешнем. И это нормально, в этом нет ничего плохого. Для них есть тред «Как стать богатым». Есть много людей, которые считают, что единственное, над чем стоит работать — это полное освобождение. Вроде как когда ты становишься Буддой. Они будут нападать на всё, что находится посередине, как на бесполезное. Это тоже хорошо. Но большинство людей не там.

Я хочу написать тред с практическими советами для обычных людей, которые хотят обрести более спокойное внутреннее состояние. Набор понятий, представлений, полуистин и истин, которые, если вы проникнетесь ими должным образом — опять же они являются только указателями к вашим собственным идеям или опыту — если вы будете держать их в голове, медленно, но неуклонно это поможет вам развить определённые представления, которые приведут вас к более спокойному внутреннему состоянию. Это то, над чем я хочу работать.

Фитнес — ещё одна важная тема, просто я не эксперт в этой области. В Twitter есть много интересных людей, которые разбираются в фитнесе лучше меня.

35.4 Многие разводы случаются из-за финансовых трудностей, многие битвы происходят из-за внутренней озлобленности

Я думаю, что любящая семья и отношения естественным образом вытекают из других вещей. Если у вас спокойный ум и вы уже заработали деньги, у вас должны быть хорошие отношения. Нет причин, почему бы и нет. Многие разводы происходят из-за финансовых проблем. К сожалению, такова реальность. Наличие денег устраняет эти проблемы.

Многие внешние сражения происходят потому, что ваше внутреннее состояние не в порядке. Когда вы внутренне спокойны, вы будете меньше конфликтовать. Вы будете больше любить, не ожидая ничего взамен. Это поможет во взаимоотношениях.

Ниви: Подведём итог. Деньги решают ваши финансовые проблемы, дают вам свободу в материальном мире и позволяют не делать то, что вы не хотите делать.

Нэйвел: Да. Для меня конечная цель денег состоит в том, чтобы вам не приходилось находиться в определённом месте, в определённое время и делать то, что вы не хотите делать.

36 Не существует схем быстрого обогащения

36.1 Схемы быстрого обогащения — это когда кто-то другой обогащается за ваш счёт

Ниви: Мы пропустили один твит, потому что я хотел охватить все твиты, связанные с долгосрочной перспективой. Твит, который мы пропустили: [«Не существует схем быстрого обогащения. С их помощью кто-то другой обогащается за ваш счёт»](#).

Нэйвел: Это возвращает нас к тому, что мир — целесообразное место. Если есть лёгкий способ разбогатеть, он уже использован. Есть много людей, которые будут продавать вам идеи и схемы, как заработать деньги. Но они всегда продают вам курс за \$79.95, аудиокнигу или мастер-класс.

И это нормально. Всем нужно есть. Людям нужно зарабатывать на жизнь. Возможно, у них действительно хорошие советы. Если они дают вам действенные, качественные советы, признавая, что это трудный путь, который займёт много времени, тогда я думаю, что это реалистично.

Но если они продают вам какую-то схему быстрого обогащения, будь то криптовалюта, онлайн-бизнес или мастер-класс — они просто делают на вас деньги. Это схема *их* быстрого обогащения. Она не обязательно будет работать для вас.

36.2 У нас нет рекламы, потому что она подрывает доверие

Одна из особенностей этого треда и подкаста в том, что в нём нет рекламы. Мы ни за что не платим. Мы ничего не продаём. Не потому, что я не хочу заработать больше денег — всегда приятно заработать больше денег, тем более, что мы здесь делаем определённую работу — но потому, что это полностью разрушит доверие к нам. Если я скажу: «Я знаю, как разбогатеть, и я собираюсь продать вам это знание», то это всё разрушит.

Когда я был молод, одной из моих любимых книг на эту тему была «Как стать богатым» Феликса Денниса, создателя журнала *Maxim*. В книге было много всего бредового. Но были и очень хорошие мысли.

Всякий раз, когда я читаю что-нибудь, написанное им, или создателем GoDaddy Бобом Парсонсом или Эндрю Карнеги — людьми, которые уже очень богаты, и которые заработали своё богатство в других областях, а не продавая свои идеи «как стать богатым» — они вызывают доверие. Вы просто доверяете им.

Они не пытаются заработать на вас. Конечно, они пытаются завоевать определённый статус и потешить самолюбие — у людей всегда должна быть мотивация, чтобы что-то делать. Но, по крайней мере, это более явная причина, и поэтому они, вероятно, не обманывают вас. Наверняка они не водят вас за нос и не морочат вам голову.

36.3 Каждый основатель вынужден обманывать сотрудников своей компании

На каком-то уровне каждому основателю приходится обманывать сотрудников своей компании. Он должен убедить их: «Для тебя будет лучше работать на меня, чем делать то, что сделал я, и пойти работать на себя».

Мне всегда было трудно с этим справиться.

Единственный честный способ сделать это, на мой взгляд — сказать предпринимателю, которого я нанимаю: «Ты будешь заниматься предпринимательством в моей компании, и когда ты будешь готов начать своё собственное дело, я тебя поддержу. Я не буду мешать тебе создавать свою компанию. Эта работа может стать для тебя хорошим местом, где ты сможешь научиться создавать хорошую команду и формировать хорошую культуру, искать соответствие продукта рынку, усовершенствовать свои навыки и познакомиться с потрясающими людьми, пока будешь выяснять, чем именно ты собираешься заниматься. Потому что позиционирование, нужный момент и осознанность очень важны при создании компании».

Чего я никогда не мог сделать, так это посмотреть кому-то в глаза и сказать: «Ты должен быть за своим столом к 8 утра». Потому что я не собираюсь быть за своим столом в 8 утра. Я

хочу свободы. Я никогда не мог сказать человеку: «Сегодня ты отлично справляешься с ролью директора, поэтому завтра я сделаю тебя вице-президентом» — загоняя его на эту скользкую дорожку карьерного роста. Потому что я сам в неё не верю.

36.4 Тот, кто даёт советы, как разбогатеть, должен зарабатывать деньги на чем-то другом

Если кто-то даёт советы, как разбогатеть, и при этом зарабатывает на этом деньги, ему следовало бы зарабатывать их на чём-то другом. Вы же не хотите узнать, как стать стройным у толстого человека. Вы не хотите учиться быть счастливым у депрессивного человека. Вы не хотите учиться быть богатым у бедного человека. Но вы также не хотите учиться тому, как стать богатым, у того, кто зарабатывает деньги, рассказывая людям, как стать богатым. Это подозрительно.

Ниви: Каждый раз, когда вы видите кого-то, кто разбогател, следуя советам какого-то гуру, помните, что в любом случайном процессе, если вы запускаете его достаточно долго и если в нем участвует достаточное количество людей, вы всегда получите все возможные исходы с вероятностью равной единице.

Нэйвел: Здесь много случайных ошибок. Вот почему вы должны абсолютно и полностью игнорировать деловых журналистов и учёных-экономистов, когда они говорят о частных компаниях.

Я не буду называть имён, но когда известный экономист набрасывается на биткойн или когда деловой журналист нападает на очередную компанию, которая выходит на IPO, это полная чушь. Эти люди никогда ничего не создавали. Они профессиональные критики. Они ничего не знают о том, как создавать богатство. Всё, что они знают, это как критиковать и получать просмотры. И вы буквально становитесь глупее, читая их. Вы сжигаете нейроны.

Я приведу цитату Нассима Талеба, которая мне понравилась. Он сказал: [«Чтобы стать королём-философом, начните с того, чтобы стать королём, а не философом»](#).

Ниви: Я рад, что ты заговорил о Талебе, потому что я собирался закончить тем, чтобы напомнить название его первой книги [«Одураченные случайностью»](#).

Нэйвел: Одна из причин, по которой мы немного расплывчаты в этом подкасте, заключается в том, что мы пытаемся изложить вневременные принципы, а не сообщить вчерашние номера выигрышных лотерейных билетов.

37 Сделайте из себя продукт

37.1 Определите, в чём вы уникально хороши, и задействуйте как можно больше рычагов

Ниви: Ты подытожил весь тред короткой фразой: [«Сделайте из себя продукт»](#).

Нэйвел: Для создания продукта нужны специальные знания и рычаги. Для того, чтобы создать продукт из себя, потребуются также ваша уникальность и личная ответственность за результат. Вам необходимо объединить одно с другим.

Если вы ориентируетесь на долгосрочную перспективу, вам следует спросить себя:

- это подлинный я?
- на самом ли деле я то, что я транслирую?
- создаю ли я из себя продукт?
- масштабирую ли я его?
- я масштабирую его с помощью труда, капитала, кода или медиа?

Это очень удобная и простая мнемоника.

Что есть этот подкаст? Это подкаст, который называется «Нэйвел». Я буквально делаю из себя продукт с помощью подкаста.

Ниви: Вам следует выяснить, в чём вы исключительно хороши или даже уникальны, и действовать как можно больше рычагов. Зарабатывать деньги — это даже не про то, чем вы занимаетесь. Это не навык. Это то, кто вы есть, воспроизведённый миллион раз.

37.2 Найдите хобби, которые сделают вас богатым, здоровым и творческим

Нэйвел: Зарабатывание денег должно быть функцией от вашей личности и от того, что вам нравится делать. Ещё один твит, который мне очень нравится: «Найдите три хобби: одно, которое приносит вам деньги, второе, которое поддерживает вас в форме, и третье, которое развивает ваши творческие способности».

Я бы немного изменил его и сказал: «Одно, которое приносит вам деньги, второе, которое поддерживает вас в форме, и третье, которое делает вас умнее». В моём случае моими увлечениями будут чтение и зарабатывание денег, поскольку я люблю работать со стартапами, инвестировать в них, устраивать мозговые штурмы, запускать их. Мне нравится этап зарождения идей и создания стартапов.

Что касается хобби, которое поддерживает меня в форме — у меня его нет. Самое близкое — это йога, но я вроде как перестал ей заниматься. Я считаю, что людям, которые в начале жизни открывают для себя что-то вроде сёрфинга, плавания, тенниса или какого-то вида спорта, которым они продолжают заниматься на протяжении всей своей жизни, очень повезло, потому что они нашли хобби, которое поможет им оставаться в форме.

38 Личная ответственность означает, что вы позволяете людям критиковать вас

38.1 Вы должны выкладываться по полной и быть готовым к публичным неудачам

Ниви: Мы закончили обсуждение треда и собираемся уделить немного времени вопросам и ответам, а также обсудить твиты, которые не попали в тред [«Как стать богатым»](#). Мой первый вопрос: какие бывают распространённые неудачи или вещи, которые люди обычно делают неправильно, когда пытаются применить твои советы?

Нэйвел: Многие люди не понимают, что такое специальные знания и как их «получить». Люди не понимают, что такое личная ответственность за результат. Они думают, что нести ответственность — значит успешно отчитываться. Нет, это значит высунуть голову и публично потерпеть неудачу. Вы должны быть готовы к тому, что люди будут вас критиковать.

Одна из причин, по которой я в последнее время менее активен в Twitter, заключается в том, что каждый твит собирает целую армию критиков и хейтеров. Это изматывает. Нужно научиться игнорировать их, иначе вам не выжить в Twitter.

Многие люди пытаются найти решение, задаваясь вопросом: «Бросать ли мне работу с 9 до 5 или нет?». Это может быть трудным решением. Не нужно впадать в такую крайность. Вы можете начать брать на себя ответственность за результат, использовать рычаги и специальные знания в рамках вашей уже существующей карьеры. Не обязательно бросать всё и заниматься чем-то совершенно другим.

38.2 Самыми интересными для вас должны быть те высказывания, с которыми вы не согласны

Люди могут использовать мои советы как способ согласиться и не согласиться со своими существующими убеждениями. Они могут сказать: «Я согласен с этим» или «Здесь вы совершенно неправы». Самыми интересными твитами должны быть те, с которыми вы не согласны — потому что, очевидно, что я доказал, что знаю кое-что. Если вы с чем-то не согласны, возможно, это та область, где вы можете улучшить своё мышление. Я постоянно совершенствую своё мышление.

В этом треде я изложил минимально жизнеспособные принципы. Я поделился лишь небольшой частью того, что я узнал о том, как зарабатывать деньги, потому что остальные 90% всего этого для меня менее очевидны и универсальны.

Я изложил основополагающие принципы, то, в чем я уверен. Я ещё не видел ни одного твита, успешно опровергающего что-либо в этом треде, который заставил бы меня сказать: «А тут я ошибался».

38.3 Используйте бесплатный рычаг, который дают технологии

Некоторые люди могут возразить: «Этот рычаг могут использовать только технологические предприниматели». Я не согласен. [Пример с недвижимостью](#) — удачный в этом отношении.

Технологии создают рычаги, поэтому я собираюсь подтолкнуть вас в этом направлении, чтобы вы могли использовать эти бесплатные рычаги. Я распространяю своё сообщение с помощью интернета, и оно, очевидно, будет иметь определённую предубеждённую в отношении значения технологий.

38.4 Не отказывайтесь делать что-то только потому, что у других нет этой возможности

Некоторые люди считают, что несправедливо делать что-либо с теми возможностями, которые у них есть, только на основании того, что другие не имеют тех же возможностей. С таким пораженческим настроем зачем вообще вставать с постели по утрам? Девяносто процентов людей уже мертвы.

Многие люди живут на доллар или меньше в день. А вы? Нет. Вы играете той картой, которая у вас на руках, в меру своих возможностей. Затем вы можете забрать выигрыш и сделать с ним всё, что захотите, чтобы сделать мир лучше.

Но если вы отказываетесь делать что-то только потому, что у других нет такой возможности, вы живёте в отрицании. Это оправдание ничего не делать.

38.5 Реализуйте свои благотворительные идеи, занимаясь бизнесом

Другие считают, что создание богатства в корне противоречит экологическому состоянию планеты. Они считают, что это гигантская игра с нулевой суммой. Это тоже ложное представление. Илон Маск не играет с окружающей средой в игру с нулевой суммой, и есть много предпринимателей, подобных ему.

Экологи любят слово «устойчивость». Если уж на то пошло, то коммерческие предприятия являются финансово устойчивыми. Вы можете создать [B Corporation](#), у которой будет двойная миссия.

Многим некоммерческим организациям было бы лучше стать коммерческими компаниями. Им не пришлось бы выпрашивать гранты. Они были бы финансово устойчивы. Некоторые великие основатели реализуют свои благотворительные идеи, управляя бизнесом.

39 В конечном итоге мы должны работать на себя

39.1 Мои советы адресованы всем, кто хочет стать предпринимателем

Ниви: Кому адресованы твои советы? Моему водителю в приложении Lyft? Интернет-предпринимателю? Тому, кто хочет завести канал на YouTube?

Нэйвел: Поскольку эти советы даёт человек, который вырос в Кремниевой долине и технологических компаниях, они всегда будут с уклоном в эту сторону.

Но я думаю, что они полезны для всех, кто хочет стать предпринимателем. Для всех, кто хочет контролировать свою жизнь. Для всех, кто хочет детерминированно и надёжно развивать

свою способность создавать богатство с течением времени, кто терпелив и ориентирован на долгосрочную перспективу.

Если вам 80 лет, вы на пенсии и у вас нет сил, то, наверное, лучше остаться на пенсии. Но есть 80-летние, у которых много энергии, которые хотят делать новые вещи и жить ради будущего.

Очевидно, что мои советы подходят молодым людям. Я бы сказал, начиная с 9-10 лет и старше.

39.2 Средний возраст может быть наиболее плодотворным временем для их применения

И в то же время он, пожалуй, является самым сложным. Когда нам за 30, 40 и 50 лет, мы уже многое сделали. У нас много обязательств. Это годы, когда мы уже хорошо зарабатываем и люди полагаются на нас. Мы не хотим меняться, потому что не хотим признавать поражение.

Но именно в этом возрасте изменения могут быть наиболее плодотворными. И это может быть самым сложным поворотом: у вас есть работа с 9 до 5, у вас есть семья, которая полагается на вас.

Может показаться, что вещи в этом подкасте слишком идеалистичны, но, возможно, это послужит основой для ваших планов на выходные. Возможно, это может повлиять на ваш подход к образованию, например, если вы проходите онлайн-курс по вечерам. Возможно, это может повлиять на то, какие роли вы берёте на себя в вашей текущей компании, потому что они приближают вас к точкам, в которых находятся рычаги, где вы можете показать свою проницательность или где вы естественно талантливы и можете быть более настоящим. Это может заставить вас взять на себя больше ответственности.

Даже если применять эти принципы по частям, они могут направлять вас — независимо от того, на каком этапе жизни вы находитесь, вплоть до выхода на пенсию. Если вы уже на пенсии, проверьте их на истинность, а затем научите им своих детей или внуков.

Существует множество различных способов применения. Они должны применяться практически ко всем, кто имеет здоровое тело, живой ум и стремится работать.

39.3 Изучите цепочку создания стоимости, чтобы найти рычаги воздействия

Ниви: Один из способов применения этих советов — посмотреть, кто получает выгоду от работы, которую вы делаете. Изучите цепочку создания стоимости (value chain) — кто выше вас и кто над ними — и проследите, как эти люди используют время и работу, которую вы выполняете, как они применяют рычаги влияния.

Люди, как правило, делают это, потому что хотят продвинуться по карьерной лестнице, но этот процесс в основном связан с управлением другими людьми. Стремитесь больше управлять капиталом, продуктами, медиа и сообществом.

Люди думают о продвижении по карьерной лестнице в своей компании. Но они не часто задумываются о переходе в другую компанию или создании собственной компании, чтобы получить больше рычагов влияния.

39.4 Вы больше преуспеете в небольшой организации

Нэйвел: В целом, *ceteris paribus*, работая в небольшой организации, вы можете преуспеть больше, чем в большой.

У вас будет больше личной ответственности, и ваша работа будет более заметна. У вас будет больше возможностей попробовать себя в разных областях, что поможет вам найти то, в чём вы уникально хороши. Люди будут с большей вероятностью давать вам рычаги влияния, продвигая вас по службе. У вас будет больше гибкости. Будет больше аутентичности в том, как работает компания.

Вот хороший вариант развития карьеры: начните в крупной компании и постепенно переходите во всё более небольшие. Очень трудно перейти из маленькой компании в большую. Крупные

компании, как правило, больше про политику, чем про личные заслуги. Они более стабильны, но менее инновационны.

39.5 Цель в том, чтобы мы все работали на себя

Долгосрочная цель состоит в том, чтобы мы все были богатыми и работали на себя. Люди, работающие на нас, по сути, являются роботами. Сегодня это программные роботы, запускающиеся на основе кода в дата-центрах. Завтра это могут быть боты-доставщики, летающие боты, механические боты и дроны, которые будут развозить товары.

Это возвращает нас к идее о том, что лучшие отношения — это отношения с равными. Если над вами есть кто-то, то это люди, у которых вы учитесь. Если вы не учитесь у них и не совершенствуетесь, они не должны быть выше вас.

Если под вами есть кто-то, то это потому, что вы учитесь и поддерживаете их. Если вы этого не делаете, заведите робота. Вам не нужен человек в подчинении.

Это утопия, до которой ещё далеко, но в недалёком будущем любой, кто захочет работать на себя, сможет это сделать.

Возможно, вам придётся пойти на жертвы и взять на себя больше риска. Возможно, вам придётся взять на себя больше ответственности и жить с менее стабильным доходом. Но всё больше и больше молодых людей понимают, что если они собираются работать, то они собираются работать на себя.

40 Быть этичным — значит быть жадным в долгосрочной перспективе

40.1 Этика — это не то, что вы изучаете, это то, что вы делаете

Ниви: В треде «Как стать богатым» ты перечислил вещи, которым советуешь учиться, например, [программированию](#), [продажам](#), [чтению](#), [письму](#) и [математике](#). Одним из пунктов, среди прочего, была этика, которую ты также советуешь изучать.

Нэйвел: Я решил включить этот пункт в качестве уступки для людей, которые считают, что зарабатывать деньги — это зло и что единственный способ это делать — быть злодеем. Но потом я понял, что этика — это не обязательно то, что вы изучаете. Это то, о чём вы думаете, и то, что вы делаете.

У каждого человека есть свои моральные принципы. Все мы приходим к ним по-разному. Это не тот случай, когда я могу сослаться на учебник. Я могу посоветовать вам прочитать какой-нибудь римский или греческий текст, но он не сделает вас внезапно этичным.

Существует [золотое правило](#): «Поступай с другими так, как ты хотел бы, чтобы они поступали с тобой». Или есть серебряное правило Нассима Талеба, которое гласит: «Не делай другим того, чего не хочешь, чтобы они делали тебе».

40.2 Доверие ведёт к укреплению отношений

Если вы достаточно долго работаете в бизнесе, вы понимаете, как много здесь зависит от доверия. Доверие необходимо, потому что оно работает по принципу сложного процента. Вы хотите работать с надёжными людьми в течение длительного времени без необходимости взвешивать каждый разговор или постоянно быть начеку.

Со временем вы будете тяготеть к работе с определёнными типами людей. Аналогично, эти люди будут тяготеть к работе с другими этичными людьми.

40.3 Соблюдение этических норм привлекает других долгосрочных игроков

Этичное поведение оказывается эгоистичным императивом. Вы стремитесь быть этичным, потому что это привлекает других долгосрочных игроков в ваше сообщество. Они хотят иметь дело

с этичными людьми.

Если вы создадите себе репутацию этичного человека, люди в конечном итоге будут платить вам просто за то, чтобы проводить сделки через вас. Ваше участие будет подтверждать сделки и обеспечивать выполнение их условий, потому что вы не будете участвовать в некачественных сделках.

В долгосрочной перспективе этичность окупается, но это *очень* долгосрочная перспектива. В краткосрочной перспективе неэтичность окупается, поэтому так много людей идут на это. Это краткосрочная жадность.

40.4 Быть этичным — это долгосрочная жадность

Вы можете быть этичным просто потому, что вы жадный в долгосрочной перспективе. Я даже могу наметить структуру для различных разделов этики, основываясь только на идее долгосрочного эгоизма.

Например, вы стремитесь быть честным, потому что это помогает сохранять ясность ума. Вы же не хотите, чтобы в вашей голове постоянно были две линии, одна из которых связана с ложью, которую вы говорите — и теперь вам нужно следить за ней — а другая с правдой. Если вы честны, вам нужно думать только об одной вещи за раз, что высвобождает умственную энергию и делает ваш ум более ясным.

Кроме того, будучи честным, вы отвергаете людей, которые хотят слышать только красивую ложь. Вы вытесняете таких людей из своего сообщества. Иногда это болезненно, особенно с друзьями и родственниками. Но в долгосрочной перспективе вы освобождаете место для людей, которым вы нравитесь именно таким, какой вы есть. Это эгоистичная причина быть честным.

40.5 Если вы заключаете честные сделки, вы получите деньги в долгосрочной перспективе

Переговоры — ещё один хороший пример. Если вы из тех людей, которые всегда стараются заключить самую выгодную для себя сделку, вы выиграете много ранних сделок, и это будет очень приятно.

С другой стороны, некоторые люди поймут, что вы всегда ищете свою выгоду и поступаете несправедливо, и будут стараться избегать вас. Со временем именно эти люди становятся теми, кто проводит сделки в сообществе. Люди обращаются к ним за справедливой сделкой или для того, чтобы понять, что справедливо.

Если вы заключаете с людьми честные сделки, вам не заплатят в краткосрочной перспективе. Но в долгосрочной перспективе все захотят иметь с вами дело. В итоге вы становитесь своего рода стыковочным центром рынка. У вас больше информации. У вас есть доверие. У вас есть репутация. И люди в конечном итоге заключают сделки через вас в долгосрочной перспективе.

Мудрость во многом заключается в осознании долгосрочных последствий своих действий. Чем длиннее ваш временной горизонт, тем мудрее вы будете казаться всем вокруг.

41 Зависть может быть полезной, а может съесть вас заживо

41.1 Страдания от неправильных решений могут мотивировать вас на поиск правильных решений

Ниви: Можешь рассказать о той работе, которой ты занимался в молодости и которая положила начало твоей фанатичной одержимости созданием богатства?

Нэйвел: Это немного личное, и я не хочу этим незаметно хвастаться. В Twitter была тема — «Назовите пять работ, на которых вы работали» — и каждый богатый человек в ней рассказывал, как он работал на обычной работе. Я не хочу играть в эту игру.

У меня была низкооплачиваемая работа. Есть люди, у которых была работа хуже, чем у меня, есть люди, у которых была работа лучше, чем у меня.

В какой-то момент, когда я учился в колледже, я мыл посуду в школьной столовой и подумал: «К черту все это. Я ненавижу это делать. Я больше так не могу». Я упросил профессора информатики взять меня к себе ассистентом, хотя у меня не было соответствующих навыков. Эта работа заставила меня изучить компьютерные алгоритмы, чтобы я смог провести оставшуюся часть курса.

Моё желание изучать компьютерные алгоритмы возникло из страданий, которые я испытывал, когда мыл посуду — не то, чтобы в мытье посуды было что-то плохое, просто это было не для меня.

У меня был активный ум. Я хотел зарабатывать деньги и зарабатывать на жизнь умственной деятельностью, а не физической. Иногда для того, чтобы найти правильное занятие, нужно пострадать от неправильного.

41.2 Я не видел своего предназначения в том, чтобы быть юристом

В своё время я проходил престижную стажировку в крупной нью-йоркской юридической фирме. Меня, по сути, уволили за то, что я сидел в [Usenet](#).

Это было до того, как интернет стал играть большую роль. В Usenet размещались группы новостей, и это было единственное, что удерживало меня от полной скуки. Я был высокооплачиваемым стажёром в костюме и галстук. Я болтался в конференц-зале и делал ксерокопии, когда они были нужны юристам.

Мне было чертовски скучно. Тогда ещё не было iPhone (спасибо Стиву Джобсу за то, что спас нас от бесконечной скуки). Я читал *The Wall Street Journal* или всё, что попадалось под руку. Чтобы не сойти с ума, я читал обратные стороны брошюр, потому что слушать, как кучка корпоративных юристов обсуждает, как оптимизировать детали контракта, очень скучно.

Они хотели, чтобы я сидел тихо и не читал газеты. Это злило их и они говорили: «Это невежливо. Ты ведешь себя неподобающе».

Меня вызывали и делали выговор кучу раз. В конце концов меня уволили — отправили домой с позором с престижной стажировки, уничтожив мой шанс поступить в юридическую школу.

Я был несчастен... всего час. В конечном счёте, это одна из лучших вещей, которые когда-либо случались со мной. Иначе я бы стал юристом. Не то чтобы я имел что-то против юристов, просто это не то, в чём я видел своё предназначение.

Ниви: Ты упомянул работу в сфере общественного питания, с которой началась твоя увлечённость созданием богатства.

Нэйвел: Оно было предметом зависти. Когда я учился в старших классах, мне нужна была работа, чтобы оплатить первый семестр обучения в колледже.

Это было лето 1990 или 1991 года, когда наступила рецессия во время президентства Буша-старшего (если кто-то из слушателей жил тогда и помнит это время), поэтому найти работу было очень трудно.

В итоге я устроился работать в кейтеринговую компанию, где подавали блюда индийской кухни. Однажды я должен был обслуживать вечеринку по случаю дня рождения ребёнка из моей школы. Так что я подавал еду и напитки всем своим одноклассникам. Это было невероятно стыдно. Мне хотелось спрятаться и умереть прямо там.

Но знаете что? Это всё часть плана. Это часть мотивации. Если бы этого не было, я бы, наверное, не был так мотивирован и не был бы так успешен. Всё в порядке. Это определённо был сильный мотиватор.

В этом смысле зависть может быть полезной. Зависть также может съесть вас заживо, если вы позволите ей преследовать вас всю жизнь. Но есть моменты в жизни, когда она может стать мощным ускорителем.

42 Проблема принципала-агента: действуйте как владелец бизнеса

42.1 Если вы думаете и действуете как владелец бизнеса, то это лишь вопрос времени, когда вы станете владельцем бизнеса

Ниви: Ранее мы говорили о выборе бизнес-модели, которая даёт эффект от масштаба, сетевой эффект и нулевые предельные издержки на тиражирование. В ходе обсуждения прозвучало ещё несколько идей, к которым я хотел бы вернуться. Первая — это проблема принципала-агента.

Нэйвел: **Ментальные модели** очень популярны сейчас. Все пытаются стать умнее, используя ментальные модели. Я думаю, что ментальные модели интересны, но я не думаю в явном виде каким-то контрольным списком ментальных моделей. Я знаю, что **Чарли Мангер** так думает, но это не то, как думаю я.

Вместо этого я стараюсь сосредоточиться на нескольких уроках, которые я снова и снова усваиваю в жизни и которые, как мне кажется, невероятно важны и применимы практически повсеместно. Один из них, который постоянно упоминается в микроэкономике (макроэкономика, как мы уже выяснили, не стоит того, чтобы тратить на неё время) — это так называемая проблема принципала и агента.

В данном случае речь идет о *принципале*, который является человеком, а не о *принципе*, которому вы должны следовать. Принципал — это владелец бизнеса. Агент работает на него, поэтому можно считать, что агент — это наёмный сотрудник. Разница между собственником бизнеса и сотрудником — это разница между принципалом и агентом.

42.2 Стимулы принципала отличаются от стимулов агента

Я могу резюмировать проблему принципала и агента известной цитатой, приписываемой то ли Наполеону, то ли Юлию Цезарю: «Если хочешь, чтобы дело было сделано, иди сам. Если нет — отправь кого-нибудь».

То есть если вы хотите сделать что-то хорошо, сделайте это сами, потому что другие люди просто не слишком заинтересованы в этом.

Проблема принципала-агента всплывает повсюду. В микроэкономике её пытаются охарактеризовать следующим образом: стимулы принципала отличаются от стимулов агента. Владелец бизнеса хочет того, что лучше для бизнеса и принесёт наибольшую прибыль. Агент, как правило, хочет всего, что угодно принципалу, или того, что позволит завязать ему больше дружеских и деловых связей, или того, что принесёт ему лично больше всего денег.

Подобное часто встречается среди наёмных генеральных директоров, управляющих публичными компаниями, где собственность компании распределена настолько широко, что принципала не осталось. Никто не владеет более чем 1% акций компании. Генеральный директор встаёт у руля, заполняет совет директоров своими друзьями, а затем начинает выдавать себе опционы по низким ценам или проводить выкуп акций, поскольку его вознаграждение напрямую связано с их ценой.

42.3 Если вы можете работать над стимулами, не работайте ни над чем другим

Агенты умеют взламывать системы. Именно это делает разработку стимулов такой сложной. Как говорит Чарли Мангер, если вы можете работать над стимулами, не работайте ни над чем другим.

Почти всё поведение человека можно объяснить с помощью стимулов. Изучение сигналов — это наблюдение за тем, что люди делают, безотносительно того, что они говорят. Люди гораздо более честны в своих действиях, чем в словах. Чтобы добиться от людей правильного поведения, нужно правильно подобрать стимулы. Это очень сложная проблема, потому что люди не автоматы, которые приходят в действие от монет. Хорошим сотрудникам интересны не только деньги — им также важен статус и смысл в том, что они делают.

Как владелец бизнеса вы всегда будете иметь дело с проблемой принципала и агента. Вы всегда будете пытаться понять: как мне заставить этого человека думать так же, как я? Как мне

стимулировать его? Как сформировать у него мышление основателя?

Только основатели могут в полной мере оценить важность *мышления основателя* и то, насколько сложна и изнурительна проблема принципала-агента.

42.4 Когда вы заключаете сделки, лучше иметь одинаковые стимулы

Если вы являетесь принципалом, вам придётся потратить много времени на обдумывание этой проблемы. Вы хотите быть щедрым со своими главными помощниками в плане прав собственности и стимулов, даже если они не всегда осознают это. Потому что со временем они осознают, и вы хотите, чтобы они были на одной волне с вами.

Когда вы заключаете деловые сделки, лучше иметь партнёрство, в котором у вас обоих одинаковые стимулы, чем партнёрство, в котором у вас есть преимущество в сделке. Потому что в конце концов другой человек поймёт это и партнёрство развалится. В любом случае, это уже не будет одной из тех вещей, в которые вы можете инвестировать и наслаждаться преимуществами работы механизма сложного процента в течение десятилетий.

42.5 Если вы наёмный сотрудник, ваша самая важная задача — думать как принципал

Наконец, если вы наёмный сотрудник и работаете в роли агента, то ваша самая важная задача — мыслить как принципал. Чем больше вы будете мыслить как принципал, тем более успешны вы будете в долгосрочной перспективе. Приучите себя думать как принципал и в конце концов вы станете принципалом. Если вы объединитесь с хорошим принципалом, он повысит вас в должности, расширит ваши полномочия, даст вам ответственность или рычаги влияния, которые могут быть совершенно непропорциональны вашей относительно скромной роли.

Меня всегда восхищают основатели, которые продвигают молодых людей по карьерной лестнице и позволяют им переходить на несколько уровней вверх, несмотря на отсутствие опыта. Как правило, это происходит потому, что этот агент, находящийся глубоко внизу организации, мыслит как принципал.

Если вы сможете решить проблему принципала-агента, вы, вероятно, решите половину того, что требуется для управления компанией.

Ниви: Мне было интересно спросить об этом в первую очередь потому, что, мне кажется, я никогда не сталкивался с проблемой принципала-агента в своей работе. Я обычно работаю в небольших командах, где все очень экономически ориентированы, где люди прошли отбор на предмет приверженности миссии, а все остальные, кто не справляется, переходят на другую роль в другом месте.

Нэйвел: Всё дело в эвристиках, которые вы разработали, чтобы избежать необходимости иметь дело с самой большой проблемой в менеджменте.

42.6 Работайте с небольшими фирмами, чтобы избежать проблемы принципала-агента

Другой пример эвристики, которая помогает вам обойти проблему принципала-агента — иметь дело с как можно более мелкими фирмами. Например, когда я нанимаю юриста, банкира или даже бухгалтера для работы над своими сделками, я очень внимательно отношусь к размеру фирмы. Большие фирмы при прочих равных условиях обычно хуже маленьких.

Да, у большой фирмы больше опыта. Да, у них больше людей. Да, у них более крупный бренд. Но вы столкнётесь с тем, что принципал и агент сильно разведены. Очень часто принципал продаст и убедит вас работать с фирмой, но затем всю работу будет выполнять агент, которому просто нет до этого никакого дела. В итоге вы получаете некачественное обслуживание.

Я предпочитаю работать с небольшими специализированными фирмами. Моя идеальная юридическая фирма — это юридическая фирма, которая состоит из одного человека. Мой идеальный

банкир — банкир-одиночка. Вам придётся идти на жертвы и компромиссы, связанные с ограниченностью ресурсов этого человека и сделать на него большую ставку. Но, в случае чего, вы знаете, чью голову рубить. Ему не на кого переводить стрелки, некуда бежать. Его личная ответственность чрезвычайно высока.

Если вы агент, лучший способ действовать — спросить: «Как бы поступил владелец бизнеса?» Если вы думаете как владелец бизнеса и действуете как владелец бизнеса, то это лишь вопрос времени, когда вы станете владельцем бизнеса.

43 Критерий Келли: избегайте краха

43.1 Не делайте одну большую ставку

Ниви: Давай поговорим о критерии Келли.

Нэйвел: Критерий Келли — это популярная математическая формулировка простой концепции. Простая концепция заключается в следующем: не рискуйте всем. Держитесь подальше от тюрьмы. Не ставьте всё на одну большую авантюру. Будьте внимательны к тому, сколько вы ставите каждый раз, чтобы не потерять весь банк.

Если вы игрок, критерий Келли математически формулирует, какую максимальную ставку вы можете сделать даже в случае, когда у вас есть преимущество. Даже когда у вас есть преимущество, вы всё равно можете проиграть. Допустим, у вас преимущество 51 к 49. Каждый игрок знает, что не стоит ставить всю сумму на такое преимущество. Вы можете потерять всё и не вернуться к среднему значению.

У Нассима Талеба есть знаменитое [рассуждение](#) об эргодичности. Эргодичность — это модное слово для обозначения простой концепции: то, что верно в среднем для 100 человек, не то же самое, что для одного человека, усредняющего одно и то же 100 раз.

43.2 Разрушить свою репутацию — это то же самое, что свести всё на нет

Проще всего увидеть это на примере русской рулетки. Допустим, шесть человек играют в русскую рулетку по одному разу, и каждый победитель получает \$1 млрд. Один человек умирает, а пять человек получают \$1 млрд. Сравните это с тем, как если бы один человек играл в русскую рулетку шесть раз с одним и тем же пистолетом. Он никогда не станет миллиардером — он умрёт и ценность его игры будет сведена на нет. Поэтому рисковать, особенно если речь идёт о средних показателях, которые рассчитываются по большим группам, не всегда рационально.

Критерий Келли помогает вам избежать разорения. В современном бизнесе люди разоряются не потому, что делают слишком большие ставки, а потому, что срезают углы и совершают неэтичные или откровенно незаконные действия. Оказаться в оранжевом комбинезоне в тюрьме или испортить репутацию — это то же самое, что свести всё к нулю, поэтому никогда не делайте таких вещей.

44 Точка Шеллинга: сотрудничество без общения

44.1 Люди, которые не могут общаться, могут сотрудничать, предугадывая действия другого человека

Ниви: Давай поговорим о точках Шеллинга.

Нэйвел: [Точка Шеллинга](#) — это концепция из теории игр, прославленная Томасом Шеллингом в его книге [«Стратегия конфликта»](#), которую я вам рекомендую.

Речь идёт о многопользовательских играх, в которых люди реагируют, исходя из того, какой, по их мнению, будет реакция другого человека. Он придумал математическую формализацию для ответа на вопрос: как заставить людей, которые не могут общаться друг с другом, координировать свои действия?

Предположим, я хочу встретиться с вами, но не говорю вам, где и когда встретиться. Вы тоже хотите встретиться со мной, но мы не можем общаться. Это звучит как проблема, которую мы не можем разрешить. Но это не совсем так.

Мы можем использовать социальные нормы, чтобы сойтись в точке Шеллинга. Я знаю, что ты рационален и образован. И ты знаешь, что я рационален и образован. Мы оба начнём думать.

Когда мы встретимся? Если нам придётся выбирать произвольную дату, то, вероятно, мы выберем канун Нового года. *Во сколько мы встретимся?* В полночь или в 12:01. *Где мы встретимся?* Если мы американцы, то место встречи, скорее всего, будет Нью-Йорк, самый важный город. *Где в Нью-Йорке мы встретимся?* Возможно, под часами на Центральном вокзале. Может быть, вы окажетесь на Эмпайр-стейт-билдинг, но это маловероятно.

44.2 Точки Шеллинга можно найти в бизнесе, искусстве и политике

Во многих играх, будь то бизнес, искусство или политика, можно найти точку Шеллинга. Таким образом, вы можете сотрудничать с другим человеком, даже если не можете общаться.

Вот простой пример: предположим, две компании активно конкурируют и являются олигополистами. Допустим, цена за любую их услугу колеблется между \$8 и \$12. Не удивляйтесь, если они сойдутся на \$10, даже не разговаривая друг с другом.

45 Превратите краткосрочные игры в долгосрочные

45.1 Парето-оптимальные решения требуют компромисса для улучшения любого критерия

Ниви: Хочешь поговорить о [Парето-оптимальных](#) решениях?

Нэйвел: Парето-оптимальность — это ещё одно понятие из теории игр, наряду с Парето-предпочтительностью.

Парето-предпочтительность означает, что что-то лучшее в одних отношениях будет равным или лучшим и в других отношениях. Ни в коем случае не хуже. Это важное понятие, когда вы ведёте переговоры. Если вы можете сделать решение Парето-предпочтительным по сравнению с тем, каким оно было раньше, вы всегда будете это делать.

Оптимальное по Парето решение — это когда решение является наилучшим из всех возможных, и вы не можете изменить его, не ухудшив хотя бы один другой критерий. С этого момента возникает жёсткий компромисс.

Эти различия важно понимать, когда вы участвуете в крупных переговорах.

45.2 Переговоры выигрывает тот, кто меньше переживает за их исход

Я обычно говорю так: [«Переговоры выигрывает тот, кого они меньше волнуют»](#). Переговоры заключаются в том, чтобы не хотеть чего-то слишком сильно. Если вы хотите чего-то слишком сильно, другой человек может извлечь из этого для себя больше выгоды.

Если кто-то использует вас в своих интересах на переговорах, ваш лучший вариант — превратить их из краткосрочной игры в долгосрочную. Постарайтесь, чтобы это была игра на повторение. Постарайтесь привлечь к переговорам репутацию. Постарайтесь привлечь других людей, которые могут захотеть играть с этим человеком в игры в будущем.

Примером высокочестной и низкоинформативной игры в один ход является ремонт вашего дома.

Подрядчики печально известны тем, что завышают цены, обдирают клиентов и не несут за это никакой ответственности. Я уверен, что у подрядчиков есть свои собственные объяснения: «У заказчика необоснованные требования», «Мы обнаружили проблемы», «Собственник не хочет за это платить», «Вы не разбираетесь в наших услугах, вы ничего не понимаете».

Это дорогая сделка. Исторически сложилось так, что очень трудно найти хороших подрядчиков, а у подрядчика мало информации о заказчике.

45.3 Преобразуйте одноходовые игры в многоходовые

Поэтому вы пытаетесь действовать через друзей. Вы пытаетесь найти людей с хорошей репутацией. Вы превращаете дорогую одноходовую игру с высокой вероятностью обмана с обеих сторон в многоходовую.

Один из способов сделать это — сказать: «На самом деле у меня есть два проекта. Я отдам вам в работу первый и в зависимости от результатов вашей работы решу, будем ли мы работать вместе над вторым».

Другой способ — сказать: «Я собираюсь сделать этот проект вместе с вами и у меня есть три друга, у которых тоже есть проекты, они ждут результатов вашей работы над моим проектом».

Ещё один способ — написать отзыв на Yelp или Thumbtack, особенно если подрядчик работает внутри определённого сообщества и хочет защитить свою репутацию в этом сообществе.

Это всё разные способы превратить одноходовую игру в долгосрочную игру и выйти из положения, когда у вас мало рычагов для ведения переговоров и мало информации.

46 Отношения, которые построены по принципу компаундинга, облегчают жизнь

46.1 Взаимное доверие облегчает ведение бизнеса

Отношения — хороший пример того, как работает принцип сложного процента. Если вы долгое время состоите с кем-то в хороших отношениях, деловых или романтических, жизнь становится намного проще, потому что вы знаете, что этот человек вас поддержит. Вам не нужно постоянно сомневаться в этом.

Если я заключаю сделку с человеком, с которым работаю уже 20 лет и между нами существует взаимное доверие, нам не нужно читать юридические контракты. Может быть, нам даже не нужно составлять юридические контракты и мы можем обойтись простым рукопожатием. Такое доверие очень облегчает ведение бизнеса.

Если мы с Ниви создадим ещё одну компанию и дела пойдут неважно, я знаю, что мы оба будем очень разумно подходить к решению вопроса о том, что делать — как выйти из компании или закрыть её. Или, если мы масштабируем компанию — как привлечь новых людей. У нас есть взаимное доверие и это позволяет нам легче начинать бизнес и создаёт компаунд-эффект.

Самая недооценённая причина провала стартапов в том, что отношения основателей распадаются.

Запускать стартап очень трудно, поэтому устранение потенциальных точек трения между основателями может стать разницей между успехом и неудачей.

46.2 Лучше иметь несколько крепких связей, чем много слабых

Ниви: Есть несколько неинтуитивных вещей, связанных с компаунд-эффектом. Первый заключается в том, что большую часть преимуществ вы получаете в конце, поэтому вы можете не увидеть огромных преимуществ на начальном этапе.

Сэм Альтман [писал](#): «Я всегда стремлюсь создать такой проект, который в случае успеха сделает остальную часть моей карьеры похожей на сноску». Повторюсь, большинство преимуществ компаундинга приходит в конце.

Ещё одна неинтуитивная вещь, связанная с компаунд-эффектом: лучше иметь несколько крепких связей, чем много слабых, не работающих по принципу сложного процента.

46.3 Для создания малого бизнеса требуется столько же усилий, сколько и для создания большого

Нэйвел: В бизнесе есть одна вещь, которую люди не осознают: для создания малого бизнеса требуется столько же усилий, сколько для создания большого.

Будь вы Илон Маск или парень, управляющий тремя итальянскими ресторанами в городе, вы работаете по 80 часов в неделю, вы обливаетесь потом, вы нанимаете и увольняете людей, вы пытаетесь свести бухгалтерскую отчётность. Это сильный стресс. На это уходят годы и годы вашей жизни.

В одном случае вы получаете компании стоимостью \$50-100 млрд и всеобщее обожание. В другом — вы зарабатываете немного денег и имеете несколько хороших ресторанов. Так что мыслите масштабно.

47 Дифференциация цен: берите с некоторых людей больше

47.1 Вы можете брать с людей плату за дополнительные услуги в зависимости от их готовности платить

Ниви: Есть ли ещё какие-либо микроэкономические концепции, помимо нулевых предельных издержек на тиражирование и экономии от масштаба, которые важно понимать?

Нэйвел: Очень важна дифференциация цен. Она означает, что вы можете взимать плату с людей в зависимости от их готовности платить.

Вы не можете брать с людей разные суммы потому что, например, кто-то вам нравится, а кто-то нет. За более высокую цену вы должны предложить что-то дополнительное. Но это должно быть что-то, что интересует богатых людей.

Места бизнес-класса обычно стоят для покупателей в 5-10 раз дороже, чем места эконом-класса. Но с точки зрения себестоимости такие преимущества, как более широкие сиденья, больше пространства для ног и бесплатные напитки, обходятся авиакомпаниям гораздо дешевле и могут отличаться всего в 2-3 раза по сравнению со стоимостью стандартного места.

47.2 Богатые люди и крупные компании готовы платить больше

Дифференциация цен работает, потому что богатые люди готовы платить больше. Вы просто должны дать им дополнительные мелочи, которые им нужны, чтобы показать, что они богаты, или тот небольшой комфорт, который они хотят.

Многие компании, производящие корпоративное программное обеспечение, используют дифференциацию цен, особенно продукты с [фримиум-моделью](#). Бесплатная версия или версия с низкой ценой будет делать почти всё, что вам нужно. Но если вам нужна версия с повышенной безопасностью или размещённая на вашем сайте, или с многопользовательским администрированием, чтобы IT-специалист мог контролировать всё, вы заплатите в 10 или 100 раз больше.

48 Потребительские излишки: получите больше, чем вы заплатили

48.1 Люди готовы платить больше, чем берут компании

Нэйвел: Потребительский излишек и излишек производителя — важные понятия. Потребительский излишек — это избыточная ценность, которую вы получаете от чего-то, когда платите меньше, чем были готовы заплатить.

Я получаю огромное удовольствие от утреннего кофе в Starbucks. Очевидно, что я неплохо зарабатываю. Поэтому если бы мой кофе стоил \$20, я бы заплатил эту сумму.

Но Starbucks этого не знает. Они не могут установить цену на кофе в \$20 только для меня, потому что они продают точно такой же продукт другим. Поэтому я получаю от кофе большую часть потребительского излишка.

Все предприятия генерируют потребительский излишек. Это хорошо иметь в виду, когда кто-то говорит о том, какие компании злые. Amazon может быть компанией с триллионным оборотом, но я готов поспорить, что они также генерируют триллионы долларов потребительского излишка за счёт готовности людей платить за удобство. Многие люди готовы платить больше, чем берёт Amazon.

49 Чистая приведённая стоимость: сколько стоит будущий доход сегодня

49.1 Выясните, сколько будущий доход стоит сегодня, применив ставку дисконтирования

Ниви: Давай поговорим о [чистой приведённой стоимости](#).

Нэйвел: Чистая приведённая стоимость — это когда вы говорите: «Поток платежей, который я получу в будущем — сколько он стоит сегодня?».

Вот распространённый пример: вы присоединяетесь к стартапу и получаете опционы на акции. Основатель говорит вам: «Эта компания будет стоить \$1 млрд, я даю вам 0.1% акций компании, поэтому вы получите акции на \$1 млн».

Основатель ведёт переговоры, основываясь на том, сколько эта компания будет стоить в будущем. Вы должны выяснить, сколько она стоит сегодня, применив ставку дисконтирования, или процентную ставку, которая учитывает огромный риск, с которым сталкиваются стартапы.

В итоге вы получите сумму, которую компания реально стоит сегодня. Это цена, по которой VC-фонд инвестировал бы в компанию.

Если основатель недавно привлёк раунд с оценкой в \$10 млн, то компания стоит всего 1% от той суммы, которую по словам основателя, она будет стоить. Таким образом, ваш пакет стоимостью \$1 млн на самом деле стоит \$10000. Вы должны научиться делать приблизительные расчеты чистой приведённой стоимости в голове.

50 Внешние эффекты: расчёт скрытых затрат на продукцию

50.1 Внешние эффекты позволяют учесть истинную стоимость продукции путем включения скрытых затрат

Ниви: Что такое неправильно оценённые [внешние эффекты](#)? Ты упоминал их в [предыдущем эпизоде](#).

Нэйвел: Внешние эффекты — это дополнительные затраты, налагаемые каким-либо производимым или потребляемым продуктом, которые не учитываются в цене продукта. Это может произойти по многим причинам. Иногда это можно исправить, включив затраты обратно в цену.

Некоторые из самых ярких критиков капитализма утверждают, что капитализм разрушает окружающую среду. Если вы откажетесь от капитализма, потому что он разрушает окружающую среду, то угадайте, что случится? Мы все вернёмся к доиндустриальным временам. А это не очень хорошо.

50.2 Правильное ценообразование на внешние эффекты более эффективно, чем поверхностные меры

Поскольку окружающая среда конечна и ценна, мы должны правильно оценить её стоимость и включить её в стоимость продуктов и услуг.

Если люди тратят воду впустую, выбрасывают углеводороды в атмосферу или загрязняют окружающую среду другими способами, общество должно взимать с них плату за очистку загрязнения и возвращение окружающей среды в первоначальное состояние. Возможно, эта цена должна быть очень, очень, очень высокой.

Если вы поднимете цену достаточно высоко, вы уничтожите загрязнение. Это гораздо лучше, чем такие поверхностные меры, как запрет пластиковых пакетов или ограничение на пользование душем во время засухи.

50.3 Правильное ценообразование на внешние эффекты может значительно сэкономить ресурсы

В Калифорнии любят распространять призывы и рекламу, запугивающую людей и призывающую их не принимать душ во время засухи. Было бы лучше, если бы вместо этого они подняли цену на пресную воду. Средний потребитель может заплатить на несколько пенни больше за душ, но фермеры, выращивающие миндаль, которые потребляют много воды, будут сокращать расходы и выращивание миндаля может переместиться в ту часть страны, где больше воды.

Правильное ценообразование на внешние эффекты может значительно сэкономить ресурсы. Это хорошая рабочая схема, если вы действительно хотите сохранить окружающую среду, а не ввести поверхностные меры, которые на самом деле ни к чему не приведут.

51 Найдите время для инвестиций в себя

51.1 Если вы вынуждены работать на «обычной работе», возьмите на себя ответственность за развитие своих специальных знаний

Ниви: Частый вопрос, который нам задают: «Как мне найти время, чтобы начать инвестировать в себя? У меня есть работа».

В одном из твитов ты написал: «Чтобы начать, вам придётся арендовать своё время. Это приемлемо только когда вы учитесь и экономите. Предпочтительно развиваться в бизнесе, где общество ещё не знает, как обучать людей, и ученичество — единственная модель».

Нэйвел: Попробуйте научиться чему-то, чему люди ещё не до конца поняли, как учить. Это может произойти, если вы работаете в новой и быстроразвивающейся области. Это также часто случается в областях, которые являются сопутствующими — там, где важны детали и всё время происходит движение. Инвестирование — одна из таких сфер, как и предпринимательство.

Позиция «правой руки» основателя (chief of staff) — одна из самых желанных для молодых людей, начинающих работать в Кремниевой долине. Самые способные ребята будут следовать за предпринимателем повсюду и делать всё, что он или она потребует от них.

Во многих случаях эти люди имеют гораздо более высокую квалификацию. Человек с несколькими дипломами о высшем образовании может бежать в прачечную по поручению генерального директора, потому что это самое важное дело на данный момент.

В то же время этот человек присутствует на самых важных совещаниях. Он знает обо всех напряжённых и разыгрываемых ситуациях, о площадках для сбора средств и инновациях — это те знания, которые можно получить только изнутри.

Окончив колледж, Уоррен Баффет хотел работать у Бенджамина Грэма, чтобы научиться быть стоимостным инвестором. Баффетт предложил работать бесплатно, а Грэм ответил: «Твоя цена завышена». Это означает, что вам придётся пойти на жертвы, чтобы вас взяли на стажировку.

51.2 Найдите часть работы с самой стремительной кривой обучения

Если вы не можете учиться по модели ученичества, потому что вам нужно зарабатывать деньги, попробуйте быть новатором в рамках своей работы. Возьмите на себя новые задачи и обязанности. Найдите ту часть работы, где обучение проходит наиболее быстро.

Вам следует избегать повторяющейся рутины — это просто тянет ваше время до тех пор, пока вашу работу не автоматизируют.

Если вы работаете бариста в кофейне, придумайте, как наладить контакт с клиентами. Придумайте, как внедрить инновации в предлагаемые вами услуги и порадовать клиентов. Менеджеры, основатели и владельцы обратят на это внимание.

51.3 Развивайте мышление основателя

Самое сложное для любого основателя — найти сотрудников с мышлением основателя. Это модный способ сказать, что их действительно волнует то, чем они занимаются.

Кто-то может сказать: «Я не основатель. Мне платят недостаточно, чтобы меня что-то действительно беспокоило». На самом же деле знания и навыки, которые вы получаете, развивая мышление основателя, позволяют вам стать основателем в будущем; это и есть ваше вознаграждение.

Вы можете добиться многого практически на любой должности. Нужно только много вложить в неё.

51.4 Ответственность за результат — это то, что вы можете взять на себя немедленно

Ниви: Мы обсудили ответственность, проницательность, специальные знания и рычаги влияния. Если я работаю на «обычной» работе, стоит ли мне сосредоточиться на специальных знаниях?

Нэйвел: Проницательность требует опыта. На его накопление уходит много времени. Вы должны поставить себя в положение, в котором вы сможете проявлять свою проницательность. Это произойдёт, когда вы будете брать на себя ответственность.

Рычаги — это то, что общество даёт вам после того, как вы проявите свою проницательность. Вы можете получить их быстрее, освоив такие навыки, как программирование или работа с медиа. Это рычаги, которые не требуют чьего-то *разрешения* на их использование. Вот почему я призываю людей учиться писать код или работать с медиа, даже если вы можете заниматься этим только по вечерам и в выходные.

Итак, проницательность и рычаги появляются позже. Ответственность за результат — это то, что вы можете взять на себя прямо сейчас. Вы можете сказать: «Я возьму на себя ответственность, которую никто не хочет брать». Когда вы берёте на себя ответственность, вы также публично подставляете свою голову под удар, поэтому вы должны выполнить свою работу.

Вы приобретаете специальные знания, возлагая на себя ответственность за то, что другие люди не умеют делать. Это может быть чем-то, что вам нравится делать или к чему вы склонны по природе.

Если вы работаете на заводе, то самым трудным делом может быть привлечение капитала для поддержания работы завода. Возможно, именно из-за этого владелец постоянно испытывает стресс.

Вы можете заметить это и подумать: «Я умею сводить баланс в своей чековой книжке и хорошо разбираюсь в цифрах, но я никогда раньше не привлекал деньги». Вы предлагаете свою помощь и становитесь помощником владельца, решая его проблему привлечения капитала. Если у вас есть природные способности и вы берёте на себя ответственность, вы можете поставить себя в положение, в котором быстро научитесь. Довольно скоро вы можете стать преемником на его место.

На раннем этапе найдите то, что вас интересует и позволяет взять на себя ответственность. Не беспокойтесь о краткосрочной прибыли. Прибыль приходит тогда, когда вы устали её ждать и отказались от неё. Так работает вся система.

Если вы берёте на себя ответственность и решаете проблемы, которые другие не могут решить, люди будут выстраиваться за вами в очередь. Рычаги появятся.

51.5 Специальные знания могут быть актуальными на текущий момент и вневременными

Существует две формы специальных знаний: актуальные на текущий момент и вневременные.

Если вы станете топ-экспертом в области машинного обучения в тот момент, когда оно только начинает развиваться, и вы пришли к этому благодаря искреннему интеллектуальному интересу,

вы добьётесь больших успехов. Но через 20 лет машинное обучение может стать второстепенным, мир может перейти к чему-то другому. Это актуальное на текущий момент знание.

Если вы умеете убеждать людей, то, скорее всего, этот навык вы приобрели в раннем возрасте. Он всегда будет применим, потому что уметь убеждать людей всегда будет ценно. Это вневременное знание.

Убеждение — это общий навык, его, как правило, недостаточно для построения карьеры. Вам нужно собрать стек навыков, как [пишет](#) Скотт Адамс. Вы можете объединить навык убеждения с бухгалтерским учётом и пониманием процесса производства полупроводников. В этом случае вы сможете стать лучшим продавцом полупроводников, а позже — лучшим генеральным директором компании по производству полупроводников.

Вневременным специальным знаниям обычно нельзя научить и они остаются с вами навсегда. Актуальные на текущий момент специальные знания приходят и уходят, но они имеют довольно большой срок годности.

Технологии — хорошее место для поиска таких актуальных знаний. Если вы можете привести более общие специализированные знания извне, то у вас есть золото.

51.6 Технологии — это передний рубеж для получения специальных знаний

Ниви: На эту тему было ещё несколько твитов. Первый: «Индустрия технологий — отличное место для получения специальных знаний. Технологический рубеж постоянно отодвигается вперёд. Если вы по-настоящему интеллектуально любопытны, вы получите знания раньше других».

Нэйвел: У [Дэнни Хиллиса](#) есть знаменитая фраза о том, что технология — это всё, что еще не работает. Технологии окружают нас повсюду. Ложка когда-то была технологией, огонь когда-то был технологией. Когда мы поняли, как заставить их работать, они ушли на задний план и стали частью нашей повседневной жизни.

Технология — это, по определению, передний рубеж. Она берёт из науки и культуры то, что мы ещё не выяснили, как массово производить или эффективно создавать, и выясняет, как это коммерциализировать и сделать доступным для всех.

Технология всегда будет отличной областью, где можно получить специальные знания, ценные для общества.

51.7 Если у вас нет ответственности, займитесь чем-то другим

Ниви: Вот ещё один твит, связанный с ответственностью: «Компании не знают, как измерить результаты, поэтому вместо этого они измеряют затраты. Работайте так, чтобы ваши результаты были видимыми и измеримыми. Если у вас нет ответственности, займитесь чем-то другим».

Нэйвел: Вся структура вознаграждения людей происходит из сельскохозяйственной и промышленной эпох, когда количество вложенного ресурса и результат были тесно связаны между собой. Количество часов, которые вы потратили на то, чтобы что-то сделать, было надёжным показателем того, какой результат вы получите.

Сегодня эта зависимость крайне нелинейна. Одно правильное инвестиционное решение может принести компании \$10 млн или \$100 млн. От одной отличительной черты продукта может зависеть, сможет продукт успешно выйти на рынок или полностью провалиться.

Как следствие, проницательность и ответственность играют всё большую роль. Часто лучшие инженеры не являются самыми трудолюбивыми работниками. Иногда они вообще работают не очень усердно, но они безошибочно выпускают тот самый критически важный продукт в нужное время. Это похоже на продавца, который закрывает огромную сделку, обеспечивающую рост показателей компании за квартал.

Всем должно быть очевидно, какую роль вы сыграли в успехе компании. Это не значит, что нужно превозносить свои заслуги — люди очень чувствительны к тому, что другие получают слишком много почестей. Стремитесь всегда отдавать должное. Умные люди знают, кто за что отвечает.

Некоторые виды работы слишком удалены от потребителя для такого рода ответственности. Вы просто винтик в механизме.

Консалтинг — хороший пример. Когда вы работаете в качестве консультанта, ваши идеи реализуются через кого-то другого в компании. Ваша работа может быть незаметна для руководства, она спрятана за ширмой. Это компромисс, на который вы идёте в обмен на свою независимость.

51.8 Вы станете толстокожим, если будете брать на себя ответственность

Когда вы несёте ответственность, вы получаете гораздо больше заслуг, когда дела идут хорошо. Обратная сторона заключается в том, что вы гораздо чаще страдаете, когда что-то идёт не так. Когда вы берёте на себя ответственность, вы должны быть готовы к тому, что вас будут обвинять, приносить в жертву и даже нападать на вас.

Если вы из тех, кто преуспевает в условиях высокой ответственности, то со временем вы станете толстокожим. Вас будут часто атаковать. Люди будут нападать на вас в случае неудачи.

Ниви: Как только вы приобретаете специальные знания, вы можете масштабировать их, обучив собственных учеников и поручив им выполнение задач.

Нэйвел: Например, я удачно инвестировал и разобрался в венчурном бизнесе. Я мог бы продолжать заниматься этим и зарабатывать деньги. Вместо этого я стал соучредителем компании Spearhead, которая обучает будущих основателей быть ангелами и венчурными инвесторами. Мы даём им чековую книжку, чтобы они начали инвестировать.

Это модель ученичества. Они приходят к нам со сделками, которые они рассматривают, а мы помогаем им всё продумать. Эта модель более масштабируема, чем мои личные инвестиции.

51.9 Специальные знания можно получить только в процессе работы, а не за партой

В Spearhead мы проводим общие классы, на которых обучаем основателей инвестированию, и личные консультации для обсуждения конкретных сделок, которые они приносят.

Оказалось, что общие занятия, которые мы ведём, по большей части бесполезны. Вы можете дать все общие советы, которые нужны людям, примерно за час. После этого советы становятся настолько общими, что, по сути, их ценность сводится к нулю. Но личные консультации невероятно полезны.

Это подкрепляет мысль о том, что инвестирование — один из тех навыков, которому можно научиться только на практике. Когда вы приобретаете такой навык, вы получаете специальные знания.

Ещё один хороший показатель специальных знаний — это когда кто-то не может дать прямой ответ на вопрос: «Что вы делаете каждый день?». Или вы получаете ответ типа: «Каждый день по-разному, в зависимости от того, что происходит».

Специальные знания настолько сложны и зависят от обстоятельств, что их невозможно изложить в виде учебника.

Ниви: Мафия уже давно разгадала эту модель ученичества. Лучший способ стать главой одной из семей — это устроиться водителем у Дона.

Нэйвел: Тони Сопрано был бизнесменом, который должен был обеспечивать выполнение своих соглашений. Это очень сложный бизнес.