

**ПРОСТО  
ДЕЛАЙ!  
ДЕЛАЙ  
ПРОСТО!**



**Оскар Хартманн**

«Просто делай! Делай просто!»

Число полос: 336

Название: Просто Делай! Делай Просто!

Автор: Оскар Хартманн

Редакторы: Кавешников Е.И.

Кузьмина Н.М.

Тираж: 30 тыс

Формат: 160\*235

ББК 88.8 88.56 88.54

УДК 122 159.95 334.01 331.101

ISBN 9785914820531

Оскар Хартманн — известный предприниматель, филантроп, многодетный отец, спортсмен и автор популярного YouTube-канала. Человек, сумевший победить врожденное неизлечимое заболевание. Вопреки всему, он стал не только успешным предпринимателем, но и известным спортсменом, которому принадлежит несколько мировых рекордов.

Его первая книга — о фокусе на действиях, практических уроках, пройденном пути, встреченных людях; о падениях и взлетах, о выработанных жизненных принципах и созданной им философии. Книга не только про бизнес и предпринимательство, она о человеке и про человека. В ней автор изучает, что в понимании самих людей создает наполненную и счастливую жизнь, а что нет. Что помогает больше всего, а что тянет вниз. Эта книга — антропологическое исследование, основанное на реальном жизненном, а не полученном в лаборатории опыте. Вопросы отношений, активных действий, преодоления страданий, доступа к энергии, витальности, изменения образа жизни, лидерства и используемых людьми метафор и образов рассмотрены в книге в новом, необычном ключе.

© Оскар Хартманн, 2019

**Важнейшее умение — задавать правильные вопросы.**

В мире, где в любом телефоне есть вся необходимая человеку информация, качество нашей жизни зависит только от качества вопросов, которые мы задаем. Какие вопросы мы задаем, такие ответы и находим.

Оскар Хартманн

# Содержание

<u>Рекорды мира .....</u>	6
<u>Предисловие .....</u>	12
<u>Об авторе .....</u>	24
<u>Действие 1 .....</u>	29
<u>Действие 2 .....</u>	45
<u>Действие 3 .....</u>	136
<u>Действие 4 .....</u>	196
<u>Действие 5 .....</u>	237



# **Рекорд мира**

День 4 октября 2019 года я буду помнить всю свою жизнь. Каждый раз, вспоминая о нем, я закрываю глаза, и лента событий, как в фильме, проносится в моей голове.

Выступление на бизнес-форуме в Санкт Петербурге, где на гребном тренажере мне, прямо на сцене, на виду у тысяч людей, предстоит побить мировые рекорды на 100 и 500 метров.

Передо мной стоит еще одна задача — открыть людям свою боль. То, о чем я никогда и нигде не говорил публично, то, о чем знали лишь самые близкие родственники и друзья. Почему? Я не хотел показаться слабым и дефектным. Я расскажу о своем заболевании, болезни

## *Рекорд мира*

Бехтерева. Наследственном, неизлечимом аутоиммунном заболевании, поражающем суставы всего тела и позвоночник в особенности — позвонки срастаются между собой, он сгибается и камнеет. Болезнь превращает в инвалидов несколько миллионов людей по всему миру.

**Главная цель не столько в том, чтобы признаться в наличии у меня болезни Бехтерева, сколько в том, чтобы показать всем возможность изменения перспективы. Доказать, что, изменив призму восприятия, можно добиться впечатляющих результатов. Превратить свою историю страдания в историю процветания.** На своем примере показать людям, как человек, которому к сорока годам прочили ходить с палочкой, на сцене ставит рекорды мира в силовой дисциплине!

Год я готовился к этому дню. Я отнесся к нему со всей серьезностью. Сделал все, что смог. Программа подготовки позади: ежедневные тяжелейшие тренировки, боль, строгий режим, сгонка веса, спортивная диета. Мы с моим тренером, Алексеем Безруковым, проделали огромную работу. Работу, позволившую мне за пару месяцев до 4 октября при проведении теста на готовность уже поставить два абсолютных мировых рекорда: лучшее время прохождения дистанции 100 метров и максимальную дистанцию, пройденную за минуту. После этого мы решили поставить новую цель — 500 метров. Это почти полторы минуты спринта!

Рекорд должен быть поставлен, иначе я не смогу дать подтверждения своим словам. У меня не будет морального права произносить их. Как говорит моя мама, «соревнуйся только с самим собой». А я очень сильный соперник. Мне придется победить самого себя.

На арене комплекса моя семья, друзья, партнеры и мои подписчики. Они здесь, чтобы поддержать меня. Минувшая ночь далась нелегко. С утра предстояло взвешивание, и команда врачей вела меня, балансируя на грани между риском обезвоживания и потери объема мышц. В моей категории вес должен быть ровно 74,9 кг, ни больше ни меньше.

Несмотря на первое напряжение, я старался уснуть хотя бы на несколько часов, зная, что это жизненно необходимо, иначе не смогу задействовать нервную систему на полную мощность. Испытывая сильнейшую жажду, мой организм не понимал, что происходит, и требовал влаги на подсознательном уровне. Как только сознание угасало, проваливаясь в сон, подсознание требовало пить, посыпая сигналы пробуждения. Я чувствовал, что подошел к черте своих возможностей, как физиологических, так и психологических.

Сейчас я в трансе, сконцентрирован в высшей степени, что позволит мне совершить задуманное.

Неожиданно ведущий объявляет мой выход раньше времени. Не успев размяться, я поднимаюсь на сцену. На меня, в центр огромной арены, устремлены взоры

## *Рекорд мира*

тысяч людей. Я начинаю свой недолгий рассказ о проделанном вместе с болезнью пути, который в итоге привел меня сюда.

Пятнадцать минут выступления пролетают как один миг. И вот я сижу на уже ставшем мне таким привычным тренажере, рядом тренер, запущен обратный отсчет. Камера транслирует мое изображение на колossalных размеров экран. Дистанция 100 метров.

Десять, девять, восемь, семь, шесть... Тренер что-то говорит мне. Я не слышу слов. Поднимаю глаза в небо. Старт дан! Взрыв, начинаю гребсти, отдаю все силы. Я делал это движение миллионы раз! Все происходит на автопилоте. Секунды дикого напряжения мышц, привычная для них работа сделана. Смотрю на монитор, где отображается время, 13,9 секунд!! Медленнее моего же рекорда на 0,4 секунды! Чтооо?! Не может такого быть!! Просто невозможно! Я могу десять раз подряд показать такой же результат на тренировке. Я не понимаю причину произошедшего!

Неужели на меня так подействовал фактор публичности?! Но я греб изо всех сил, не жалея себя. Рекорд не взят, а силы потрачены. Я стремительно падаю в эмоциональную яму, чувствую волны тока в голове в поиске объяснения и решения. Вижу разочарование зрителей, слезы в глазах родных, недоумение на лице тренера. Иду на сцену. Люди вяло хлопают — хотят поддержать.

Ведущий пытается сказать какие-то ободряющие слова о хорошем результате. Мысль только одна: «Что делать?» Силы еще есть, теперь я разогрет, но нужно определяться на месте. По плану стоит попытка на 500 метров. Мысленно я ее отменяю. Риск, что не возьму этот рекорд, очень велик. После провала на 100 метров эмоциональное состояние уже не то. Принимаю решение о повторном заходе на стометровую дистанцию. «Ребята, сейчас я отдохну несколько минут и попробую еще раз!» — говорю в микрофон со сцены, пытаясь перевести дыхание.

Для восстановления креатинфосфатной энергетической системы нужно минимум шесть минут. Пока тело восстанавливается, я завершаю вторую часть своего выступления. Она должна была быть после установления рекорда. И вот опять я на тренажере. Приходит озарение! Трос! В прошлый заход я случайно дернул его, сделав фальстарт. Таймер запустился раньше, чем я начал грести на первой попытке. Это больше не должно меня волновать. Я берусь за ручку, закрываю глаза, выдыхаю. Делай то, что ты умеешь, и будь что будет. Напротив себя я вижу большой черный силуэт моего давнего знакомого, болезни Бехтерева. Силуэт мощно гребет, только в противоположном направлении...

Три, два, один! Пошел!

Усилия такие, что мышцы вот-вот разорвутся от перенапряжения. Секунды кажутся вечностью. Вся жизнь

## *Рекорд мира*

проносится перед глазами, а в ней моя история страдания, моя боль. Рывок, еще рывок, еще один, последний!

«Даваааай, Оскар!» — слова тренера пробиваются через людской шум. Все! Мимолетный взгляд на монитор, 13,3 секунды! Рекорд! Внезапно арена становится очень шумной. Силы покидают меня. Сознание затуманено, но я четко вижу черный силуэт напротив. Он больше не гребет, он вытягивает в мою сторону руку с поднятым вверх пальцем.

— GOOD JOB, OSKAR! GOOD JOB! Хорошая работа, Оскар!



# **Предисловие**

Уважаемый читатель!

Эта книга не только про бизнес и предпринимательство. Предпринимательство, финансы, филантропия — важные части моей жизни, но я использую их как пример законов более высокого уровня, ведь все, чем я занимаюсь, обращено к жизни, а не наоборот. Это книга о человеке и про человека. Я очень люблю антропологию, науку о человеке. Я изучаю, что в понимании самих людей создает наполненную и счастливую жизнь, а что нет. Что помогает больше всего, а что тянет вниз. Эта книга — антропологическое исследование, основанное на реальном жизненном, а не полученном в лаборатории

## *Предисловие*

опыте. Вопросы отношений, активных действий, преодоления страданий, доступа к энергии, витальности, изменения образа жизни, лидерства и используемых людьми метафор рассмотрены в книге в новом, необычном ключе.

Есть несколько моментов, которые мне важно донести до вас для правильного восприятия книги. Я не люблю глубоко копаться в определениях, но давайте договоримся, что в моем понимании означают слова **«Действие»**, **«Просто делай»**, **«Бездействие»** и **«Делай просто»**.

**Действие** для меня является синонимом мощного движения в сторону ваших долгосрочных целей. Оно преображает ваши мечты в реальность. Действие требует усилий, что нелегко. Необходимо включать дисциплину, силу воли и рациональный подход. «Просто делай» — значит совершать правильные необходимые вам действия: прекращать прокрастинацию и активно работать над целью. **Бездействие** — это либо отсутствие действий, либо действия в противоположном вашей цели направлении.

Для человека, желающего бросить курить, каждая затяжка является бездействием.

В бизнесе бездействие представляет собой избегание ответственности, когда на вопрос «кто будет делать» все смотрят в пол. Бездействие — поедание еще одной пиццы при желании хорошо выглядеть к лету. Один мой знакомый весит 165 кг!!! «Ты проделал большую работу

над собой, надо очень постараться, чтобы достичь такого результата!» — говорю я ему при встрече. Проблема только в одном — у него не было такой цели.

А вот медитация является сильным действием потому, что это ментальная гимнастика и доступ к энергии, хотя, на первый взгляд, выглядит как бездействие. Также действием является похожее на бездействие терпение, например, в затянувшемся проекте. Мощное действие может представлять из себя отказ от чего-либо. Отказ от пустой траты времени в интернете или отказ от покупки нового айфона, когда надо ставить семью на ноги, — действия. Путаница происходит из-за того, что мы часто считаем действием активность, вызванную примитивными желаниями, направленными на получение кратковременного удовольствия.

Кто-то в словах «**Просто делай**» видит неоправданный риск: просто прыгни в воду, не зная глубины, и получи перелом позвоночника; просто возьми дорогой потребительский кредит и потеряй все, просто ешь сахар и кайфуй. Делай все легко, не заморачивайся последствиями. Люди часто имеют искаженное представление о риске. Мне не раз приходилось наблюдать водителей, совершивших смертельно опасные маневры на трассе с целью выиграть лишних пару минут. Это не «**Просто делай! Делай просто!**», это идиотизм. Зачем рисковать жизнью, когда выгода так ничтожна?

Зато в бизнес-проектах или в других возможностях

## *Предисловие*

осуществить свою мечту люди видят огромный риск. У них возникает много фиктивных страхов, что идея не сработает, мечта умрет, они будут изгнаны из «стай», от них все отвернутся. Бессмысленной смерти они не боятся, а попробовать стать сильнее боятся, ведь это ответственность, а без нее так привычно.

Просто взять кредит на создание жизни мечты до того, как вы ее заработали, для меня недопустимо! Просто надеяться на наследство и ждать его десятилетиями — бездействие.

Один парень прислал мне видео, где он делает двойное сальто со здания без шлема, но с надписью на одежде «Просто делай!» НЕТ!!! Это безрассудные действия. Их нельзя совершать даже при малейшем риске потери жизни или здоровья. Пожалуйста, всегда помните, что каждое действие и бездействие имеют последствия, таких закон жизни. Это ваша ответственность, не нужно перекладывать ее на других.

**Я против действий, которые могут привести к «перелому позвоночника».** Я, Оскар Хартманн, никогда не брал риски, которые могли закончиться смертельным исходом как в физической, так и в бизнес-реальности! Когда я запускаю свои проекты, все возможные потери являются для меня терпимыми, я далек от того, чтобы в случае неуспеха потерять все. Даже в начале пути я знал, что и в самом крайнем случае смогу найти работу. Когда в 1990 году мы, переселенцы из Казахстана,

заново начинали жизнь в Германии, мы все равно не делали это «с нуля». Мы обладали знаниями, навыками, интеллектом, были готовы много работать. И даже при отсутствии денег мы были богаты всем этим!

Наконец, слыша **«Делай просто»**, мне начинают приводить в пример сложнейшую деятельность нейрохирургов. Такие вот спорщики и любители крайностей. Я говорю совсем о другом.

**«Делай просто»** не означает все сломать, уволиться с работы, уйти из семьи. Ломать умеют многие. Здесь отсутствует вторая неотъемлемая часть — необходимость созидания. Если разрушаете, то знайте, что вы построите на этом месте. В Германии есть закон, запрещающий сносить старые здания и даже рубить старые деревья на своем участке, пока вы не покажете, что будет построено или посажено взамен. В первую очередь, станьте Хозяином своей жизни, это фундамент созидания.

Чтобы не разворачивать определение еще на десять страниц, я хочу остановиться только на одном: в глубине души каждый знает, что для него действие, а что бездействие. Что делает его лучше, а что нет. Прислушайтесь к себе. Если бы сейчас вы принимали решение по любому вопросу, будучи старше на год, что вы бы назвали правильным действием? Дайте больше власти своему будущему Я, ведь оно испытывает на себе последствия ваших сегодняшних действий.

## *Предисловие*

Наверное, вам уже хочется закинуть ногу на ногу, удобно устроиться в любимом кресле и мечтательно погрузиться в мир чужих достижений. Поискать там закономерности успеха и, запомнив пару дельных мыслей, даже получить один инсайт! Затем аккуратно сложить все в копилку знаний, которыми, скорее всего, вы никогда не воспользуетесь, а потом спокойно заняться своими делами. Если у вас действительно такие планы, то лучше отложить чтение. До той поры, пока станет совсем невмоготу и «мучительно больно за бесцельно прожитые годы».

**Цель этой книги — продвинуть вас вперед на пути к жизни, о которой вы мечтаете.**

Первые десять лет своей бизнес-жизни я двигал вперед только свои дела, но сейчас у меня появилось огромное желание помочь людям в их движении навстречу целям и стремлениям. С тех пор как я стал автором своего канала на YouTube и постов в Instagram, я получаю тысячи и тысячи писем с благодарностью от людей, которым мои посты и видео принесли реальную пользу: открыть свое дело, пройти химиотерапию, встать на ноги после развода, заново найти в себе силы после банкротства и краха компании, вернуться в спорт профессиональным спортсменам и многое другое. Этот поток писем не прекращается ни на день. Это дает мне энергию идти дальше.

Через эту книгу вы сможете, как через призму, посмотреть на окружающие вас вещи немного иначе и начать совершать эффективные действия на пути к своим целям.

Но я не предлагаю вам волшебную таблетку. Ни в коем случае. Путь к вашим достижениям лежит через работу над собой и, конечно, действия!

Квадратики разного цвета, которые вы видите на обложке книги, нарисованы не просто так, каждый квадратик символизирует неделю жизни, а каждый ряд — один год. На обложке — средняя человеческая жизнь в неделях. В каком квадратике вы сейчас находитесь? Найдите свой квадратик. Сколько времени уже прошло в подготовке?

Детский сад, школа, университет, дополнительное образование, первая работа для получения опыта... Когда же начнутся действия? То самое, к чему мы так долго готовимся! Но квадратики на обложке не только символ недель. Они символ цепочек простых действий, которые дают большие результаты.

Самые сложные цели, вроде строительства большой компании, — это длинная цепочка простых действий. Сложность заключается именно в длинной цепочке, в простых действиях. Чтобы побить мировой рекорд в гребле, я сделал полторы тысячи очень простых действий: правильные тренировки, питание, режим и так далее. Решайте, нужно ли вам все это?! Стоит ли доста-

## *Предисловие*

вать с антресолей ваши мечты и идеи? Они же там так хорошо пылятся между двухкассетным магнитофоном и фигурными коньками. А кто-то даже умудрился отвезти их вместе с прочим житейским мусором на дачу, откуда уже нет возврата.

А те, кто:

- голоден до действий и свершений;
  - хочет максимально реализовать свой потенциал и достичь цели;
  - живет в разрыве между тем, где он есть и где хочет быть;
  - уже достиг многого, но стремится к большему;
  - готов измениться сам и изменить мир вокруг себя;
  - хочет превращать невидимое в видимое, свои мечты в реальность;
  - любит ставить перед собой цели и достигать их;
  - умеет радоваться жизни,
- запрыгивайте в лодку! Мы отправляемся в увлекательное путешествие по бескрайнему океану свободы воли и действия.

Свобода человека заключается именно в том, чтобы в чем-то себя принять, а в чем-то изменить. Поэтому не стоит противопоставлять работу над собой принятию себя. Вы можете в очень многом принять себя, но все равно продолжать работать над собой.

В книге вы найдете необходимые для этого инструменты. Я не был бы интернет-предпринимателем, если бы

не привнес в книгу новых технологий. По ходу повествования вам будет встречаться QR-код. С его помощью я выйду на видеосвязь.

Да, чуть не забыл! У нас еще два, нет, три пассажира! Первые два — это юмор и самоирония. Если кто-то решил, что ему с этими двумя пассажирами не по пути, еще есть шанс вплавь добраться до берега, под аплодисменты сиганув за борт. Специально прикаливать, едва отплыв, мы не собираемся, ведь возвращаться — плохая примета.

А еще мне, как всякому нормальному человеку, нужен собеседник. Он избавит вас от необходимости постоянных дискуссий со мной и поможет оставить время на размышления и принятие решений. Знакомьтесь, наш третий, специальный, VIP-пассажир — Ослик! Уже слышу ваши возмущенные возгласы: «Какой еще ослик? В бизнесе ослов не бывает!» Спешу успокоить вас. Этот замечательный метафорический Ослик занимает в созданном мной UNLEARNING UNIVERSITY (Университета Разучивания) пост ректора. Ему пришлось многому разучиться, чтобы занять такой ответственный пост.

Если после прочтения книги у вас появятся идеи, или вы захотите рассказать ему свою историю, то можете писать на **[oslik@hartmann.holdings](mailto:oslik@hartmann.holdings)**

Обещаю, что он примет во внимание каждое письмо.

## *Предисловие*

Я создал Университет, когда понял, что большинству из нас в своем стремлении достичь цели нужно не научиться чему-то новому, а, наоборот, разучиться старому. На страницах книги вы пройдете экспресс-обучение в нашем Университете и даже получите диплом об окончании, вписав в него свою фамилию и все то, чему вы разучились.

Замечания Ослика-ректора, а также его мини-лекции будут выделены ***курсивом***.

По ходу книги вам будут встречаться специально подготовленные мной вопросы. Я поделюсь с вами теми вопросами, которые в свое время очень помогли мне.

Поразмыслите над ними, а ответы запишите на полях или в конце книги. Важнейшее умение — задавать правильные вопросы. В мире, где в любом телефоне есть вся необходимая человеку информация, качество нашей жизни зависит только от качества вопросов, которые мы задаем. Какие вопросы мы задаем, такие ответы и находим.

Когда вы будете читать книгу, у вас часто будет возникать внутренний протест или желание поспорить, на ум будут приходить примеры, доказывающие обратное. Это самое ценное. Сразу делайте заметки на полях, какое внутреннее убеждение стоит за вашим протестом. То, что вызывает протест, и является зоной потенциального роста. Попробуйте получить удовольствие не от подтверждения своей точки зрения, как обычно, а от

возможности изменения перспективы. Ведь в изменении перспективы кроется большой потенциал.

Вы смело можете оставлять свои заметки, для этого в книге предусмотрен карандаш. Карандаш — это просто, и им можно писать даже в космосе. Когда я создавал свою первую компанию, у меня была тетрадка, в нее я записывал все действия, которые мне надо было сделать, иставил галочки о выполнении. Одним карандашом я сделал более пяти тысяч галочек! И в конце этой цепочки я стал состоятельным человеком. Карандаш и галочки очень ценные для меня. В этой книге я хочу передать самое ценное, что сам когда-то получил, поэтому в первую очередь я хочу подарить вам карандаш. Им, дорогой читатель, вы сможете сделать свои пять тысяч галочек.

Ну и в конце книги вы найдете чистые страницы с квадратиками в левой части. Используйте их как блокнот для записи списка простых действий на вашем пути. Еще вам будут встречаться мои задания, которые, конечно, не обязательны к исполнению, но которые я настоятельно рекомендую просто сделать. Они включены в программу обучения UNLEARNING UNIVERSITY.

Поскольку мы решили, что будем говорить о действиях, самое время начать! Привычка действовать — мышца, которую можно и нужно тренировать.

## *Предисловие*

Ну что?  
Поехали!



# **Об авторе**



Оскар Хартманн — предприниматель, инвестор, филантроп, спортсмен, многодетный отец, семьянин и автор. Родился в семье русских немцев в Казахстане в 1982 году. В восемь лет переехал с родителями в Германию. В семнадцать лет прошел обучение по обмену в Tuscarawas Valley High School в США, где в совершенстве выучил английский язык. По возвращении в Германию одним из лучших на своем потоке окончил техническую гимназию. Альтернативную службу в 2004 году прошел в России, в Российской Детской Клинической больнице, сумев за этот год выучить русский язык. Поступил в университет WHU в Кобленце и закончил его по специальности «международная экономика».

В процессе учебы проходил практику в BMW в Малайзии, GameGoods в Кельне и Boston Consulting Group. По обмену учился два семестра на MBA в University of Hawaii (США) и в Финансовой Академии (Россия).

Любит каждый год достигать разнообразные цели, выступает в жанре stand up, играет на аккордеоне, изучает антропологию и философию. Увлекается скульптурой с символическими изображениями.

### **Серийный предприниматель**

Первым сформированным бизнесом был интернет-магазин спортивного питания в Германии. В 2008 году основал KUPIVIP GROUP, компанию, продающую одежду мировых брендов со скидками, и до 2013 года был ее генеральным директором. Компания за это время стала лидером рынка с оборотом 250 миллионов долларов, а Forbes включил KUPIVIP в топ-20 интернет-компаний. Затем ушел с должности генерального директора и уменьшил свою долю в компании, чтобы иметь возможность строить новые компании «с нуля».

В 2010 году создал компании Sapato, занимавшуюся продажей новых коллекций обуви через интернет, и Shopping Live, ставший лидером рынка телемагазин, который первым в России начал продавать в прямом эфире. Компания Ozon.ru в 2012 году приобрела Sapato, что сделало его соакционером Ozon.ru. Одновременно продал основную долю в Shopping Live. Это дало началь-

ный капитал и открыло креативный и продуктивный период запуска ряда компаний: Teamo, CarPrice, Relevant Media, HomeMarket, Aktivo, Vitaportal, Autospot, IQcard, Hlebnoe mesto и еще несколько интернет-компаний. В это же время понес первые большие потери: Kupibonus, Neverest, Homefair и некоторые его частные инвестиции не реализовали свою миссию.

Оскар — амбассадор ежегодных конкурсов для предпринимателей, например, «Прорыв Года» и EY-Entrepreneur of the year.

### **Венчурный инвестор и бизнес-ангел**

Является сооснователем и партнером фондов Fastlane Ventures, Simile Ventures Partners и LARIX. Инвестировал в десятки международных компаний, среди них Auto1 Group, Casacanda (fab.com), Frontier Car Group, FashionAndYou, Sukar, SellAnyCar, Flaschenpost.de, Ninjacart, June Homes и другие.

Портфель венчурных инвестиций Оскара (в том числе, через семейный холдинг Hartmann Holdings) насчитывает более семидесяти компаний, пять из которых достигли капитализации более 1 миллиарда долларов. Инвестиции Оскара — способ познавать мир, возможность встать рядом с сильнейшими предпринимателями, вкладываться в идеи, которые меняют мир и людей, и создавать новые ценности.

## *О авторе*

Оскар Хартманн стал одним из самых успешных бизнес-ангелов мира. На международном конкурсе Ernst & Young «Предприниматель года 2015» в России получил номинацию «Мастер инвестиций». Входит в совет директоров Альфа-Банка. В 2018 году вошел в топ-1000 богатейших жителей Германии.

### **Филантроп**

Сразу после продажи своей первой компании в 2012 году Оскар посвящает значительную часть времени развитию предпринимательства в мире. Его инициативы направлены на поддержку и раскрытие потенциала молодых талантливых людей и успешных предпринимателей. Для этого он создал фонд целевого капитала WELF, Фонд Русской Экономики, бизнес-клуб Equium, программу Preactum, PRO Женщин и Mentori. Более двадцати пяти тысяч человек в год принимает участие в этих программах. Также он является председателем попечительского совета Рыбаков Фонда, миссия которого — «сформировать в стране традицию развития социума своими руками». Ежегодно становится ментором пяти предпринимателей.

### **Автор**

Запустил авторские YouTube и Instagram каналы, где поднимает темы бизнес-образования и личностного роста (суммарный охват аудитории — более тридцати миллионов зрителей). При этом фокусируется на философском вопросе: «Что создает наполненную и счастливую жизнь?»

Один из самых востребованных спикеров в России и за рубежом (DLD Conference, NOAH, Synergy Business Forum и другие). Его открытые публичные выступления увидели более десяти миллионов человек. С открытыми мастер-классами он выступает в «Сколково», ВШЭ, МФТИ, МГУ, МГИМО.

### **Спортсмен**

Профессионально занимается indoor-греблей на спринтерские дистанции 100 метров, 1 минута и 500 метров. Держатель рекорда мира в гребле на 100 метров и в максимальной дистанции за 1 минуту. На дистанции 500 метров занимает второе место в мире. Спринтер в беге на 60 и 100 метров, триатлонец, марафонец.

### **Семьянин**

Вместе с женой Татьяной Хартманн воспитывает трех детей. Много путешествует с семьей по миру (совершил более ста путешествий).



# **Действие первое**

**Как превратить свою историю страдания  
в историю процветания**

В восемнадцатилетнем возрасте я вернулся в Германию из США, где прожил полтора года по программе школьного обмена, и сразу основал свою первую интернет-компанию по продаже спортивного питания ProFitnessShop.

К тому моменту мои родители построили дом на юго-западе Германии, а старшая сестра закончила институт и переехала в другой город, находящийся в 250 километрах от нас. Однажды гостя у нее, я отдал ей свою машину, а сам решил идти до дома пешком. Я уже тогда очень любил необычные приключения. При этом я думал, что по дороге лучше подготовлюсь к экзамену по истории, и даже взял с собой учебник.

Идти предстояло через Шварцвальд, горный массив в земле Баден-Вюртемберг, простирающийся с севера на юг вдоль течения Рейна. Я планировал проходить по 50-60 километров в день и таким образом за несколько дней добраться до родительского дома. Наскоро собрав рюкзак, я отправился в путь. В качестве провизии я взял с собой спортивное питание, особо не задумываясь над этим вопросом. Крахмал и крахмал, что такого. Сытно, ну и ладно. В первую же ночь я замерз, так как в лесу было сыро, и мне пришлось согреваться у костра из учебника истории.

Экстремальные нагрузки, холод, однообразный рацион питания — все это в совокупности создало bla-

гоприятные условия для запуска болезни Бехтерева, которая до этого момента «спала» в моем организме, и уже к утру третьего дня я с удивлением обнаружил, что оба голеностопа сильно опухли. Я продолжил поход, но к вечеру появилась боль. Она становилась все сильнее и сильнее, иногда мне казалось, что в мои голеностопные суставы воткнуты ножи. Я продолжал идти еще какое-то время, борясь с болью, но километров за тридцать от дома я сдался. Боль стала невыносимой. Я упал на землю и застонал, из глаз лились слезы. Плохо помню, как добрался до ближайшего населенного пункта и позвонил брату, который буквально спас меня, забрав на машине.

Отлежавшись несколько дней дома, в подавленном состоянии я пошел к семейному врачу. Он, решив, что столкнулся с каким-то повреждением связок, направил меня к травматологу, где мне, особо не задумываясь, наложили гипс. Стало значительно хуже, я совсем не мог передвигаться и страдал от боли, которую не заглушали никакие болеутоляющие. Гипс сняли. Боль утихла, и я даже стал ходить.

Благодаря тому, что мы жили недалеко от Баденвайльера, известного курорта, куда со всего мира на лечение приезжают люди с ревматизмом, и местные клиники ежедневно занимаются этой проблемой, счастливый случай свел меня с одним врачом, который на 99% поставил диагноз. Обычно диагноз «болезнь Бехтерева»

ставят в среднем через девять лет после появления первых симптомов! Когда возникшие осложнения уже серьезны, и велик риск инвалидности. Это связано с тем, что начальные проявления этой болезни многоголики, схожи с совершенно другими диагнозами и ведут врачей по ложному пути. Это серьезная проблема, которой активно занимается одноименная ассоциация.

Врач порекомендовал мне сдать генетический анализ, сделать снимки и проконсультироваться в специализированной клинике Фрайбурга, чтобы снять все вопросы.

Мне повезло во многих смыслах. Во-первых, я жил в регионе, где много врачей, занимающихся аутоиммунными заболеваниями, и мне быстро был поставлен диагноз. Во-вторых, моя тетя, очень сильный биолог, работающая на переднем крае науки, узнав о моей проблеме, сразу сказала, что мне необходимо следить за питанием. Новейшие исследования в биологии показали связь между многими аутоиммунными заболеваниями (заболевания, при которых иммунная система атакует клетки собственного организма) и кишечной флорой. Есть бактерии, которые при получении определенных питательных веществ резко усиливают свою активность и прямо или косвенно воздействуют на иммунитет.

Оказалось, что чистый крахмал, который я активно употреблял в пищу в спортивном питании, особенно вреден для меня. Тетя показала мне бескрахмальную диету, которая помогает многим больным болезнью

Бехтерева снимать воспалительный процесс в суставах и повышать щелочной баланс организма.

После постановки диагноза меня, конечно, посадили на стандартный курс лечения, состоящий из обезболивающих, противовоспалительных и иммуносупрессивных препаратов, и еще на целый ряд лекарств против побочных эффектов. Курс лечения очень тяжелый, и от принимаемых лекарств я чувствовал себя еще хуже. Употребление лекарств, подавляющих иммунную систему организма, вызывало у меня отвращение из-за частых сопутствующих заболеваний. Непонятно, что хуже, болезнь Бехтерева или побочные действия от используемых препаратов. Благодаря ранней диагностике мне был назначен самый первый и легкий курс лечения. Лекарства для более тяжелых случаев по силе негативного воздействия на организм сопоставимы с химиотерапией. Часто люди страдают именно от лечения, из-за наполовину убитой иммунной системы.

С детства я мечтал стать чемпионом в спорте. Я не хотел хоронить свою мечту и мириться со своей историей страдания. Пришло отрицание. Если история страдания в болезни, то я туда не пойду. Анализируя и размышляя, я задавал неправильные и нехорошие вопросы: «Почему это случилось именно со мной? За что мне это?» Первой мыслью было, что болезнь пришла в наказание, пришла для того, чтобы я изменил свой образ жизни и изменился сам.

Эта правда, которую я себе придумал, была мне

тоже не по душе, но в ней мне было лучше, чем в той, где я должен стать инвалидом. Поэтому я не пошел по пути жертвы, принятия жалости и любви моих близких. Я и так знал, что меня очень любят, но не хотел поблажек и снисхождения в повседневной жизни. Многие люди остаются в болезни и держатся за нее, ведь там они получают очень много любви и сочувствия. **Я не хотел, чтобы это стало моей историей.**

В Германии медицинская система построена таким образом, что можно по полгода ждать встречи с определенным врачом. Эти встречи удручили меня, ведь на них врачи общались со мной как с будущим инвалидом, чья судьба уже решена и путь определен: бесплатные лекарства, нетрудоспособность, пособие по инвалидности. Большая часть людей с этим диагнозом не работает. Больные этим заболеванием в Германии освобождаются законом не только от военной, но и от альтернативной социальной службы. Даже встречаясь с одним и тем же врачом, я видел, что он уже давным-давно забыл, о чем мы говорили в прошлый раз, и я ему абсолютно безразличен. Как только я выйду из его кабинета, он забудет о моей истории.

Худшее из возможного в истории страдания — попасть в позицию жертвы и идти по системе, по которой вас ведут. Самое главное, решения все равно нет. Я перестал встречаться с врачами. Я узнал, что в лечении болезни Бехтерева огромную роль играет ведение определенного образа жизни. Это очень тяжело. Тяжело отказываться от употребления привычных продуктов, тяжело каждое

утро делать гимнастику, превозмогая боль, и многое-многое другое. Но как бы тяжело это не было, мне нужно меняться. Я перешел на диету, и мне стало легче. Самостоятельно снизив дозы принимаемых лекарств, а часть отменив вообще, я почувствовал себя лучше. Я увидел реально работающую связь между моим питанием и самочувствием, хотя врачи постоянно сбивали меня с толку, говоря, что все это глупости, и мне не следует отменять прием лекарств. Наш научный подход и немецкое здравоохранение говорят, что необходимо для лечения этого заболевания.

Пусть я похоронил свою мечту стать чемпионом в спорте, но могу ли я заниматься всем остальным? Это был однозначно правильный вопрос. Надо жить быстро из-за того, что мне отпущено мало времени. Я думал: «Пусть я буду жить недолго, зато я много чего успею сделать!» Я не ушел в историю страдания, а решил, что буду учиться в лучшем университете, открою свою компанию, создам семью! Болезнь не будет центральным вектором и доминантой моей жизни, я не отдаю ей максимальный фокус своего внимания.

**Я безусловно поверил в это, и такая мысль начала во мне жить и действовать.**

Я боролся со своими привычками, но не всегда побеждал. Я не смог отказаться от алкоголя, хотя и знал, что мне нельзя его употреблять. Торгуюсь с самим собой и аргументируя тем, что жить мне осталось недолго, я разрешал себе спиртное. Боль давала мне знать, что

это неправильно. А я думал: «Если здоровье и так разрушится, то какой смысл беречь себя? Наоборот, надо жить более ярко». В замусоренное место можно выбрасывать мусор еще и еще, окончательно превращая его в свалку. К тому же студенческая жизнь, вечеринки, тусовки, походы, а потом и предпринимательство, с частыми стрессами и невозможностью расслабиться, предполагали употребление алкоголя. Но за веселье мне часто приходилось расплачиваться приступами. Насколько же это было непродуктивно, и так имея проблемы, позволять дополнительно вредить себе.

Окончив университет, я вернулся в Россию и, поддавшись уговорам отца, решил провериться и сделать обследование, потому что к тому моменту уже давным-давно не посещал врачей. Какой смысл мне был их посещать? Они говорили одно и то же. Болезнью Бехтерева, по сравнению с другими заболеваниями, болеют слишком мало людей, например, в России зафиксировано всего тридцать пять тысяч случаев. Это заболевание не является главным фокусом медицинской науки и исследований. Зачастую я знал больше врачей, которые, занимаясь этим диагнозом от силы 15 минут в год, рекомендовали устаревшие препараты и пользовались данными 90-х годов. Пройдя обследование в Институте ревматологии и получив результаты, я увидел, что болезнь прогрессировала, и мои суставы под угрозой разрушения. А когда врач попросил разрешения опубликовать мои данные и снимки в учебнике для студентов медицинского университета, сомнений в диагнозе

у меня не осталось, настолько классической была клиническая картина. Если до этого у меня была хотя бы надежда на неверный диагноз, то сейчас появилась предельная ясность!

В тот момент я принял решение об окончательном отказе от алкоголя. К тому же боль, испытываемая мною на протяжении нескольких дней после приема спиртного, была трудно переносимой. Я стал дрессированной цирковой зверушкой, получающей боль за неправильное действие. В это же время я стал отцом, и это сильно повлияло на меня. Наконец-то я завершил историю с алкоголем. Один мой друг, уже забыв, когда в последний раз видел меня в нетрезвом состоянии, часто шутит: «Оскар, где можно купить эту болезнь? Я бы хотел ее себе заказать!»



\*\*\*

Исследуя эту болезнь на протяжении всего времени с начала первого приступа, я искал альтернативные способы лечения и истории людей, которые их выбрали. Я чувствовал в себе силу и верил в свои способности разобраться, начав искать свой путь. **Если вы предприниматель и у вас предпринимательское мышление, то вы можете не принимать авторитеты и всегда искать свою дорогу.** В этом поиске я сплошь и рядом натыкался на истории страдания. Истории страдания людей под эгидой болезни. Болезни, которая становится генеральным вектором их жизни. Одни попали не к тому врачу, другим поздно поставили диагноз, третьих долго лечили не так, как надо. Заканчивается все очень печально. Болезнь не черно-белая, она имеет спектр, от легких форм до тяжелых. Чаще всего истории страдания пишут те, у кого непрекращающийся, постоянный приступ. А тех, кто справился, не видно. Даже если они и пишут что-то хорошее, то остальные говорят, что им просто повезло, у них легкая форма болезни. Те, кто справился, больше не ходят на интернет-форумы, им не хочется туда возвращаться, ведь там они не находят понимания, а лишь сталкиваются с негативом.

На самом деле, существует очень много успешных людей с этим диагнозом. Людей, которые научились жить с болезнью, изменили свои привычки, поменяли стиль жизни и, самое главное, раскрыли в себе сильные стороны через действия. Многие из тех, кто справился с болезнью, обретают уверенность в себе и ищут, с чем еще могут справиться.

К огромному счастью, у меня произошла судьбоносная встреча с одним из таких людей. Врач из Института ревматологии направил меня в специализированный санаторий, где больные проходят курс процедур. Я не провел там и дня, потому что там были одни старики и малоэффективные научно не доказанные методы лечения. Что мне, молодому, там делать?

Прогуливаясь по парку, я обратил внимание на пожилого мужчину в спортивном костюме. Он был в замечательной форме: худой, подтянутый, веселый. Я совсем не так представлял себе больных в пожилом возрасте. Я вообще не думал, что можно дожить до старости с этим заболеванием! Подойдя, я обратился к нему с вопросом: «Как вам удалось сохранить такую замечательную форму?» Его ответ шокировал меня.

**Он сказал, что это все благодаря заболеванию. Болезнь Бехтерева — его самый лучший союзник!!!**

«Сынок, с болезнью Бехтерева ты не можешь позволить себе иметь лишний вес. Ты обязан быть худым и заниматься гимнастикой. Это самодрессировка. Внутри тебя сидит милиционер, который требует от тебя действий и наказывает, когда бездействуешь. **Ты смотришь на болезнь не через ту призму, болезнь Бехтерева не конец, а начало!!!**»

Тогда я мало что понял и запомнил из сказанного, но эта картина, этот образ поселились во мне, заменив предыдущие. Этот человек в конечном итоге сыграл важную роль, он посеял во мне новое зерно, и оно упало в благодатную почву. Еще долго в моей памяти всплывали об-

рывки разговора, обретая все новые и новые смыслы. В результате зерно проросло и превратилось во что-то прекрасное.

**Оказалось, что жизнь можно изменить в один миг, за счет одной встречи. Новая метафора, новая ролевая модель, новая призма. Мозг может превратить ад в рай или рай в ад в зависимости от ваших ролевых моделей и образов.** Этот опыт является одной из причин, почему во всех моих и поддерживаемых мною программах присутствует такой инструмент, как встречи с наставниками. В их числе mentor.i.ru.

Я понял, что являюсь генеральным директором не только своих компаний, но и своего здоровья. Кроме меня самого, обо мне никто так заботиться не будет. Началось осознание и великий разворот к самому себе. Я поменял призму восприятия и понял, что во мне сидит механизм, делающий меня лучше. Механизм, который заставил меня отказаться от алкоголя. Я много двигаюсь, я автоматически делаю гимнастику по утрам, я ем правильные, здоровые продукты. Я дрессирован в положительном смысле. **Моя болезнь — инструмент, который просто позволяет мне беспрестанно работать над собой и действовать правильно!** Он приближает боль, которая у здоровых людей тоже наступает, но позже. Быть может, болезнь Бехтерева продлит мою жизнь?!

Только сейчас я начал понимать слова старика, что не вопреки, а благодаря!

Из более-менее конструктивной истории о том, что

## *Действие первого*

болезнь пришла мне за что-то и надо исправляться, я перешел в деструктивную историю, где говорил, что не буду жить долго и могу «фигачить» по полной программе. Потом вместе с большими результатами возникла идея: «Может, вопреки?» Если смог выбраться здесь, то смогу везде? Появилась уверенность получить свой шанс.

**Сейчас я понимаю, что жизнь — это истории, которые мы сами себе рассказываем. И вы всегда находитесь в истории, которую себе придумываете! Но нет одной правды, есть много призм восприятия, через которые можно смотреть на одно и то же абсолютно по-разному. Мне потребовалось очень много времени, чтобы выбраться в новую положительную историю.**

### *Правильный вопрос от Оскара*

*Какие истории вы сами себе рассказываете, когда бездействуете?*



\*\*\*

В своих историях человек очень плохо предсказывает, что сделает его счастливым или несчастным в будущем. Исследования показывают, что там нет никакой корреляции.

Получая вожделенную вещь, кто-то вместо счастья получает зависть друзей. А кто-то, желая нести добро в массы, вместо любви, которая осчастливит его, получает ненависть хейтеров. Все происходит с точностью до наоборот. Счастье вообще мало зависит от внешних условий.

У меня появился смысл излечить себя через греблю, ведь, если у меня болезнь, которая сгибаet, надо заниматься спортом, который меня разгибает. Я нашел людей из числа заболевших болезнью Бехтерева, которые остались прямыми. Они говорили, что этот спорт идеален для таких, как мы. Со временем позвоночник станет неподвижным, как палка, но наша цель зафиксировать его в прямом положении. И мышцы спины, которые развивает гребля, сделают эту работу. Я начал делать действия, которых не было до этого. Начал регулярно тренироваться. И появилась энергия. Сидя на тренажере, я представлял, что гребу против болезни Бехтерева, большого черного силуэта. Его нет, это ментальная игра, сделавшая меня чемпионом. Бред для кого-то, но не для меня. **Пусть я живу в фиктивной истории, но она мне помогает! Я нашел свое лекарство.** Каждый раз, когда я гребу, я мысленно продлевая себе жизнь. Делаю то, что бесспорно положительно влияет на нее.

С такой моделью за несколько лет я существенно продвинулся вперед, и вдруг во мне проснулся мальчик, который мечтал стать чемпионом и уже давно похоронил эту мечту. **Я начал работать с тем, что есть. Я понял, что гребной тренажер — это мой шанс реализовать детскую мечту.** Последовавший за этим период стал одним из самых продуктивных в моей жизни. У меня появилась новая самоидентичность — спортсмен. Я стал жить и действовать как спортсмен. Многие конкуренты, наблюдавшие за мной и моими тренировками, спрашивали: «Что тобой движет?» Они не понимали, откуда у меня настолько сильная мотивация для выполнения таких объемов работы. Мне писали: «В гребле же нет денег, славы, признания. Этот спорт мало кому интересен». Но они не понимали, что я нашел лекарство, и что все это я делаю для себя.

Я стал рекордсменом, лучшим в мире. Тем, у кого не было моего заболевания, было сложно со мной конкурировать. Но для меня самым важным было то, что за счет гребли я окончательно поборол свою болезнь. Это достижение дороже всех успехов в бизнесе. Сколько стоит мое здоровье? Сколько стоят 30 лет дополнительной жизни? Когда различные списки оценивают мое состояние, они, конечно, не берут в расчет этот фактор. Это могу сделать только я. У меня есть свой учет благосостояния, и в нем есть все, что для меня действительно важно.

**Моя история страдания стала историей успеха.**

*Просто делай! Делай просто!*

Я деляюсь этой историей с мыслью, что, может быть, хотя бы один молодой человек или девушка, которые получили любой тяжелый диагноз, прочитают книгу и сделают все быстрее меня! Сколько детей растут без отцов, сколько людей получают разные болезни и удары судьбы? Мы все! Если мы не будем действовать в сторону своей мечты, что тогда?

**Если не мы, то кто?**



*Действие Второе*

## **Действие второе**

**Просто делай**

### *Притча*

«Однажды царь решил подвергнуть испытанию всех своих придворных, чтобы узнать, кто из них способен занять в его царстве важный государственный пост. Множество властных и мудрых мужей окружило его. «О мудрецы, — обратился к ним царь, — у меня есть для вас трудная задача, и я хотел бы знать, кто сможет решить ее». Он подвел присутствующих к такой огромной двери, какой еще никто никогда не видывал. «Это самая большая и самая тяжелая дверь, которая когда-либо была в моем царстве.

Кто из вас сможет открыть ее?» — спросил царь. Одни придворные только отрицательно качали головой. Другие, считавшиеся мудрыми, посмотрели на дверь поближе, но признались, что не смогут ее открыть. Раз уж мудрые признались в этом, то и остальные согласились, что задача слишком трудна.

Лишь один визирь подошел к двери. Он внимательно её рассмотрел и ощупал, затем так и эдак попробовал сдвинуть и, наконец, резко толкнул. О чудо, дверь открылась! Она была просто прикрыта, но не заперта. Нужна была лишь воля, чтобы это проверить, и отвага, чтобы действовать решительно.

Тогда царь объявил: «Ты получишь этот пост при дворе, потому что полагаешься не только на то, что видишь и слышишь, но надеешься на собственные силы и не боишься сделать первый шаг».

Почему я начал с этой притчи?

## **Потому что объединяющая линия моей жизни, лежащая в основе всего, — философия действия!**

Я рос очень активным ребенком, желание действовать было заложено во мне на природном уровне. Неудивительно, что меня хорошо знали все окрестные врачи.

Меня постоянно терзало ненасытное любопытство и вечный страх что-то пропустить; хотелось одновременно быть в разных местах и все успеть. Казалось, мир такой большой, сейчас что-то упустишь, и все потеряно.

Воспитанный бабушкой, я хорошо помню, как она часто говорила мне: «Оскар, чтобы получить то же, что и другие, ты должен делать в два раза больше!» Я не понимал, почему, я просто принимал это своим детским разумом, так как бабушка была для меня главным авторитетом.

Я был и есть Человек-Macher (в переводе с немецкого «деятель»). То есть человек действия или человек деятельный. Это стало моей жизненной стратегией — достичь всего через мощные действия, быть быстрее других и не бояться все время пробовать.

Когда мне было восемь лет, моя семья переехала из Казахстана в Германию, вернулась на историческую родину, чтобы начать жизнь в этой стране. Мы переезжали из одного лагеря для переселенцев в другой и оказались на самом юге Германии. Небольшой провинциальный город, новое временное общежитие, большая семья

в одной комнате... Родители были заняты зарабатыванием на жизнь в новой стране, а мы, дети, как могли помогали им в этом. В городе царило благополучие, но для меня лагерь был похож на тюрьму. Драки, воровство, применение силы — обычные явления среди детей лагеря переселенцев. Однажды я нашел рядом с мусорными баками целый мешок деталей конструктора «Лего» и сразу спрятал его в лесу в километре от лагеря, в своем тайном месте, там и играл, иначе у меня бы просто отобрали его старшие. Я так обожал «Лего», что эмоции от игры были, наверное, сильнее, чем от вывода своей компании на IPO.

Карманных денег мне не давали, и, когда я пришел просить у мамы денег на футбольную форму, она просто сказал мне: «Оскар, тебе нужны деньги? Заработай».

В то время на пике своей популярности были фильмы про карате с Брюсом Ли. Все ребята в лагере грезили нунчаками. Я разыскал старый токарный станок, который едва работал, выточил на нем из деревянных обрезков швабр несколько нунчаков на пробу и тут же продал кому-то из товарищней. Скоро у всех знакомых ребят были нунчаки, я изготовил больше сотни этих штук и заработал первые деньги. Я собирал сломанные машинки и другие игрушки на пульте управления, чинил, менял в них батарейки и продавал. В Германии есть такой день, когда все немцы выставляют у дверей различный хлам и ненужные вещи. Он называется Sperrmüll (Шпермюль). Всего один день, а для меня это был главный день моей закупки товара.

В десять лет я разносил газеты по домам. У всех ребят было по одному району для доставки газет, у меня — пять, а потом еще несколько. Я стал брать газеты разных издательств. Развозил на роликах, чтобы успеть больше. Ко мне приезжали представители издательств и вручали призы. Для ребенка я начал зарабатывать хорошие деньги, полностью обеспечивая свои потребности. Думал я следующим образом: «Раз работает — увеличиваю». Обычно на этой работе остаются максимум на полгода. Я же проработал там пять лет. Когда я разносил газеты, я понял, что могу продавать подписки на новые журналы. И за каждую проданную подписку получал пятьдесят марок, что было равно двум тысячам разнесенных газет. В результате в месяц я продавал двадцать или тридцать подписок и зарабатывал больше своей мамы, которая работала учительницей.

В средней школе я был проблемным ребенком, с таким же окружением. Когда к моей маме приходили незнакомые люди, она с порога спрашивала: «Что Оскар опять сделал?»

Я хорошо успевал по физике и математике, но другие предметы мне были просто неинтересны. Меня даже отчислили из группы английского языка, так как учитель не мог справиться с моим поведением. Я был очень неудобен для него. В Германии без знания английского языка ученики старших классов получают аттестат с ограничением, он не дает им право продолжить обучение и пойти в гимназию, не говоря уже об университете. Я начал крепко задумываться об успехе и следить за успешными

людьми как в спорте, так и в бизнесе. Я захотел стать таким же, как они. Но все люди, на которых я стремился быть похожим, имели высшее образование и знали английский язык.

Окончив среднюю школу, я подумал: «Если я хочу быть успешным человеком, то надо знать английский». Жизнь в современном мире без знания английского — это не только аттестат с ограничением, а сама жизнь с ограничением! Я понял, что мне обязательно нужно выучить этот язык. И еще мне очень не нравилось, куда движется мое окружение, я хотел вырваться из него.

**И тут я совершил мощное действие, которое переварило рельсы всей моей жизни.** Однажды мы возвращались с приятелями из ночного клуба, и вдруг мой взгляд упал на плакат, где говорилось о возможности учиться в США по обмену. Плакат был старым и испорченным, я увидел только призыв учиться бесплатно и название организации. В тот же миг я принял решение ехать учиться в США. Для моих родных это был как гром среди ясного неба — где я, а где Америка! Для моей девушки и ее семьи это вообще стало настоящей драмой, так как дело уже шло к свадьбе. Но чем больше меня отговаривали, тем сильнее становилась моя убежденность в правильности принятого решения. На следующий же день я заполнил форму на сайте и написал письмо в эту организацию со словами: «Я еду в Америку». Ответа не было...

Тогда я собрался и поехал в офис этой организации.

Приехав, я заявил о своем намерении ехать учиться в США. В ответ сотрудники покрутили пальцем у виска, сказав, что срок подачи документов закончился полгода назад!

— Парень, группа вылетает через две недели. Ты наткнулся на какой-то старый билборд. Сроки давным-давно прошли, и тебе абсолютно невозможно ехать с нами.

Но я и не думал сдаваться. Я разыскал имя и адрес основателя этой организации и, предварительно уведомив его письмом, отправился к нему домой, на другой конец Германии, в шестистах километрах от моего дома. Он, решив, что я, наверное, сумасшедший, встретил меня ранним утром на вокзале.

— Альф, для меня это жизненно важно, я хочу поехать учиться в Америку, я полностью готов хоть завтра сесть в самолет!

— Оскар, чисто теоретически это возможно, но у тебя не будет никакой возможности выбора семьи и места проживания. Процесс подбора семьи длительный, и в нем участвуют обе стороны. Все, что я могу сделать, — это разослать твою анкету тем семьям, которые еще свободны, и если они ответят, то ты сразу должен будешь согласиться. Если сейчас разослать твою анкету, то, скорее всего, ты поедешь туда, куда все остальные ехать отказались.

— Никаких проблем, я согласен!

Через два дня я получил письмо с приглашением от семьи из Огайо, из маленького городка в центре штата. Мне повезло, что в тот год был недобор, и осталось

много свободных семей. Альф, как основатель, смог нарушить правила, которые не могли нарушить его сотрудники. И вот мне семнадцать лет, и я в самолете на пути в США. Такая вот история!

Я думал, что полечу в Америку учить английский язык. Но тот год стал самым важным годом моего UNLEARNING UNIVERSITY. Я полностью поменял свой взгляд на мир. Поездка в США стала тем самым мощным действием, предопределившим всю траекторию моего будущего. Я вернулся оттуда абсолютно другим человеком. А началось все вблизи огромных озер, в прекрасной семье предпринимателей, в которую я попал.

Новая реальность полностью не совпадала с тем, к чему я привык. Подобное мне уже пришлось пережить при переезде в Германию из Казахстана. Когда мир оказывается совсем не таким, как ты его представлял, когда известные тебе закономерности не работают в новом месте, ты понимаешь, что их не просто можно, но и нужно менять!

В США я попал в другой мир, мир эмигрантов, где никто не тыкал в меня пальцем, говоря, что я немец или русский. Мне просто говорили, что я — молодец. Молодец, что ты так классно играешь в футбол, молодец, что так классно знаешь физику, молодец, что ты такой активный! Я не мог понять, что происходит, ведь за ту же самую активность в Германии мне говорили, какой я плохой, а тут меня постоянно хвалили и поощряли. «Oskar, GOOD JOB (хорошая работа)!» — слышал я отовсюду.

Я смог окончить американскую школу и получил диплом, более того, мне назначили стипендию по физике, и я мог поступить в любой американский университет с оплатой учебы и проживания! Когда стипендиальная комиссия говорила, почему они выбрали именно меня, мне казалось, что говорят о ком-то другом. Через три месяца я уже свободно говорил на английском. Как быстро мы учимся на практике! Тогда я даже задумался, зачем мучиться десять лет за партой, если на практике все происходит так быстро. А самое главное, я еще многое разучился.

Ударить человека? В моей среде это было нормальным, а здесь это было подобно взрыву, когда приезжают две полицейских машины, машина пожарных, скорой помощи и армия психологов. Настолько высок был уровень цивилизации места, куда я попал! **Именно там я понял, что можно быть очень успешным и одновременно добрым!** Активным быть правильно! Я полностью поменял свой взгляд на мир и узнал о себе много нового, первый раз задумавшись, что, может быть, я совсем и не плох!

Именно там я проникся истинным духом предпринимательства. Хорошо разбираясь в технике, я следил за лодками главы моей гостевой семьи и продавал рыбакам прикормку для рыбы. В оставшееся время работал на заправке.

Чтобы поехать вместе с гостевой семьей в круиз по Карибскому бассейну, мне надо было заработать 2 тысячи долларов. Но на чаевых на заправке я нако-

пил только тысячу. За несколько недель до Рождества я разослал жителям соседних домов предложение украсть их участки к празднику и дерзко заявил, что сделаю это лучше других за небольшую плату. Начал я со своего дома, построив почти пятиметрового снеговика. Он и стал главной моей рекламой. Во мне неожиданно проснулся скульптор! Каждый день после занятий в школе я лепил людям снеговиков и украшал участки. Так я заработал двадцать раз по 50 долларов, сложил с чаевыми, и мне хватило на круиз. Это была одна из лучших поездок моей жизни. Мне было так жалко тратить время на сон, что, едва ступив на борт лайнера, я заявил: «Глаз не сомкну за всю поездку!» и тут же заключил пари с главой семьейства.

На исходе третьих суток, от накопившейся усталости, я заснул в лежаке на верхней палубе, сильно обгорел на солнце и стал похож на варёного рака. Тогда я пришёл на кухню, попросил повара дать мне побольше огурцов, настрогал их в ванну и отлеживался в огуречном рассоле!

Живя в Америке, я осознал, что по-настоящему богатые люди, оказывается, не музыканты и киноактеры, по-настоящему богаты владельцы компаний. Я задавал вопросы: «Где находятся все деньги в мире? Какие они? Почему этот человек богат?» И получал ответ: «Потому что он основал компанию, которая служит многим».

Значит, чтобы стать богатым, надо сделать шаг и основать такую компанию. **Это действие — открыть компанию и стать ее владельцем.**

## *Действие Второе*

Возвращаясь домой в Германию, я оказался миллионным пассажиром авиакомпании, и меня пересадили в первый класс, а потом даже в кабину пилота. Какая удача для 18-летнего парня! После посадки пилот подарил мне бутылку шампанского для мамы, сказав, что она воспитала хорошего человека.

Американский диплом в Германии не признается, и мне пришлось еще три года учиться в технической гимназии. Вернувшись, я стал одним из лучших учеников. Когда учительница английского болела, я вел уроки вместо нее и учил своих товарищей! Мною была написана лучшая в истории школы работа по физике. Но самое главное — я официально открыл свою первую компанию, ведь в Америке я разучился пониманию того, что не могу самостоятельно сделать это. Я разучился пониманию того, что мир уже до краев наполнен, и что если в Германии нет Starbucks, популярного в Америке, то там он и не нужен. В моей голове возникло осознание, что именно я могу создать то, чего здесь еще нет!

Если проводить некий анализ этой истории, то ход моих мыслей был очень прост: «Я хочу стать успешным человеком и при этом сохранить максимальную свободу в будущем, для этого мне нужно совершить некоторые действия: выучить английский и получить высшее образование».

**Надо делать действия, вот и все!**

\*\*\*

*Ректор:*

*— Простите, что прерываю повествование Оскара, но мне не терпится познакомиться. Разрешите представиться, дорогой читатель. Я — Ослик, который стоит во главе UNLEARNING UNIVERSITY (Университета Разучивания). Я очень рад каждому новому студенту, ведь то, чему мы здесь обучаем, сильно отличается от классической системы образования. Мы не просто учим вас новому, нет, самое главное, мы разучиваем вас делать старое, убираем привычные схемы, благодаря которым вы находитесь там, где есть.*

*Подумайте про различные сферы вашей жизни: семья, отношения с детьми и родителями, бизнес, карьера, спорт, витальность, энергия, хобби и так далее. И интуитивно, без долгого размышления, дайте каждой из них оценку от 1 до 10 баллов.*

*Сейчас стало очевидно, что многие из вас не там, где хотели бы быть.*

*У вас еще есть эйфорическое ощущения 20-летних, что все впереди? Сколько лет вы уже учились? Школа, институт, самообразование... Чему еще вы собираетесь научиться? Скажите честно, чтобы добиться улучшения в сфере отношений, вы действительно используете в своих действиях все полученные по этой теме знания?*

## *Действие Второе*

*Если вы возьмете все свои знания за 100%, то окажется, что ваши execution rate, уровень исполнения, находится где-то в районе 5%. Может быть, более выгодно поднять свой уровень исполнения хотя бы до 15%, чем довести уровень новых знаний, которые опять будут лежать мертвым грузом, до 110%?*

*Поверьте, что с повышением вашего execution rate вы достигнете гораздо больших результатов, нежели просто увеличивая багаж ни к чему не приводящих знаний.*



**Правильный вопрос от Оскара**

**Какая из живущих в вас идей требует реализации?**

**Почему до сих пор вы не попробовали реализовать ее?**

Пробовать — значит действовать, через действия лучше узнать себя. А бывает и так: то, что вы знаете, не работает и не приводит к желаемому результату. Тогда вы пытаетесь решить проблему, добавляя еще один слой знаний сверху на то, что и так не работает. И еще один. И еще... Вместо того чтобы сломать и выкинуть старую основу к чертям собачьим, вы вечно наслаиваете туда что-то еще в надежде запустить процесс. Может, имеет смысл изменить свою жизнь за счет изменения ваших привычек и самодрессировки, как бы обидно это не звучало? Как говорится, клин клином вышибают. Новое знание заработает только тогда, когда мы полностью уберем старое. Ненужное старое убираем, нужное новое повторяем.

У меня есть одна знакомая, которая при разговоре с собеседником постоянно тычет в него пальцем, не выслушав человека до конца, сразу начинает на него давить. Из-за этого люди вообще не слышат, что она говорит, и просто начинают ее тихо ненавидеть. У нее уже почти не осталось друзей. Знаете, что ей необходимо? **Разучиться этой ду-**

*рацкой привычке. Она может прочитать множество новых книг по эмпатии или эмоциональному интеллекту, но при этом продолжать делать то, что отталкивает людей.*

*Я тоже всегда был таким, упрямо идущим за морковкой, болтающейся на закрепленной между моими ушами палке, а на мне в это время возили грузы. И пока не пришло осознание, что мной движет, я и мечтать не мог о том головокружительном карьерном взлете, который привел меня к посту ректора целого университета.*

А я продемонстрирую это на примере отношения к деньгам. Недавно ко мне в гости за советом пришел друг. Он очень успешный в спорте человек, но у него нет денег. А в душе он коммунист. У него даже такая татуировка есть. И вот он начинает мне рассказывать какие-то свои маркетинговые тактики, которые позволяют ему решить проблемы с деньгами. На что я ему отвечаю:

— Послушай, может, ты изменишь свою философию в отношении денег в целом?

Пока у него в голове сидят эти идеи, он может сколько угодно карабкаться по поверхности, но в итоге будет получаться тот же самый результат. Он тратит свое время туда, куда тратить не должен. Месяцами пропадает в бесплатных турах, так как считает, что должен этим заниматься. А в результате он получает боль. У него нет денег даже на лечение собственных спортивных травм.

Ему совершенно бессмысленно учиться чему-то новому, пока он не избавится от своей философии в отношении денег.

Ко мне приходят сотни таких, как мой друг, но я не оцениваю людей по их жизненному выбору, философии, образу мыслей. Все, что они выбрали, правильно, я уважаю их право! До тех пор, пока они не начали жаловаться на свою жизнь. Абсолютно неважно, какие у вас цели, состоятельный вы или бедный, учитель или менеджер. Если вы что-то делаете с полным убеждением, вы молодец!

Я бы никогда не поставил философию моего друга под сомнение, если бы он был счастлив и не пришел ко мне за помощью в очень трудном положении. А в этом случае надо менять что-то важное, а не заниматься какими-то лайфхаками.

Я, простой парень из казахской деревни, очень долго шел к пониманию, что могу строить большие компании. Я первый студент моего Университета Разучивания, ведь сперва я должен был сам разучиться детскому представлению о создателях больших компаний как о сверхлюдях, которые чем-то лучше меня. Я преодолел путь длиною в пятнадцать лет к осознанию того, что это не так. Путь от маленького мальчика из деревни Коктерек до серийного предпринимателя и филантропа. На этом пути я встретил тысячи выдающихся в разных сферах людей и понял, что они ничуть не лучше и не хуже меня. Мне до сих пор интересно у них учиться, но усваиваю я только то, что мне самому нужно.

## *Действие Второе*

Со всей ответственностью заявляю, что я с отличием закончил первый курс UNLEARNING UNIVERSITY собственного имени, ведь самые большие прорывы в своей жизни я совершил уже взрослым, когда очередной раз разучивался фундаментальным вещам, в которые верил.

### **Правильный вопрос от Оскара**

*А чему бы вам следовало разучиться?*

*Возьмите карандаш и запишите первое  
пришедшее на ум на полях.*

*Какие из ваших старых установок  
вам уже не служат?*



\*\*\*

Но вернемся к философии действия. В университете она сработала великолепно! Я поступил на лучший экономический факультет Германии, сдал все вступительные экзамены и приемные собеседования при большом конкурсе, хотя формально уже был принят без экзаменов в другие вузы. Конкурс в этот университет был основан не на оценках, а на способностях. WHU — особенный университет, где всю программу обучения дипломированного коммерсанта, рассчитанную на пять лет, проходят ускоренно за четыре года. Каждые три месяца студентам освобождается время для практики. Это было особенно ценно для меня. Студентов первого курса уже вербовали элитные компании.

Чтобы получить диплом, нужно было набрать шестьдесят очков, то есть сдать где-то двадцать пять экзаменов. Всего давалось пятьдесят предметов, из них надо было выбрать подходящие. Я сразу принял решение, что я сдам все пятьдесят экзаменов. Таковы особенности немецкой системы образования, что даже при получении проходного балла по выбранным двадцати пяти есть шанс неудовлетворительного результата в том случае, если остальные сдадут экзамены лучше меня. В итоге я сдал все пятьдесят экзаменов, набрал сто двадцать пять очков вместо шестидесяти и попал в число двадцати лучших студентов. По сути, я получил два диплома. Был еще только один студент с аналогичными результатами, тоже русский немец из эмигрантов.

У меня хватило времени на сдачу всех экзаменов по-

тому, что я не растрачивал его на раздумья и муки выбора, как все остальные. Когда я наблюдал, как некоторые тратили больше времени на выбор предметов, чем на их изучение, моему удивлению не было предела. Я не раздумывал, а просто делал. Мне были одинаково важны все предметы, в моей голове всегда были слова бабушки о том, что я должен делать вдвое больше других! То же самое произошло при выборе университетской практики. Я не понимал, по каким критериям кого-то принимали, а кого-то нет, но чувствовал, что это процесс непредсказуемый. Поэтому, когда все отправляли по пять-шесть заявок, мое резюме получили более тысячи компаний, и я был приглашен на прохождение практики сразу в пять компаний, входящих в мировой топ-100, в том числе, в BWM! Конверсия была меньше 0,5%.

В 2005 году я приехал в Москву в качестве студента по обмену и, будучи фанатом спорта, сразу же записался в фитнес-клуб. Придя туда первый раз, я спустился к бассейну и вдруг заметил потрясающей красоты девушку, которая сидела в джакузи. Раньше таких встречать мне не приходилось. Я наблюдал за ней со стороны и думал: «Она выглядит занятой, не стоит ее отвлекать, да и по-русски я не очень хорошо говорю! Скоро я улучшу свой русский и смогу с ней полноценно пообщаться! Или все-таки подойти и заговорить сейчас?» Было страшно, от этой мысли у меня поднялась температура. Вдруг я вспомнил, что на входе в клуб видел объявление о проведении новогодней вечеринки. Наверное, лучше там познакомиться. Я чуть выпью, и будет легче заяв-

зать разговор... Но привычка действовать взяла вверх. Будь что будет. Я залез в джакузи рядом с ней и только тут понял, что не придумал, что сказать!

— Я вас знаю, — выпалил я.

— Очень в этом сомневаюсь, я жду урок аквааэробики, вы тоже? — ответила она.

— Конечно, да! — воскликнул я и после этого час занимался аквааэробикой вместе с десятью женщинами.

Сегодня мы женаты, и у нас трое детей.

Зачем я это рассказываю? Да затем, что, когда мы оглядываемся на свое прошлое, мы понимаем, что все зависело от нашего действия, сделали мы что-то или нет. К сожалению, другого пути не существует. В моей любимой науке физике, законам которой подчиняется все на нашей планете, ничего не происходит без действия. Чувствуете тонкий намек самой природы? Люди постоянно спрашивают меня, как я все успеваю, в сутках же только двадцать четыре часа?

**Единственный ответ — это моя философия действия!**

*Ректор:*

— Хочу дать небольшую remarку. Делать много не значит совершать много бессмысленных действий. Сейчас есть множество активностей, создающих у человека иллюзию действия и движения вперед: чтение новостей, из-за желания быть в курсе всего, просмотр различных информационных лент, в надежде найти что-то релевантное, лайки, комментарии и тому подобное. В основном, это то, что

*легко делать. Но так вы проходите мимо действий, которые действительно создают ценность. Действовать в сторону выбранной цели — вот главное.*

Но у любой медали две стороны! Побочным эффектом моей философии может стать создание никому не нужной фигни. Можно даже выглядеть смешным или недалеким в глазах других людей. Моя рекомендация — все это нивелировать юмором.

Я вспоминаю историю, произошедшую со мной в пору предпринимательской юности.

Тогда я искал высокомаржинальные товары, чтобы, продавая их через интернет и отправляя по почте, зарабатывать больше. Когда мне на глаза попался пояс для тренировки пресса, который отлично продавался в телемагазине, я вскрикнул: «Бинго, это то, что я так долго искал!» Мне казалось, что телевизионный эфир настолько дорогой, что продающиеся там товары могут быть только сверхмаржинальными. Я вышел на производителя этих поясов и выяснил, что цена продажи в шестьдесят раз превышает цену оптовой покупки. Закупив партию этих поясов, я действительно очень быстро продал их, заработав хорошую прибыль. Решив, что нашел золотую жилу, я на все деньги приобрел целый вагон этих штук. И что вы думаете, за то время, пока я успешно торговал первой партией, таких умников, как я, стало много. Цена продажи обрушилась, мало того, многие просто хотели вернуть свои деньги и продавали пояса ниже себестоимости. На протяжении долгого времени

*Просто делай! Делай просто!*

я дарил эти пояса кому только можно, на все праздники, дни рождения и именины, пока, наконец, не избавился от последнего. Но даже и у побочной стороны моей философии действия есть положительные моменты. Ведь именно этот случай помог мне в будущем создать самый успешный в России телемагазин Shopping Live с продажами в прямом эфире.

**Правильный вопрос от Оскара**

***Какие из ваших решительных действий  
принесли вам наибольшую ценность?***



\*\*\*

Главное сокровище — действие — является самым недооцененным и скрытым фактором на пути к нашим целям! Когда мы говорим о факторах достижения успеха, на ум приходит очень многое вещей: воспитание, образованность, упорство, самоконтроль, благодарность, оптимизм, дальновидность, энергичность, последовательность и многое другое. Про это написаны тонны книг. Это, конечно, хорошо и даже иногда работает. Но в основе всего лежит действие, точно так же, как в основе любой из рабочих диет лежит калорийный дефицит. Это фундаментальный принцип, который решает все.

Мы обсуждаем огромное количество вещей, связанных с действием. Но в умах людей действие, направленное в сторону цели, нечто автоматическое и само собой разумеющееся, то, чему не стоит уделять внимание. Например, визуализация и видение будущего работает, но, если за этим не последуют действия, ничего не будет. Если вы не живете на каком-то крутом повороте, машина вашей мечты не влетит вам в дом магическим способом, как и жизнь мечты. Вот тут-то, на переходе от знаний к действию, все и ломается. Именно здесь кроется гигантский разрыв, который почему-то всеми игнорируется. Разрыв между тем, что люди знают, и тем, что реально делают. Когда мужчина видит красивую девушку и хочет познакомиться, но ничего не предпринимает, она попросту уходит.

**Я либо сел в джакузи и познакомился с будущей же-**

**ной, либо нет. Я либо создал свою компанию и стал владельцем, либо нет.**

**Вот и все! Остальное — это истории, которыми мы оправдываем свое бездействие.**

Я всю жизнь изучаю биографии великих людей, и оказалось, что у них разные жизненные пути, разные философии, частично даже противоречащие друг другу, но фактор их успеха и единственное, что их всех объединяет, — это огромное количество совершенных ими действий.

В Германии живет один предприниматель по имени Оливер Самвер. Этот человек является самым ярко выраженным представителем философии действия в мире бизнеса. Сейчас он мульти миллиардер и основатель девяти миллиардных компаний. Во всем мире за всю историю предпринимательства бизнесменов, создавших миллиардные компании, всего около десяти тысяч. Предпринимателей, создавших четыре «единорога» (компания-миллиардер), не больше сотни, а тех, кто повторил это девять раз, в мире вряд ли наберется и десяток.

Это многократный олимпийский чемпион в мире предпринимательства. В своей активности он дотянулся и до России, проекты LaModa, WestWing и Delivery Club — его рук дело. При этом Оливер — человек, обанкротивший более двухсот компаний. Как и баскетболист Майкл Джордан, сделавший наибольшее количество в мире неудачных бросков, Оливер установил мировой рекорд по числу основанных им компаний, которые «не

выстрелили». Вдумайтесь в это число неудачных проектов! Но, если вы считаете, что все эти компании были неуспешными, вы глубоко заблуждаетесь.

Один мой близкий друг создал с ним общую компанию. Когда американская корпорация предложила купить ее за 10 миллионов долларов, Оливер сказал: «Вы хотите купить Оливера за каких-то жалких 10 миллионов?! Да не бывать этому!» И просто обанкротил ее. То есть то, что для других было бы успехом, в его рейтинге даже не попадало в список того, над чем стоит продолжать работу. Человек-фурия, совершающий гигантское количество действий и принимающий огромное количество решений за минимальный промежуток времени. Самый страшный из конкурентов, с кем мне приходилось иметь дело, а уж поверьте, конкурентов у меня много.

Однажды он собрался выводить далеко не лучшую из своих компаний на IPO. Для этого банкиры из Goldman Sachs, как обычно, подготовили для него программу roadshow — ряд мероприятий, состоящий из презентаций и встреч с инвесторами на протяжении трех месяцев. Хочу сказать, что банкиры — действительно работяги, вкалывающие по сто часов в неделю. Поэтому, когда заходит речь о roadshow для IPO, они снисходительно объясняют предпринимателям, что сейчас тем придется поработать. Так вот, когда они озвучили Оливеру свой план и намекнули на усиленную работу, он пришел в ярость. «А теперь послушайте меня, сукины дети, — орал он на банкиров, — вы хотите поработать?! Я пока-

жу вам, ЧТО такое работа! Все, что вы там понаписали, увеличьте в три раза, ведь нас трое братьев, а потом еще умножьте на два! А срок с трех месяцев сократите до одного! Мы арендуем два частных самолета и включаем в работу три банка!» Работа закипела. Через шесть недель он действительно собрал огромную сумму на IPO для своей компании. А сотрудники этих банков до сих пор с ужасом вспоминают то время, ведь почти все были на грани нервного срыва от усталости.

Он, не останавливаясь, занимается бизнесом с двухтысячного года. Он занимается всем, даже не пытаясь угадать заранее, что сработает, а что нет, просто делает. В консервативной Германии Оливер пугает людей своим поведением и вызывает абсолютное непонимание большинства. Люди боятся его и отсутствия в нем таких ценных для всех качеств, как умеренность и продуманность. В Германии он очень сильно отличается от того образа бизнесмена, к которому все привыкли. Он поставил перед собой задачу стать самым богатым немцем в истории Германии, и у меня нет сомнений, что рано или поздно он добьется своего. Да, у него были большие проблемы в период с 2009 до 2012 года, когда его компания преследовала череда банкротств, и многие тогда уже списали его со счетов, говоря, что подход Оливера не работает. Но потом всем скептикам пришлось замолчать — девять миллиардных компаний, этому сложно что-то противопоставить. Сегодня он человек-легенда.

Я встречался с Оливером много раз в жизни, и каждая встреча была особенной, она поворачивала мое

мышление. Одно время мы конкурировали, и он сказал мне: «Я готов потерять на этой теме миллиард долларов. А как сильно этого хочешь ты?» В итоге у нас возникла взаимная симпатия, и мы создали компанию, еще не зная, что будем делать, и, конечно, история на этом не закончилась. Пока мы думали, чем будем заниматься, он подал на меня в суд. Вы, естественно, спросите, за что?

В это время в России моя компания Sapato развивалась так быстро, что у меня абсолютно не было лишнего времени, и для его экономии при создании телевизионной рекламы компания повторила идею рекламного ролика аналогичной компании Zalando, которая работала на европейском рынке и принадлежала Оливеру. Интересно, что компания Zalando была, в свою очередь, копией компании Zappos. Оливер всегда копирует, именно это позволяет ему двигаться вперед с огромной скоростью.

И вот те же юристы, что две недели назад регистрировали нашу с ним компанию, присылают мне судебное извещение за нарушение авторских прав. Я спокойно написал Оливеру: «Ты действительно подал на меня в суд за нарушение авторских прав? Просто подумай об этом. Ты, который всю жизнь копирует чужие бизнесы, подал в суд за нарушение авторских прав рекламного ролика компании, которая даже не конкурирует с твоей? Ты, Оливер Самвер, подал в суд за нарушение авторских прав?!!!» На следующий день я узнал о полном отзыве всех претензий! Мы общаемся до сих пор, но совместных компаний больше не делаем.

Оливер научил меня слову **execute**, что переводится

с английского как «осуществление» или «проведение в жизнь». Это переход от анализа к действию, переход от подготовительного периода к исполнительному. Execute — очень хорошее слово. Как прыжок с парашютом. Это то, что я говорю своим командам. Рекомендую вам как можно чаще использовать это слово.

Отплываем! Как когда-то сказал Юрий Гагарин, поехали! Это тот великий момент, когда подготовка окончена и начинается экшн.

В памяти всплывает еще один случай, произошедший много лет назад и оказавший на меня огромное влияние. В детстве я активно занимался плаванием и однажды в бассейне встретил пловца-чемпиона. Когда я обратился к нему за советом, как улучшить свои результаты, он сказал мне фразу, оставшуюся со мной навсегда: «Я вижу, что ты много и регулярно плаваешь, этот факт важнее всего остального! А нюансы можно понять, только проплыв более десяти тысяч часов».

*Ректор:*

*– Вот это по-настоящему ценный совет! Но что же тогда мешает людям добиваться своих целей?*

Самый главный убийца всех наших целей, мечтаний и стремлений — это бездействие в сторону желаемого. Ничто так не убивает нашу энергию и не лишает нас счастья, как бездействие в отношении тех вещей, которые мы хотим видеть в нашей жизни. Как показало одно исследование, на смертном одре люди больше всего жа-

леют о несделанном. Когда случается авария, все видят ущерб. Ты что-то попробовал, не получилось, ущерб в Х миллионов рублей. Но никто не видит ущерб от бездействия. Ущерб от бездействия — невидимка. Он подобен раку. Представьте: кто-то наблюдает за вами всю жизнь и в конце показывает все упущеные возможности и ваш максимальный потенциал! Что вы тогда скажете? **Ущерб от бездействия в долгосрочной перспективе обходится намного дороже любых аварий.** От бездействия пропадает ваша уверенность в себе, ведь в глубине души вы знаете, что даже не попробовали.

Пусть не получилось, пусть получилось что-то неудовлетворительно, но вы хотя бы попробовали! Это по-спартански. Даже при таком раскладе вы достойны уважения других. Деятельные люди знают, что аварии — это нормально. Как говорится, лес рубят — щепки летят! Тот, кто действует, в любом случае вызывает больше уважения, чем тот, кто заказывает исследование рынка, влекущее за собой еще больше вопросов.

**Правильный вопрос от Оскара**

***Если бы завтрашний день стал последним днем вашей жизни, о чём несделанном вы жалели бы больше всего?***

\*\*\*

Я готов ответственно заявить, что я, Оскар Хартманн, ничем особым не отличаюсь от остальных людей. Но я осознанно решил сделать действие своим конкурентным преимуществом. Философия действия — единственное мое отличие. Я понимал, что я не самый умный, не самый красивый, не самый быстрый, но я самый деятельный. Не самый одаренный, но самый заведенный! Я понял, что, если я буду человеком, который постоянно действует, быстрее действует, мощнее действует, это реально станет сильнейшим конкурентным преимуществом в нашем сложном мире.

*Ректор:*

*— А почему это вообще можно считать конкурентным преимуществом?*

Во-первых, это тяжело! На своем жизненном пути я практически не встречал людей, которые совершают мощные действия, при том что каждый год у меня тысячи новых знакомств. Я даже не представлял себе, насколько это редкое явление — человек, совершающий много мощных действий. Люди живут на автопилоте и не хотят видеть пропасть между тем, чего они хотят, и тем, что для этого делают. А побеждают не в планировании, а в исполнении. Возьмите стратегические бумаги разных потерпевших банкротство компаний и посмотрите, какие они продуманные и классные. Бизнес-стратегии развития компаний всегда прекрасны, но вот реализо-

вать их удается единицам. Люди не сильно отличаются целями, одинаковых целей много, но они сильно отличаются тем, что делают для их реализации. Можно проиллюстрировать это на примере дискотеки, где все хотят завести знакомства, но делают это единицы. Действие — это то, что находится под моим контролем и зависит только от меня, оно не обусловлено факторами, на которые я не могу повлиять, например, генетическими. Я могу измерить мои действия в количестве коммуникаций, звонков, встреч, анализировать их, давать им КРІ.

Взрослея в Германии, я наблюдал за обществом, выбирая свое конкурентное преимущество. Я видел много порядочных, умных, образованных, трудолюбивых людей из хороших обеспеченных семей. «Может ли что-то из вышеперечисленного быть моим конкурентным преимуществом? Вряд ли, — думал я, — ведь весь смысл состоит в том, чтобы чем-то отличаться от остальных». Осознанно делать много мощных действий в направлении своей цели — вот оно, мое конкурентное преимущество. Быстрее и больше других. Моя сила заключена именно в действиях.

Знаете, как я стал основателем самой крупной организации женского лидерства в России «PRO Женщин»? Почему это сделал именно я? Это же абсурд. В России есть тысячи людей, которые должны были создать такую организацию. В мире много подобных организаций, объединяющих десятки миллионов женщин, но в России таковой не было. Так как никто этого не сделал, пришел

я, увидел проблему и необходимость действовать, воткнул воображаемую ветку с флагом «PRO Женщин» и сказал: «Теперь здесь собираются женщины-лидеры, которые помогают друг другу расти!» Сейчас эта организация представлена в восьмидесяти городах России и объединяет более десяти тысяч женщин. То есть она была нужна обществу! Существовало много людей, занимавшихся этим вопросом, но, когда я объявил о создании, они все пришли и сказали: «Наконец-то кто-то сделал это!» Первые женщины начали наполнять организацию своей энергией и действиями.

*Ректор:*

*— А если бы эта идея не стала такой успешной?*

Смысл в том, что попробовать ничего не стоит. Люди переоценивают стоимость неудачи. Создавая «PRO Женщин», я абсолютно ничем не рисковал. Ну не получилось бы, и что? Значит, на вечеринку никто не пришел.

*Ректор:*

*— Раз никто не пришел, никто и не узнал, что вечеринка не удалась! Гениально!*

**Постарайтесь понять, насколько это просто и мощно.**

**Правильный вопрос от Оскара**

**А что является вашим конкурентным  
преимуществом?**

**В чем вы стараетесь быть лучше других?**

*Ректор:*

*— А как же ум, интеллект?!*

Традиционно всем почему-то кажется, что ум — самый большой предсказатель успеха. И когда люди по всему миру видят кого-то, сделавшего нечто значительное или выдающееся, то автоматически присваивают ему высокий интеллект. Почему? Это неверно и не является главным фактором успеха.

Действительно, чем выше интеллект или уровень IQ, тем больше шансов стать успешным в бизнесе или в чем-либо другом, поэтому многие думают, что чем выше показатели, тем лучше. Но при IQ выше 100 корреляция с успешностью в чем-либо теряется. В США было проведено масштабное исследование: из двухсот пятидесяти тысяч одаренных детей отобрали две тысячи с IQ выше 150 и отслеживали их в течение жизни. Оказалось, что никто из них не добился не то что Нобелевской премии, но вообще никаких выдающихся результатов.

Посмотрите, сколько вокруг вас успешных, но не таких, как вы, умных и образованных людей. И сколько очень умных людей, которые ничего не могут сделать. Это явление мы наблюдаем ежедневно, как закон фи-

зики. При этом 90% людей считают, что их IQ выше среднего. То есть на самом деле вашего интеллекта уже достаточно для всего, чего вы хотите достичь и о чем мечтаете. **Уже сейчас можно и нужно работать с тем, что вы знаете. Ведь одно дело понять, и совсем другое — сделать.**

Конечно, если IQ невысок, то можно столкнуться с определенными проблемами. Хотя... Приведу отличный пример. Для меня очень важным фильмом является «Форрест Гамп», он мой самый любимый. Я смотрел его больше двадцати раз. О чём он? О простом парне из американской глубинки с низким IQ, который очень мало думал и очень много делал. В результате он добился выдающихся успехов в разных сферах: стал чемпионом по настольному теннису, известным бегуном, преуспел в бизнесе, стал отцом. Раньше я постоянно об этом думал и готов биться об заклад, что в сто раз лучше быть таким вот Форрестом, чем обычным среднестатистическим человеком.

*Ректор:*

*— А мой любимый фильм — «Собачье сердце»!*

Отличный выбор. Очень символично. Мысль о том, что интеллект не главное в достижении успеха, достаточно болезненна и агрессивна для нашего менталитета.

Я живу в России, до восьми лет рос в Казахстане, работал в Украине, именно поэтому, хорошо зная менталитет людей, я давлю на их болевые точки. Не так ли, дорогой

читатель? В России и на постсоветском пространстве очень сильно понятие интеллигентности и доминирование консервативно-образовательной культуры, научной, сложной, продуманной. Образование и интеллект в которой — ключевые факторы.

А я отрицаю эту концепцию пожизненного обучения!

*Ректор:*

*— Ты не обидишься, если я отойду подальше, а то в тебя сейчас тухлые помидоры полетят? Не хочу испачкаться!*

Я прекрасно понимаю, что вопросы правильного образования в современном мире комплексные и очень сложные. Ими занимаются все мировые лидеры, но пока в дискуссиях намного больше вопросов, чем ответов. Сейчас идет время больших перемен. Мы с моим партнером, Игорем Рыбаковым, верим в школу как в центр социума и базового образования. Было бы нечестно говорить иначе, ведь я сам окончил лучший экономический университет Германии. В этот период жизни, помимо обучения, с человеком происходят еще более важные процессы. Но в дальнейшем я стал использовать совершенно другой подход, максимально приближенный к практике. Я хочу обратить внимание, что, безусловно, образование очень полезно, но если присутствует «передоз образования» или вечный фокус только на нем, то это приводит к «плато» в развитии, то есть к отсутствию роста.

**Для меня интеллект — это способность достигать комплексные цели. Именно достигать, а не понимать.** А повсюду интеллектом считается способность сложно думать. Но если посмотреть на то, что делают многие считающиеся умными люди, и где они находятся по отношению к своим же собственным планам, то происходит путаница.

В современном мире курение — очень глупое действие, оно является четвертой по распространенности причиной смертности. Курение ослабляет действие многих лекарств. С курением все понятно и доказано тысячу раз. Не думаю, что кто-то ставит себе целью курить. И при этом один миллиард людей по всему миру курят! Мы ежедневно наблюдаем образованных людей с сигаретой во рту! Если спросить этих людей, то все они минимум два—три раза принимали твердое решение бросить.

Глуп тот, кто совершает глупые поступки. Люди являются заложниками своего образа мысли, они не видят, что застряли. Действие оказалось в «слепой» зоне, вне видимости мозга. Эти люди не могут перевести идеи и знания в результат, они подобны мощной машине на льду: колеса крутятся, а движения вперед нет, как будто отсутствует коробка передач.

В США из-за активного внедрения в умы философии успеха такие люди страдают от депрессии, виня себя в том, что ничего не добились. Если не в Америке, стране возможностей, то где тогда? Винить другого в своем неуспехе всегда проще и гораздо менее болезненно.

*Ректор:*

— Я большой любитель русской классической литературы, особенно Достоевского и Чехова, и руководжу Университетом, но когда я вижу жену своего любимого брата, то весь трясусь и постоянно пытаюсь задеть ее. А приводит это к тому, что брат приезжает в гости все реже и реже. Это очень печально, и понимание Достоевского никак не помогает решить проблему, может, даже наоборот. Мне есть над чем задуматься.

Да, Форрест Гамп считается простаком, отношение к нему, мягко говоря, презрительное. Что говорить о Форресте, если любой счастливый человек может прослыть странноватым только потому, что много улыбается.

В итоге является ли интеллект фактором, способствующим достижению целей? Однозначно да, если он приводит к конкретным действиям. Именно поэтому для меня интеллектом является способность достигать целей, а не понимать их. Если же интеллект приводит к бездействию, то таким фактором он точно не является. По достижении комплексной цели общество признает в людях высокие интеллектуальные возможности. Может, они и не наберут в IQ-тестере 100 баллов, но они точно умны, ведь смогли достичь сложных целей. В отличие от многих интеллектуалов, некоторым из которых даже свою комнату трудно держать в порядке, не говоря уж о чем-то более сложном.

*Ректор:*

*— И тут наступает время первой мини-лекции.*

*Образование хоть и не является ключевым фактором в достижении целей, но играет важнейшую роль, повышая шансы на успех. Мы ни в коем случае не отрицаем образование, но, безусловно, существует образовательный «передоз». Обучение людей идет до двадцати трех–двадцати пяти лет. Какой смысл затягивать его до тридцати или сорока? В России уже огромное количество людей с высшим образованием, или даже двумя или тремя.*

*В нашем UNLEARNING UNIVERSITY мы опытным путем определили важный момент: чтобы человеку достаточно далеко продвинуться практически в любом вопросе, необходимо некоторое количество часов усердного обучения, потом первые практические шаги и далее параллельное с практикой обучение. Конечно, мы не говорим о таких сферах, как медицина или ядерная физика.*

*Большинство людей изучают то, что может им когда-нибудь пригодиться, но в 99% процентах случаев этот момент никогда не наступает. Так работает школа. Образование по типу just in case, на всякий случай. Мы же предлагаем другой путь, навык получения знаний just in time, точно в срок. Как в японской технологии производства, когда на*

конвейер подаются комплектующие, необходимые в данный момент. Вместо того чтобы учить что-то впрок, вы идете в темы, которыми занимаетесь в настоящее время или займетесь в ближайшее. Главное здесь — не импровизировать. Большинство людей «здесь и сейчас» делают плохо, потому что импровизируют и не изучают то, чем занимаются.

Навык быстрого получения любого нового знания в пути очень важен для современного мира и особенно важен в предпринимательстве, где фактор неопределенности невероятно высок. В старой модели запас знаний выглядел как рюкзак, который мы заполняем знаниями и идеями. Но, когда в нужный момент мы пытаемся достать их оттуда, знания либо уже забыты, из-за особенностей работы мозга, либо просрочены.

Мы живем в мире, где в кармане носим целый магазин, в нем есть все. Зачем брать с собой в поход рюкзак, если можно взять целый гипермаркет?

Идем дальше. Кто-то считает, что вся сила в информации. Тот, у кого есть ноу-хау, тайное знание, инсайдерская информация, выигрывает. И снова нет! До возникновения книг информации было так мало, что она распространялась из уст в уста, потом создавались библиотеки, а сейчас есть интернет. Казалось бы, он дает доступ к неограниченному объему информации, и теперь все проблемы будут решены. Уже большая половина населения земли подключены к интернету. Сейчас

у каждого в кармане библиотека больше, чем у любого из царей прошлого. Но выяснилось, что появление интернета никак не повлияло на решение проблем. По последним данным неравенство в обществе лишь усилилось, и по всему миру царят эпидемии ожирения и депрессии.

Двадцать лет назад, когда я начинал интернет-бизнес, надежды на интернет как на инструмент устранения неравенства были очень большие. К сожалению, они не оправдались.

**То есть информация и доступ к ней тоже не являются узким местом. Действие и есть самый главный, но скрытый фактор.** Это видно из следующего примера. Представьте, что вы политик и хотите улучшить жизнь общества. Вы начинаете развивать образование и увеличивать его доступность, строите библиотеки в деревнях, запускаете повсюду интернет. Ба-бах, а жизнь-то лучше не становится, особенно если уровень образования и так высок, что мы наблюдаем в развитых странах.

*Ректор:*  
— *И почему же?*

Не был учтен скрытый фактор, действие. Понимание того, что узкое место как раз и есть действие, оно открывает нам истинное положение вещей. Как я уже писал выше, оно заключается в существовании огромного разрыва между знаниями и тем, что люди реально делают. Теория против практики, или так называемый knowledge-action gap.

Если бы только теория и знания определяли разницу в жизни людей, то все были бы здоровыми, богатыми, красивыми и имели хорошие отношения с близкими. Но мы не можем объяснить мир без учета фактора действия.

**Правильный вопрос от Оскара**

***Какие важные в вашей жизни вещи вы знаете, но не делаете?***

Например, все знают ЧТО надо делать, чтобы иметь красивое и здоровое тело, но основная сложность заключается как раз в конкретных действиях. Мы наблюдаем огромную разницу между знаниями людей и их ежедневными, ежеминутными действиями, происходящими по всему миру. Я считаю, что предприниматели — именно те люди, которые переходят от знаний к практике и шаг за шагом превращают идеи в реальность.

Любому человеку, принимающему каждый день душ, в голову хоть раз приходила бизнес-идея. Но все эти идеи смываются вместе с водой в канализацию. Моя мама шутит: «Пришла хорошая мысль, увидела, что дома никого нет, и ушла. Наверное, к другому, кто любит делать». Идея сама по себе ничего не стоит.

Когда я работал в Boston Consulting, я выяснил, что существуют люди-аналитики. Аналитики крупных банков и консалтинговых агентств имеют перед глазами всю картину экономики. Они видят, чего не хватает и где излишки, видят, куда идет экономика, и делают прогнозы. Их видение вообще нельзя сравнить с видением пред-

принимателей, особенно молодых, чей уровень анализа приблизительно следующий:

— Я съездил в США и увидел такую тему! Представляете, все мои друзья сразу купили! Надо делать здесь такую же!

Но что интересно. Меня очень удивляет, что из среды аналитиков практически не выходит предпринимателей! В их мозгах вообще нет связи между знанием, действиями и тем, что они сами могут что-то построить.

Предприниматель тот, кто может взять идею и превратить ее в практику. Именно он может преодолеть узкое место, заключающееся в отсутствии действия. Я уважаю и ценю предпринимателей, поэтому я посвящаю свою жизнь развитию предпринимательства.

*Ректор:*

— Оскар, у меня тут есть к тебе просьба. Понимаешь, у одного моего родственника появилась идея, которую он хочет обсудить с тобой.

— Стоп, давай ты будешь направлять ко мне только тех родственников, которые, помимо идеи, уже что-то сделали. У тебя такие есть?

— Есть! Один открыл малосенькую ферму по выращиванию морковок, и ему нужен совет.

— Вот таких, кто просто взял и сделал, я уважаю в десять раз больше. Зови — встречусь!

По опросам более 40% взрослого населения мира имеют бизнес-идею, с которой живут уже более года, но

ничего не делают конкретного. Победителями становятся в исполнении, а не в планировании, как мы и говорили раньше. В предпринимательстве действие эффективнее и дешевле планирования или исследования рынка. В текущих условиях сделать лэндинг-пейдж, описать продукт, запустить продажи и посмотреть отклик в десять раз дешевле, чем делать анализ рынка! Это *short cut*, короткий путь.

Когда мы создали компанию CarPrice (международная компания, сервис по безопасной продаже автомобилей с пробегом через онлайн-аукцион, в настоящее время имеет сто двадцать офисов в пятидесяти двух городах России), я сделал инвестиции в похожие компании по всему миру, и оказалось, что Япония была самой лучшей страной по рамочным условиям для этой бизнес-модели. Но в Японии просто не было подобной компании, в которую я мог бы инвестировать.

Я поехал в Японию, и местные консалтинговые компании предложили мне сделать исследование рынка на предмет оценки потенциала такой компании. Я получил различные предложения на сумму от 250 тысяч до полумиллиона долларов. Тогда я взял и просто открыл компанию в Японии. До момента первой продажи мы потратили 100 тысяч долларов. И только когда мы уже продавали сто машин в месяц, наши затраты достигли 200 тысяч долларов. Соответственно, полностью запустить бизнес стоило меньше, чем провести исследование рынка!

Главное — избавиться от драмы и отпустить фиктив-

ный страх неудачи. Почему большинство людей не поступают так, как я в этом примере? Потому что сказать «нет», опираясь на результаты оплаченных исследований, безболезненно! А сделать что-то и получить «нет» в реальности — очень болезненно. Расценивайте это не как неудачу, а просто как определенный результат, практическое исследование.

**Задание от Оскара**

***Вспомните людей, которых вы знаете.***

***Поймите, что объяснить траекторию их жизни без фактора действия невозможно.***

***Подумайте обо всем, что они вам рассказывали и что потом реально сделали.***

Мы все пытаемся объяснить устройство мира и понять, чем счастливые люди, живущие наполненной жизнью, отличаются от других. Мы думаем про образование, про генетику, про страну и про то, что в ней все плохо, пора сваливать.

*Ректор:*

*— У меня много родственников за границей. Но вот что странно. Они живут там в такой же депрессии. И все хорошее, что у них осталось, — воспоминания о родине!*

Мы все являемся свидетелями феномена: видим распространение толстых, депрессивных людей с высоким

интеллектом и хорошим образованием, комфортно живущих в цивилизованном благополучном обществе. Если бы интеллект, образование, условия проживания были определяющими факторами, мы не наблюдали бы такую картину. Объяснить ситуацию можно с помощью законов моей любимой физики. Законам физики наплевать, что ты хороший человек, что происходит внутри тебя. Для физики важно совершение тобой действий. Без действия нет ничего. У человека может быть сложнейший комплекс из чувств, знаний, самоидентичности, идей, предназначения, системы ценностей, миссии... Просто целая галактика! Но пока нет действия, законам физики до этого нет никакого дела.

### **Вы то, что вы делаете.**

В моей школе, как, думаю, у каждого из вас, учился парень, который был отличником. Учителя, естественно, прочирили ему успешное будущее. В отличие от меня, которого, по их словам, ждала тюрьма. Так вот, по окончании школы он даже не пошел в университет и работает простым бухгалтером. Он остался со своими знаниями и не стал совершать никаких действий. Наверное, ему так спокойнее.

Я уже говорил о том, что аналитики, знающие все и имеющие перед собой конкретную картину, не создают бизнесы. Их создают простые молодые парни, которые не имеют никакого четкого представления о рынке,

на котором работают, и, тем более, о цифрах, его характеризующих. Они просто делают. Когда мой друг и владелец компании ТехноНиколь Игорь Рыбаков в девятнадцать лет с партнером основали компанию, он понятия не имел о рынке кровельных материалов, не думал ни о чем другом, только о том, что им не хватает материала крыть крыши взятых объектов. Миру неинтересно, знал он что-либо или нет, он просто создал компанию, и она выросла до второго места в мире в своем сегменте рынка.

**Незнание не важно и не страшно, если вы делаете действия. Вы являетесь результатом своих действий, а не знаний!** Если вы посмотрите на свои прошлые действия, то сможете отследить их траекторию вплоть до момента, в который они вас привели, но вы не сможете провести аналогичную траекторию в отношении знаний. Вы можете тысячу раз задать себе вопрос, где вы находитесь. В любом случае, все будет идти от действий, а не от знаний.

Еще проще в спорте. Результат зависит только от действий. В итоге приходит время соревнований, и можно, конечно, ждать чуда. Но в гребле, например, чудес не бывает, в отличие от футбола, где все-таки можно случайно забить гол. В гребле ты либо сделал объем тренировок, либо нет. Точка. Опытные гребцы узнают друг у друга определенные показатели, и дальше можно даже не соревноваться, все и так ясно! В жизни все точно так же, но люди не воспринимают жизнь как спорт. Мы

слишком много думаем и сами себя запутываем. Грубый пример: если вам когда-нибудь, упаси Бог, придется поучаствовать в драке, то на конечный результат повлияет лишь количество и сила ударов, а не ваш богатый внутренний мир. Когда я гребу на тренажере, то внутри меня происходит целая историческая драма, но на результат влияет только сила и частота гребков.

**Мало того, сама жизнь награждает нас действием. Выполнил тысячу тренировок — стал чемпионом, создал компанию, которая служит многим, — разбогател, поехал в США — выучил английский.**



\*\*\*

*Ректор:*

*— Что же получается, если мы результат наших действий, то, контролируя и меняя их, можно получить другой результат?*

Да, мы очень интеллектуальны, но, по сути, должны поступать с собой, как дрессировщик в цирке с животными: за правильное действие давать конфетку, за неправильное — палку, то есть работать через боль и удовольствие. Так работают с нами крупные компании. Компания Coca-Cola не пытается менять наше образование. Вы хоть раз слышали какие-то рациональные объяснения или аргументы про свой продукт со стороны Coca-Cola? Нет! Они просто показывают в своей рекламе праздник Нового года и счастливых людей, пьющих их газировку! Это самая узнаваемая реклама в развитых странах. Они связали ощущение праздника с их продуктом. Прибавьте к этому действие сахара, в ответ на который организм выделяет гормон счастья серотонин. В итоге все жители США, в том числе высокообразованные, в среднем пьют по шестьсот банок Coca-Cola в год, зная, что этот напиток вреден для здоровья.

Почему так сложно? Это отсроченный результат. Сегодня я там, где есть, благодаря действиям, совершенным пять лет назад. А действия, совершаемые мной сейчас, определят, где я буду через пять лет. То есть сегодняшние действия не имеют отношения к сегодняшим результатам. Люди мыслят краткосрочно, наш мозг

создан так, чтобы моментально получать отклик. Тронул горячую плиту — отдернул руку. Или друг сказал вам неудобную правду, вы обиделись и оставили вокруг себя только тех, с кем вам комфортно общаться. Получается, что человек пьет банку газировки и получает удовольствие сейчас, а расплата придет через пять лет и шесть тысяч банок, когда он станет ожиревшим диабетиком. Для нашего мозга это неочевидно.

Я придумал для себя хитрую систему накопления баллов: чтобы делать то, что я люблю больше всего, я должен тратить баллы, которые заработал, делая то, что мне необходимо в долгосрочной перспективе. Например, чтобы пойти в баню, мне нужно иметь 100 очков, и я знаю, что, только делая нужное, я соберу эти очки и в конце получу удовольствие в виде бани. Если пройти двадцать таких циклов, то мозг в виде нейронных связей соединит боль с удовольствием. **Когда вы получаете какое-то большое удовольствие, то ваш мозг связывает это удовольствие с предшествующим ему действием и начинает повторять это действие в поисках удовольствия.**

Как это работает с пользой для предпринимательства? Если удовольствию предшествовало действие со взятием риска, то мозг связывает их, и теперь для получения удовольствия надо брать на себя риски и использовать шансы.

Я уже дрессированный, но постоянно продолжаю заниматься самодрессировкой. Для наглядной иллюстрации этой мысли я пользуюсь метафорой «Всадник на

лошади». Я рос в Казахстане, поэтому данная метафора мне очень близка. Представьте себе такую картину.

Всадник на лошади, они работают в связке, где «всадник» — наше сознание, рациональная часть, а «лошадь» — это древние, примитивные потребности, рефлексы, законы человеческой природы, все наши привычки и автоматические действия. «Всадник» — рационализатор, который все объясняет и всему придумывает обоснованные оправдания. Например, почему вы опять ничего не сделали, какие внешние факторы, начиная от проблем в экономике и заканчивая соседкой по лестничной клетке, в этом виноваты. Люди относят себя к интеллигенции, а де-факто ушли недалеко от животного мира и действуют на уровне «лошади», то есть на уровне примитивных подсознательных процессов и законов человеческой природы.

Гораздо выгоднее дрессировать «лошадь», чем улучшать «всадника». Он ежедневно размышляет и учится, а делает-то все равно «лошадь» и идет туда, куда привыкла идти. Долгосрочные цели не могут конкурировать с поиском сиюминутного удовольствия. Для вашей «лошади» нет будущего и долгосрочного планирования, ей первично важны выживание, безопасность, размножение, питание и сон. Она говорит «всаднику»: «Если я не поем, я умру, и я не знаю, когда снова будет еда». А дальше «всадник» сколько угодно долго может философствовать о целях, но результат будет зависеть от «лошади». Кроме коротких промежутков, контрольный пакет акций все время у «лошади». Они оба хорошо знают,

любят и доверяют друг другу. Когда наездник едет по горам, он не смотрит, куда ступает лошадь. Она прекрасно справляется с этим сама. Но, если вдруг «всадник» начинает считать себя умнее «лошади» и диктует ей свои условия, они оказываются в неразрешимом конфликте, ведь «лошадь» гораздо сильнее, особенно в кризисных ситуациях.

Есть механизм управления «лошадью». Прямо перед действием всегда стоит эмоция. Эмоция — главный двигатель человеческого поведения. В борьбе логики и эмоции всегда побеждает последняя. Скрытая сила управления действием заключается в том, что наш мозг всегда стремится к удовольствию и избегает боль. Для этого в организме существует целый ряд гормонов и биохимических процессов. Если мы говорим об изменении траектории жизни, что мы обычно делаем? Добавляем новых знаний «наезднику», и, конечно, ничего не происходит. Есть другой путь. Наша сила заключается в возможности сфокусироваться на всем, на чем хотим. На прошлом, будущем или настоящем, на любой информации, на реальном и вымыщенном. Именно это вызывает эмоцию и вслед за ней действие. Если сейчас вы представите, что едите кислый лимон, рот наполнится слюной. Правда? То есть для мозга неважно, реально вы едите лимон или нет. Запомните это, и идем дальше. После того как в вас попала информация, она обрабатывается процессинговым центром мозга, который придает ей определенное значение. Например, Ослик встал на весы, увидел цифры, и этот центр спокойненько со-

общает, что Ослик — ожиревшая свинья. Возникает негативная эмоция, а следом за ней привычное действие: чтобы уйти от этой боли, надо съесть мороженое. Ну и где здесь знания и логика? В детстве бабушка выражала свою любовь ко мне тем, что вкусно мне готовила, и мой мозг связал получение любви с едой. Когда мне было плохо, я заедал боль вкусной едой. Я разучился этому, мое пищевое поведение сильно изменилось, и сейчас еда для меня больше не равна любви.

Существует огромное количество различных привычек, которые формируют нашу жизнь и наше поведение. **Но самое важное, чему не учат в школе: все то, к чему мы привязываем боль и удовольствие, не фиксировано, это можно осознанно менять. Вы можете привязать свою боль и удовольствие к чему угодно, и ваши действия изменятся.**

Если изучать биографии великих, то окажется, что привязки боли и удовольствия у них очень сильно отличаются от среднестатистических показателей. Поверьте, что удовольствие они получают совсем не от того, к чему привыкли большинство. Намного больше в жизни добивались те люди, которые меняли привязки удовольствия и боли, нежели добавляли какие-то знания.

Я много летаю, и в одном из перелетов рядом со мной сидел парень, который боится летать, всю дорогу он молился и крестился. Он говорит: «Каждый перелет для меня — это ад». Ваша правда, смыслы и установки, то, что вы сами себе говорите, реально для вашего мозга, как и в примере с лимоном. Представляете, он сказал

своему мозгу, что каждый перелет — боль. Мозг принял это к сведению и теперь при каждом заходе в самолет посыпает сигналы: «Что ты делаешь, опомнись, туда нельзя». Его «лошадь» упирается всеми четырьмя ногами и встает на дыбы.

А я говорю, что полеты — самое прекрасное время для работы, и радуюсь предстоящим часам спокойных размышлений. Одно и то же событие, но разные установки. **Выбирайте то, что подходит под вашу новую модель, и сами собой возникнут новые эмоции и действия. Привязывайте краткосрочные боль и удовольствие к долгосрочным целям.** Проиллюстрирую на примере страха отказа. В молодости я ездил с друзьями в отпуск, и, чтобы быстрее знакомиться с девушками, мы придумали смешную игру. В ней побеждал тот, кто первым получал десять отказов. То есть я дал такое задание мозгу, где страх отказа связал с удовольствием от победы. Тут же страх отказа стал знакомым и перестал причинять боль.

У спортсменов самая большая боль привязана к поражению в соревнованиях, поэтому они всегда стараются победить. Это то, что заставляет их тренироваться больше, хотя данная история абсолютно фиктивна. Так мозг спортсменов стремится к получению удовольствия от победы и заставляет их тренироваться. Они могут улыбаться даже во время тяжелых тренировок, понимая, что приближаются к своей цели. У марафонцев в определенный момент дистанции в теле происходят вызывающие эйфорию изменения, runner's high, и спортсмены начинают гоняться за этим ощущением. Их мозг связал

боль преодоления с удовольствием от гормональной эйфории.

Париться в бане и подвергать свое тело воздействию высоких температуры и влажности — боль с точки зрения природы, и если обезьяну засунуть в парилку, то она начнет страдать. Мы же привязали поход в баню к удовольствию и даже платим за это деньги.

В предпринимательстве люди думают, что если вы создадите свое дело и оно не получится, то будет очень больно, наступит конец всему. Думают, что это будет самой большой болью из возможных. Будет означать признание себя неполнценным, изгнанным «из стаи», презрение, потерю любви друзей и родителей. Это фикция, придуманная вами. Если так считать, то ваша «лошадь» просто не пойдет в нужном направлении. А «всадник» придумает рациональное оправдание.

Люди сами себя дрессируют на эту боль. **Но если дать себе установку, что чем больше будет количество неудачных проектов, тем быстрее я наберусь опыта и построю успешную компанию, то есть создать привязку к удовольствию от владения процветающей компанией, то можно легко преодолевать боль неуспешных попыток.**

Временный неуспех уже не будет иметь такого решающего значения, и вы без труда пройдете все преграды.

Когда я создал телемагазин Shopping Live, никто из инвесторов не верил в проект. Я финансировал его из

собственных средств, ведь до меня в России никто не продавал в прямом эфире. Действительно, в первый год наши показатели были ниже традиционных телемагазинов, продающих товары через записанные эфиры, но на второй год они стали выше. Мы достигли оборота 1 миллион евро в месяц, когда закончились деньги. Ситуация была критической. Мы уже пять недель не платили зарплату, осталось только четверть сотрудников. Поступила информация, что осталось всего два дня вещания, а потом нас отключат от эфира. В тот поздний вечер мой партнер зашел в кабинет в очень плохом состоянии. Мы были в тупике. Он пришел сдаваться и просить моего разрешения поставить точку. Я тоже был измучен, мне ничего не хотелось предпринимать. Но мой мозг натренирован на рефлекс «когда плохо — действуй». Именно поэтому я ловлю себя на таком состоянии и заставляю совершать действия. Этот рефлекс помогает мне из раза в раз. Чтобы избежать боли отчаяния, мой мозг заставляет меня действовать.

Неожиданно в голову пришла мысль, что у меня есть контакт Конрада, председателя совета директоров крупной немецкой телекомпании, с которым я познакомился на одном из бизнес-форумов. У меня были все причины не звонить. Было около полуночи, в Германии не принято звонить так поздно, да еще малознакомому человеку. По сути, это был «холодный» звонок. Я сомневался, но потом принял решение и позвонил. Конрад снял трубку, я представился, напомнил о нашем знакомстве на конференции Клауса и начал рассказывать о телемагазине,

обороте, марже, среднем чеке, дистрибуции. Не успел я перейти ко второй части разговора с описанием наших проблем, как он перебил меня, сказав: «Оскар, ты не представляешь, только сегодня утром на совете директоров мы приняли решение о выходе на российский рынок. Какая удача! Мы не знали, что в России уже есть компания, которая продает в прямом эфире. Я высылаю команду, мы покупаем вашу компанию...»

Иногда люди совершают такие действия, что никто не может их объяснить. Действию предшествует целый космос, состоящий из вашего состояния, биохимии, религиозных установок, родителей, детских травм, знаний, опыта. И многие его составляющие неизвестны науке до сих пор.

Теперь, когда вы, наконец, решили действовать, вы можете работать над своим космосом: управлять своим состоянием, консультироваться с психологом, менять установки. Это работает. И в любом случае лучшеничегонеделания. Но моя философия в другом: я просто научил себя действовать и посылаю этот космос ко всем чертям. Во время тренировок по гребле мой космос частенько говорил, что мне не следует этого делать. Когда космос не дает нужного ответа, у меня включается нейронная связь с дополнительной установкой под названием **Just fucking do it!! (Да просто сделай!!)**, припасенной именно для таких случаев. Если я стою перед выбором, мозг автоматически посылает сигнал этой установке, и временные затраты на принятие решения сокращаются. Это уже сознательно выработанный мною

рефлекс. В общем, когда вы начинаете совершать действия в этой парадигме, то ваш космос как-то адаптируется к ним, придумывает им объяснения и дает смысл.

*Ректор:*

— Знаете, как некоторые люди заставляют себя мыслить положительно? Они носят с собой резинку и каждый раз, когда приходит негативная мысль, со всей силы растягивают ее, и бьют себя. Через некоторое время мозг связывает боль от удара с плохими мыслями и на уровне рефлекса начинает их избегать.

Можно точно так же сделать незнакомое приятным, а привычное отвратительным. Чем снова лезть по лестнице старых привычек, нагружая себя новыми знаниями, лучше разучиться какой-то привычке, заменить ее новой, то есть дрессировать метафорическую «лошадь». Тогда будут формироваться приводящие к результату действия.

*Ректор:*

— Оскар, эта идея как раз легла в основу твоего Университета Разучивания.

Да, и именно для того, чтобы выявить в себе эти привычки, каждый раз, когда у вас возникает внутренний протест при чтении этой книги, постарайтесь понять, что за настройки в этот момент срабатывают внутри

vas, и решите, какие из них оставить, а какие все-таки поменять.

**Задание от Оскара**

***Отметьте в книге место, вызывающее  
у вас протест.***

***Определите, какие установки, истории  
или метафоры стоят за данным убеждением  
и, самое главное, решите — помогают они  
вам действовать или нет!***

Сейчас идет эпидемия: появляется все больше людей, считающих себя недостаточно хорошими. Таких много даже среди тех, кто всего добился. Человек хочет всем доказать, что он хороший, например, став чемпионом в спорте. Становится, а потом ему кажется, что отклик-то на его достижение слабоват, газеты о нем не пишут, на первом канале его нет. И это было легко, любой мог бы добиться.

Целые народы страдают от дискриминации. Родители объясняют детям, что они отличаются от других. Маленький ребенок растет и думает, что есть он, есть другие дети. В какой-то момент к нему приходят родители, самые близкие ему люди, которым он свято верит, и говорят: «Ты не такой, как все». Теперь ребенок должен это как-то понять, хотя для него это вообще необъяснимая история. Он же хочет быть частью общества людей, а вдруг становится другим. Без всякой вины с его стороны у ребенка оказывается врожденный дефект.

Родители твердят ему, что надо быть осторожным и аккуратным, чтобы избежать дискриминации.

В школе меня дразнили фашистом. Я пришел и спросил у бабушки:

— Бабушка, почему меня называют фашистом?

— Внучок, нам надо сесть и поговорить. Сейчас я расскажу тебе историю нашей семьи.

— И что мне теперь делать, бабушка?

— Не хвастайся, не высовывайся и делай больше всех!

Бабушка думала, что защитит меня. А меня это испугало. Она вселила в меня этот страх, ведь в свое время она сильно пострадала от дискриминации. Бытьтише воды, ниже травы, всегда помалкивать и не высовыватьсь, делая при этом больше всех? Если бы я не избавился от этой установки, моей книги не существовало бы. Я не понимал, почему мои друзья не должны так делать, а я должен. С детства в меня был заложен признак дефектности. И ты живешь с этим и всю жизнь пытаешься доказать, что ты никакой не дефектный.

*Ректор:*

— Разучиться какой-то привычке или пониманию — вот что нужно взрослому человеку, именно это создаст новые действия, которые приведут к результату. Очень простой механизм, вы контролируете то, на чем фокусируетесь. Это ваша свобода и ваша ответственность. Наш мозг избегает незнакомого и делает выбор в пользу всего знакомого.

Многие девушки часто остаются с парнями, ко-

торые приносят им вред. Но, если в детстве у нее дома была похожая обстановка, она ее себе воссоздает. Привычно, когда мужчина на нее орет или бьет. Она жалуется подругам, но все равно остается с ним жить. Это парадокс. «Всадник» думает об этом критически, но «лошади» это привычно, и она вновь идет туда же. Похожая ситуация с выигравшими в лотерею людьми. Они не остаются богатыми, а просто спускают все деньги и часто оказываются в худшем положении, чем до выигрыша. У них нет привычек, которые позволили им стать богатыми, состояние богатства непривычно их мозгу. Зато привычно быть бедными, и этот паттерн очень быстро возвращает их в исходное состояние. **Задумывались, почему многих людей пугает предпринимательство?**

**Потому что их мозг привык, что все решения принимали за них школа, университет, работа... Но данное свойство мозга также можно использовать себе во благо, например, связав открытие нового с удовольствием.**

— Именно так! Для меня, Ослик, открытие новой компании — словно рождение собственного ребенка.

*Ректор:*

— В итоге все эти скрытые силы привели вас туда, где вы находитесь. Они могут работать на вас, а могут и против, такова реальность.

Как-то я ехал в такси и спросил у водителя, 45-летнего здорового мужика под два метра ростом, почему у него в салоне стоит такая вонь. Он рассказал, что вынужден спать в машине, потому что жил у мамы, а та его выгнала, так как он тратил ее деньги. И теперь они не общаются. На мой вопрос, почему он жил у мамы, таксист ответил, что после проигрыша всех семейных сбережений в ставках на спорт его выгнала жена. Супруга избавилась от него, боясь, что он проиграет квартиру, хотя он точно знает, как вернуть все деньги. Он говорил, что ушел с работы, так как изобрел систему, в которой гарантированно можно выиграть в ставках на спорт. И в тот момент, когда его выгнала жена, ему стало понятно, что и друзей настоящих у него тоже нет, потому что все друзья, дававшие взаймы, перестали одолживать и отвернулись от него. Потом он подробно и очень аргументированно описал мне свою стратегию ставок на спорт, в которой выигрыш гарантирован, но он все проиграл из-за необъяснимых случаев. В конце нашего разговора он попросил у меня 50 тысяч рублей в долг, чтобы отыграться и доказать маме и жене, что был прав. Я отказал. Тогда он показал мне смс, которую только что получил, и попросил дать ему тысячу рублей взаймы на бензин — только что он проиграл все сегодня заработанное из-за несработавшей ставки. Я ошарашенный вышел из машины с мыслями, как можно помочь этому человеку с двумя высшими образованиями, который математически гениально объяснил мне полный бред.

*Ректор:*

*— Вот этому человеку важнее разучиться делать что-то старое, нежели научиться чему-то новому. Для него ставки — бездействие, а действие — прекратить делать ставки, как раз то, чему ему надо разучиться. Что еще должно произойти, чтобы он начал совершать другие действия? Люди не хотят делать примитивные, но эффективные вещи, предпочитая загружать себя новыми сложными знаниями.*

Пример с таксистом, конечно, крайность. Но есть узкая прослойка людей, у которых уже все получается, они достигли своего максимума в чем-то и при этом хотят развиваться дальше. Они уже научились достигать цели и с помощью разучивания смогут с очень высокой долей вероятности достичь новые цели. Самые успешные психологи не зря работают только с такими людьми и не берут себе в терапию других. Они не берут обычных людей и не делают их успешными. Это самый тяжелый и неблагодарный труд с большой долей непредсказуемости, рандомным фактором, с огромным количеством боли и испорченных историй, губящих репутацию. Полный фейл — брать неуспешных и несчастливых и пытаться делать их счастливыми и успешными. Самые высококлассные психологи берут успешных людей и помогают им стать счастливыми.

Моя знакомая психолог, работающая только с очень успешными людьми, рассказала историю. Суперуспеш-

ный голливудский продюсер четко следил за тем, чтобы у его дома не парковались машины стоимостью ниже 100 тысяч долларов. Почему? Так сильно он был озабочен тем, что про него подумают соседи. Не дай Бог, решат, что дела у него пошли плохо. При этом он сумасшедше успешен. Он постоянно меняет места жительства, пять раз был женат. Когда психолог зашла к нему в дом, продюсер сразу рассказал ей, какой это плохой дом. Этот человек был всегда озабочен своей недостаточностью. Раньше он никогда в жизни об этом не задумывался, просто шел по жизни как танк.

Они проработали всего две сессии, и стало понятно, что ему надо разучиться представлению о своей недостаточности. И уже пять лет подряд психолог получает от него счастливые фото из всех уголков мира: то он рыбачит в Исландии, то исследует с семьей Африку. **Вся его жизнь изменилась благодаря тому, что он разучился представлению о своей неполноценности.**

Вы много знаете о том, как надо правильно поступать, но это далеко не всегда означает трансформацию знания в действие. Видимо, вам не хватает мотивации? Это первая гипотеза. Пациентам с определенным диагнозом сообщали, что они умрут в ближайшей перспективе, если не поменяют образ жизни. Здоровый образ жизни — лучшее лекарство. Не поменяешь свою жизнь — умрешь. Кажется, разве может быть более сильная мотивация? Но хоть какие-то изменения на постоянной основе совершили лишь 33% людей!! Мотивация

огромная, а 66% не меняются и умирают. Эта история наглядно иллюстрирует, что формула «информация плюс мотивация равно действие» не работает! То есть история про отсутствие изменений не про недостаток мотивации. И уж если перед лицом смерти наши желания не реализуются, то что говорить про «хотелки» типа «а хорошо бы иметь пресс...» Даже если вы окажетесь перед лицом смерти, не факт, что это случится. Мозг часто оправдывает нежелание меняться недостатком мотивации. Удобная позиция, сохраняющая целостность вашей личности. Если что-то из ваших «хотелок» не реализовалось, мозгу нужно внедрить в сознание понятное объяснение. Он не хочет, чтобы у вас возникло ощущение, что вашей жизнью управляет не вы, и началось биполярное расстройство. В данном случае отсутствие мотивации удивительно универсальная штука, особенно, если нет семьи и ответственности за других.

Люди хотят получить какие-то лайфхаки для изменения своей жизни, но не хотят идти в экзистенциальные вопросы. Я обнаружил одну мощную концепцию под названием «Психологическая иммунная система». Если у вас есть жизненная философия, которой вы руководствуетесь, а она у всех есть, то благодаря психологической иммунной системе мозг защищает и охраняет эту философию от воздействия извне, так же как физиологическая иммунная система защищает ваше тело. Новая информация, способная опровергнуть эту философию, просто блокируется, как лейкоциты иммунной систе-

мы блокируют вредоносные бактерии и вирусы. Новая цель, вступающая в конфликт с уже сложившимся мировоззрением, включает психологическую иммунную защиту. И она не дает вам измениться. Задача обычной физиологической иммунной системы — поддерживать статус-кво, а мозг обладает неким ментальным механизмом, препятствующим изменениям.

Существует два типа изменений-вызовов. Первые — технические, когда изменения происходят просто путем получения новых знаний или техник. К ним относятся катание на лыжах, управление автомобилем, вертолетом и многие другие. Этому можно просто научиться. Второй тип вызовов — адаптивный, в которых для изменений нужна не только техника, но изменение себя, изменение своего мировоззрения.

Проблема в том, что в обычной жизни мы не разделяем эти два типа вызовов. Там, где нужны адаптивные изменения, мы пытаемся найти технику. Если изменения не происходят, то хотим найти другую технику. Если девушка в сотый раз не похудела, она ищет новую диету или нового тренера. Мозг защищается таким образом, так как есть другие мысли, интересы или обязательства, которые конфликтуют с понижением веса.

Если вы хотите меняться и не находите новую технику, ваш вывод прост. Либо вы не смогли похудеть из-за отсутствия мотивации, либо диета оказалась дурацкой.

При этом мозг всегда хочет для вас только хорошего. Даже когда вы курите или переедаете. Вот пример. Человек хочет похудеть и не может. Он все время перееда-

ет, хоть и не хочет этого. Покупает в магазине больше, чем надо, ест на ночь, а потом мучается чувством вины, которое тоже заедает. Как быть?

Во-первых, надо перевести проблему на уровень осознанности. Осознанность — это выход из серой зоны на свет, ясность или правда, если хотите. Вы сами себе честно говорите, что вами движет. Мы уже договорились, что мозг хочет для вас исключительно хорошего. Получается, что у вас есть конфликтующая цель и установки, которые блокируются психологической иммунной системой. И вот мы выносим проблему на уровень осознанности. Видим другие, обычно очень простые, человеческие истории. Человек вырос в бедности и всегда ассоциировал богатство с богатым столом. Обеспечение семьи и свою мужскую самоидентичность он связал с наличием дома большого количества продуктов и с питанием без ограничений. Если это убрать, то как мужчина он чувствует ущербность. Как только проблема оформилась в слова, пришло осознание, что мир стал другим и благополучие больше не связано с полным столом и перееданием, человек может [все изменить](#).

### *Задание от Оскара*

*Привяжите одну привычку, которую вы считаете полезной, к удовольствию.*

\*\*\*

Миллионы книг написаны на тему мотивации и успеха. В них нет какой-то единой правды, но много противоречивой информации, рекомендаций, советов по развитию энергичности, веры, оптимизма, любознательности, благодарности, последовательности, упорства, самоконтроля и так далее. Все эти факторы работают, только если в критический момент заставляют вас действовать, становятся «улучшателями» ваших действий. Оптимизм сам по себе — просто неадекватная оценка реальности. Но почему оптимисты более успешны? Потому что оптимизм склоняет к большему количеству действий. Оптимисты действуют, а циники и скептики постоянно бездействуют. Цинизм и скепсис не меньшие враги человечества, чем рак и другие неизлечимые болезни. Или возьмем упорство, важный фактор на пути к цели. А ведь упорство — это повторение определенных действий раз за разом, даже когда тяжело, когда все против вас. Если есть вера в себя, то вы действуете мощнее. Если есть осознанность действий, то вы не останавливаетесь, а развиваетесь.

**Я смотрю на вещи только под одной призмой. Все, что создает действие в сторону моих долгосрочных целей, хорошо, а все, что блокирует действия, плохо.**

Возьмем религию. Разве христианские заповеди не основа для действий? Люби себя, своего ближнего, чти отца и мать, прощай, не лги, не воруй и даже не чревоугодничай, то есть не объедайся. Это можно назвать

руководством к действию. С этой точки зрения религия способствует нашему движению вперед. В иудаизме много сказано об отношении к матери и о действиях в ее сторону. Способствует ли иудаизм лучшему отношению к маме? Да, на 100%. Почему? Потому, что вы начинаете делать конкретные действия по отношению к маме. С этой точки зрения религия приводит к действию, и это хорошо.

Но когда у человека начинает болеть левая нога, и он вместо похода к врачу говорит, что религия запрещает обращаться за медицинской помощью, та же самая религия становится разрушительной, потому что становится основой для бездействия.

И тут мы подходим к важнейшему моменту, являющемуся, подобно действию, скрытым фактором. Чему нас учат, начиная с детского сада? Правда — хорошо, а неправда — плохо. Мы все находимся в вечном поиске правды. **Но я считаю, что бывает правда, которая абсолютно вредна! Правда, приводящая к бездействию, плоха.** Когда я думал, что в мире есть люди лучше меня, это было правдой. Вопрос только, в чем лучше? Если я машу киркой в поисках золота, а стоящий рядом человек отговаривает этим заниматься, ведь золота может и не оказаться, то для меня это вред. Он ослабляет мои действия, движение в сторону достижения цели. Несмотря на возможную правоту, его присутствие вредоносно для меня.

Если сравнить нас и космос, то, в принципе, правда, что космос огромный, а мы, со всем, что делаем, маленькие

и ничтожные рядом с ним. Но, если это принять, можно стать толстым депрессивным неудачником, размышляющим следующим образом: «Какая разница? Земля была за миллиарды лет до нас и будет еще миллиарды лет после. Все мы рано или поздно умрем, от нас ничего не зависит и не останется, даже следа». Это правда, не поспоришь. Но для жизни конкретного человека подобная правда вредна. Осознавая себя лишь маленькой частичкой вселенной, он находит в этом основу для бездействия и цинично смотрит на вещи. А другой говорит, что человек — маленький космос, в нем есть все. Еще есть правда, которая гласит, что все в мире важно, взаимосвязано и зависит от ваших действий. От того, что на перекрестке вы пропустили пешехода, где-то в мире не упадет самолет. Кто прав, а кто нет? Неважно! Важно, кто будет действовать больше.

**Правильный вопрос от Оскара**

***Какую правду или философию вы берете за основу для своих действий?***

***Какая правда улучшает жизнь вокруг вас и других людей?***

**Важно не то, является правдой что-либо или нет, а то, что приведет к вашей цели и будет основой для действий.** Многие из вас сейчас страдают от этой мысли. Это очень сложный вопрос, я знаю. Я тоже иду к правде там, где она есть. Вечный вопрос: «Быть или не быть, сдаваться или нет в своем деле?» Некоторые пробуют,

не получается, и они быстро сдаются, делая вывод, что являются плохими предпринимателями. А есть те, кто не сдается. Но если просто написать «не сдавайся», то в пример обязательно приведут человека, который не сдавался, двадцать лет занимался одним проектом и потерял все. Он использовал неправильные инструменты, рыл в поисках золота, которого там не было, дошел до ядра земли и сгорел. Получается, что надо писать: «Никогда не сдавайся, кроме тех случаев, где...» Но если взять большинство людей, то окажется, что они сдаются слишком рано в ожидании быстрых результатов и вознаграждений. При том, что результаты отсрочены во времени. Сколько людей начинают учить языки, и какой процент из них доходит до первого уровня владения?

**На все важные и сложные вопросы нельзя дать однозначный ответ, здесь нет черного или белого. Правда находится где-то посередине. Я просто хочу посмотреть на все через абсолютно другую призму, которая очень помогла мне самому.**

Темой моей дипломной работы в университете стало определение ключевых факторов успеха иностранных компаний на российском рынке. Для этого мне нужно было провести собеседование с сотней топ-менеджеров компаний, открывших представительства в России. Знаете, что произошло? Я получил сто разных ответов, они говорили абсолютно противоположные вещи, я чуть не сошел с ума, пытаясь хоть как-то все это систематизировать. Один считал, что в России компанию нужно выстраивать наподобие семьи с высочайшей лояльностью,

прощением, как в племени; другой с порога заявлял, что самое худшее — компания, созданная по принципу семьи, здесь работает только железная дисциплина и армейский подход. Но все они были успешными.

О чём это говорит? Они все свято верили в свою правоту. Все четко определили свои позиции, и никто из них не метался в сомнениях. Когда бабушка говорила мне, что я должен делать в два раза больше остальных, я, маленький Оскар, просто верил ей. Правда ли то, что она говорила, или нет? Не имеет значения, если просто веришь, то делаешь в два раза больше.

**Важна та правда, те метафоры и фундаментальные смыслы, в которые вы сами верите. Они являются вашей основой для действия. Они заставляют вас совершать действия, которые приводят к результату. Как правило, много действий совершают люди принципиальные и сильно во что-то верящие.**

Если ваша правда заключается в том, что в случае неуспеха проекта вы поймете, что предпринимательство не ваш путь, то эта правда точно не может служить основой для действий. А, если ваша правда в том, что вы предприниматель и после сотни попыток будете знать все о том, как это работает, и добьетесь успеха, формируется совсем другой образ жизни, активное непрекращающееся движение навстречу своей цели.

**Это сверхважно! Сознательно выбирайте утверждения, веря в которые, вы будете действовать. И неважно, правдивы они или нет с какой-либо из точек**

**зрения.** В конце концов, все относительно. Самое главное, что вы верите в свою правду, в свою силу, энергию, метафору, в свои смыслы! Они вас вдохновляют, а не подавляют.

А наша «лошадь» вообще делает все выводы, только исходя из собственного опыта.

У «лошади», однажды получившей удар, возникает эффект «битой собаки», ей уже не объяснить про безопасность на уровне рацио. Совершенно бесполезно рассказывать о в целом низкой статистике преступлений в Германии человеку, которому на вокзале в Берлине воткнули нож в ногу. Его «лошадь» уже приняла решение, что Германия — опасная страна. Он просто выиграл в обратную лотерею и попал в низкую вероятность.

Мы проходим сложный жизненный путь, на котором получаем различные травмы. Все наши выводы сделаны на основе двух-трех не являющихся научно доказанными опытов. Это могут быть просто случайности, как в описанном выше примере.

Задача этой книги — выявить бесполезные убеждения, которые служат основой для бездействия и превращают вас в «битую собаку». Быть «битой собакой» неэффективно. Даже если вы существуете в прекрасных условиях, потребуется много лет на преодоление страха. Когда я приехал в США, моя «лошадь» долго не понимала, что происходит, настолько все отличалось от ее существующего опыта. «Битая собака» попала в слишком хорошую семью.

Итак, на первом этапе вы должны выявить свое убеждение, не служащее вашим целям, а потом на уровне осознанности поменять его на правильное, которое продвинет вас вперед. Хуже всего, когда у человека нет своих убеждений, он мечется по жизни, постоянно меняя свои установки и принципы в случае неудач.

В детстве я занимался плаванием и, как оголтелый, ходил на тренировки девять раз в неделю. Больше меня тренировался только мой друг Скотт, который был маленького роста и верил, что вырастет, если будет много плавать. Я уверял его, что рост не зависит от занятий плаванием, а определяется генами.

«Оскар, — говорил он мне, — посмотри на олимпийских чемпионов по плаванию, когда они выходят на пьедестал, они все высокие, потому что много плавают».

Я отвечал, что не слышал ничего глупее такой логики, но он мне не верил и продолжал плавать. И вот как-то мне на глаза попалась статья о том, что некий профессор изучил этот вопрос и выяснил, что от плавания люди выше не становятся. Радостный, я отправил эту статью Скотту.

— Скотт, лови! Помнишь, мы много спорили, я оказался прав.

— Ну и что, Оскар, зато я стал чемпионом по плаванию!

Понимаете? Это очень важно! Я был прав, а он стал чемпионом.

Вы сразу же можете возразить мне:

— Что же, по-твоему, человек низкого роста может

стать баскетболистом?

Или найдете аргумент еще лучше:

— Если каждый захочет стать президентом, то несомненно не станет!

Мой ответ заключается в следующем:

— Может ли абсолютно каждый стать тем, кем захочет?

— Нет, не может.

— Но может ли каждый, кто верит в это утверждение, стать лучше в том, чем занимается?

— Однозначно — да!

Человек, верящий, что он все может, точно сделает больше и лучше, чем тот, кто не верит. Без сомнений!

Если человек совершает мощные действия в сторону своей цели, пусть и основываясь на каких-то бреднях, то зачем разъяснять ему, что это бред? Кто-то берет ипотеку, и теперь его правда в том, что у него нет времени на создание бизнеса, так как он обязан много работать и ежемесячно выплачивать кредит. Очень удобная правда для бездействия и оправдания собственной лени. А можно посмотреть на эту ситуацию как на возможность создания бизнеса в свободное от основной работы время, составляющее порядка пятидесяти часов в неделю, так называемый *side hustle*, подработка.

Другой мой друг сделал нереальный прорыв в бизнесе, пройдя большой кризис. На вопрос, как ему это удалось, он отвечает, что в самые тяжелые минуты он говорил себе: «Я армия из одного человека. И со мной Бог!» Правдой является данное утверждение или нет?

## *Действие Второе*

Какая разница! Главное, что это давало ему силы и энергию для победы. Важно, ЧТО заставляет вас действовать и дает энергию, а ЧТО отнимает её.

Диагноз «рак», который поставили Ленсу Армстронгу, для многих означал бы конец. А он решил, что это его шанс стать героем, что он будет первым человеком в истории, который с таким диагнозом выиграет велогонку «Тур де Франс». В результате он выиграл эту велогонку еще три раза.

### *Правильный вопрос от Оскара*

*Может, именно благодаря вере в свою правду не очень одаренные люди создают основу для действий и становятся намного успешнее одаренных?*



\*\*\*

*Ректор:*

— Оскар, так важно понять и осознать сказанное выше! И дополню, что в нашем UNLEARNING UNIVERSITY одним из главных вопросов, который мы задаем студентам, является следующий: «**Почему вечное стремление понимать, что вы делаете, приводит к «деятельной инвалидности?**»

У людей в головах крепко сидит формула «знания плюс мотивация равно результат». Я говорю, что эта формула не работает. Рабочая формула другая: **«Действия Равно Результат».** Делая правильные действия и вообще не понимая, почему они работают, вы все равно получите результат. Мысль, что вначале необходимо досконально разобраться в том, что делаем, а лишь потом начать действовать, тормозит движение.

Когда вы приходите в спортзал и начинаете заниматься с тренером, вы просто выполняете рекомендуемые им упражнения и строите свое тело, а не начинаете разбираться, как работают митохондрии в мышцах и почему нужно сделать три подхода, а не два. Это уже исследованный факт, и нет смысла изучать его заново. Вам не нужно разбираться в науках, лежащих в основе каждого действия, чтобы получить результат.

Я очень часто нахожусь в спортивном зале. Наблюдая за тренировками других, я вижу, как много они задают вопросов тренерам во время тренировок. Рядом со мной занимался боксом один парень, который так часто от-

влекался на вопросы тренеру, что из всей часовой тренировки боксировал от силы минут пять!

У Арнольда Шварценеггера есть книга «Энциклопедия бодибилдинга», в ней говорится о том, что надо сделать для роста мышечной массы. Можно просто начать делать, следуя прописанной там инструкции, а можно начать разбираться, почему это работает, и для этого изучить биологию, биохимию, физику, теорию спорта и многие другие науки. Вдруг окажется, что науке не все известно о работе тела и гормонов, окажется, что есть большая вариативность и индивидуальность, окажется, что внутри бодибилдинга существует много споров и различных теорий. И что вы получите? Потрачено несколько лет, вы еще больше растеряны из-за обилия полученных знаний, при этом сидите с пузом и, самое важное, ни на шаг не приблизились к постройке здорового тела.

Или другой известный факт. Мужчине для сближения с девушкой надо как можно больше и чаще к ней прикасаться. Как это работает? Да какая разница, главное, что работает! Если мы будем делать только то, что уже досконально изучили теоретически, количество действий будет ничтожно мало.

Есть только два пути: первый — начать делать, второй — уйти в разбор и анализ. Во втором случае сперва окажется, что необходимо много чего изучить, а потом — что есть предел научных знаний. В итоге все перетечет в философскую плоскость, где для обоснования собственной лени можно найти сотни причин. Классический пример:

два неудачника сидят в неубранной квартире и обсуждают, как лучше обустроить государственный порядок. Люди обсуждают устройство государства, даже не справляясь с уборкой собственной комнаты, и размышляют о налаживании отношений между странами, когда сами не могут наладить отношения с родственниками.

Можно и нужно применять что-либо, даже не зная, как это работает. Человек, который делает, даже не понимая внутреннего механизма, в любом случае намного успешнее понимающего, но не делающего. Иногда люди выполняют действие и думают, что понимают механизм, но так ли это? Великий теннисист Роджер Federer говорил, что во время удара он специально делает малозаметное движение, которое и придает удару такую силу. После многочисленных видеопросмотров его удара экспертам удалось доказать, что это движение он делал уже после момента удара. Мир намного сложнее, чем мы привыкли о нем думать.

### **Делайте больше, чем вы знаете!**

Естественно, не стоит забывать про здравый смысл. Он тоже недооценен, но здравый смысл должен быть всегда. Ваш здравый смысл и есть ваше главное образование.

А что на самом деле запускает весь этот процесс ухода от действия в изучение сути и механизма процессов? Обычная лень, нежелание действовать и меняться. Люди ищут подтверждение своим теориям и, самое главное, находят.

*Ректор:*

*— Никто не хочет быть больным, слабым, нищим или находиться в уязвимой позиции. Обязательно должен быть быстрый путь к результату!*

Да, он есть. Мы берем за образец людей, уже достигших того, о чем мы мечтаем, смотрим, что они делают, и начинаем копировать их действия. Потом можно подтягивать знания и теорию по принципу *just in time* (знания, нужные в определенный момент). А уже дальше вы найдете свою индивидуальность, но только через эти действия.

*Ректор:*

*— Допустим, я хочу привести в порядок свое тело. Тогда я смотрю на Арнольда Шварценеггера в молодости. Но его стратегия для меня не применима, потому что я не Арнольд!*

Но Арнольд — человек, как и наш читатель. Мы все такие, и пусть у нас есть индивидуальные отличия, но основные законы термофизики и калорийного дефицита действуют для всех.

*Ректор:*

*— Нужно отличать науку достижения целей, единую для всех, от искусства быть счастливым, которое у каждого очень индивидуально. То есть отделять универсальные правила от индивидуальных особенностей.*

Во Франции живет мой ментор по имени Жак Антуан, богатый предприниматель-филантроп. Я знал, что он очень интересный человек и имеет огромный успех. Я делал то же, что и он, и получил схожие результаты. Да, я не купил театр, как сделал он, но моя миссия — развитие предпринимательства. Это уже искусство как стать счастливым, а оно очень индивидуально.

Опасности заключаются в том, что можно скопировать действия не того человека, спутать шум с сигналом или нарваться на сугубо индивидуальные вещи, которые работают у одного и не работают у другого. В принципе, это тоже неплохо, так как вы получаете результат, корректируете его и идете дальше. Все равно вы добьетесь большего, чем те, кто сидит и изучает теорию.

В России принято встречать «по одежке», обращать внимание на часы, машину, телефон. Но, когда мы смотрим на успешного человека, нужно обращать внимание не на одежду, которую он носит, и не на рестораны, в которые ходит, и уж точно не на его Instagram, не это определяющие факторы.

*Ректор:*

*— А как же понять, где определяющий фактор?  
Как отличить сигнал от шума?*

Хороший вопрос. Когда вы смотрите на спринтеров, все они бегают в обуви компании Nike. Но это не сигнал, это шум, так как купить обувь Nike легко. А вот делать приседания или циклы многочасовых тренировок

сложно. Когда я смотрел на богатых людей, они очень много говорили о том, как правильно инвестировать, но я наблюдал за их действиями и увидел, что больше 50% капитала они вкладывают в недвижимость. Слова и действия разительно отличались.

Можно посмотреть на меня или других предпринимателей, которые постоянно ездят по всему миру и пишут посты в Instagram, и решить, что для того, чтобы стать успешным, надо писать посты. Но это неверно, в момент активного строительства бизнеса я всем этим не занимался. **В подавляющем большинстве случаев сигнал или определяющий фактор — то, что делать тяжело.** Обычно люди ищут способ, как сделать легче, вот в чем проблема. Но то, что сделать легко, не ценится!

Когда я приехал в Россию со своими идеями по созданию компаний, я начал общаться с аналитиками и консультантами, которые говорили мне, что эти бизнес-модели в России не пойдут, так как здесь все по-другому. Но я думал, что в России живут люди, у них те же потребности, что и у всех людей в мире, и что Россия в своем развитии повторяет опыт других стран. Основываясь на всем вышеизложенном, вместо того, чтобы решать, кто прав, а кто нет, я начал думать, какое из этих двух утверждений дает мне основу для действия?

Я выбрал создание компаний, и мне было неважно, правда это или ложь, прав я или нет.

В этом решении я проигнорировал мнения сотни человек и тысячи возражений: здесь коррупция, здесь ты столкнешься с кучей проблем, здесь женщины, которые

покупают по-другому, и так далее. Но я много где побывал, видел, как работают компании, производящие всеми используемые товары, и думал иначе. Все возражения были для меня шумом, а настоящим сигналом были ценности, работающие по всему миру.

Именно потому, что это была правда, в которую я верил, я создал KUPIVIP, Sapato, Teamo.ru, RelevantMedia и Shopping Live. Данное убеждение стало основой для создания всех моих компаний, хотя были и другие, которые я мог бы принять для оправдания бездействия. Конечно, часть из созданных мною компаний провалилась, и мои оппоненты могли бы сказать, что оказались правы. Да, это так, но часть компаний трансформировалась и выросла в нечто совсем иное. Когда ты собираешь команду, а идея не срабатывает, люди зачастую идут с тобой дальше в следующие проекты. Энергия людей — огромная сила, и тот, кто может собрать и управлять ею, очень ценится другими.

*Ректор:*

*— Но что мы имеем в итоге?*

В итоге мы имеем успех, часто в совсем неожиданных местах.

*Ректор:*

*— И тут самое время для мини-лекции студентам нашего Университета. Идя к своей цели, вы просто совершаете действие и получаете какой-то ре-*

*зультат. Потом корректируете действия. Опять получаете результат, обычно это неуспех, крахи, сложности. Снова корректируете ваши действия. И вот тогда, пройдя много неуспехов, сложностей и вызовов, вы приходите к цели и успеху там, где изначально и предположить не могли. Изучая истории всех выдающихся компаний мира, мы можем говорить о том, что ни одну из них нельзя было предсказать заранее. Мог кто-либо заранее рассчитать появление Яндекс.Такси или Яндекс.Еда? **ДОРОГА ПОКАЖЕТ ЦЕЛЬ.** Большие действия рождаются через маленькие действия. Ошибки не играют роли, если последствия исправимы или обозримы. Без ошибок нельзя. Нельзя очень долго готовиться, а потом, сделав один идеальный выстрел, добиться успеха. Это, может быть, работает в подготовке к выпускному экзамену, но не в реальной жизни.*

Возможно, все это неправда, но эта вера очень помогает мне преодолевать препятствия на пути, вновь и вновь подниматься после очередного падения. Я точно знаю: когда мы оглядываемся назад, думая про свой успех, про то, чем мы гордимся, и пытаемся осознать произошедшее, мы видим самое главное. **Наш успех неразрывно связан с болью, полученной в процессе его достижения.** Болью, которую мы так сильно пытаемся избежать. Всё самое лучшее, что есть в моей жизни, неразрывно связано с самой большой болью в прошлом. Но это не повод бояться. Не надо бояться неудач, не надо бояться действовать и получать результаты.

\*\*\*

Но вернемся к быстрому пути достижения цели с помощью стратегии диффузии инноваций (копирование или подражание инновациям). Ведь именно она помогла мне и очень многим другим заработать первый капитал. Благодаря ей я создал аналог bodybuilding.com в Германии и компанию KUPIVIP в России.

В предпринимательстве есть понятие «мыло» — бизнес-модели, работающей во всех странах. Мыло убивает бактерии и нужно всем без исключения Homo sapiens.

Модель шоппинг-клуба была именно такой и уже показала свою эффективность во многих странах. Но, когда я решил познакомиться с устройством аналогичной французской компании Vente-privee, мне было очень сложно понять, что же из увиденного мною является сигналом, а что шумом. Чтобы не терзаться муками выбора, я сделал все точно так же, вплоть до рассадки сотрудников и выбора оборудования для фотостудии.

Представляете, компания стала успешной! Это помогло мне быстро принять огромное количество решений. Я принимал сто решений за время, необходимое остальным на принятие всего одного решения! Эту же стратегию после Второй мировой войны использовала целая страна, Япония, когда в своем экономическом развитии стала все повторять за США.

Конечно, у стратегии Сорусат есть свои недостатки, но она дает огромную скорость в принятии решений. Не нужно быть слишком умными, чтобы использовать эту стратегию, не нужно каждый раз изобретать велосипед.

Но не нужно и недооценивать ее.

Лишь в одной Германии, не говоря о всем мире, было двадцать пять разновидностей социальных сетей, похожих на Facebook. Но лидером стал StudiVZ, полный аналог Facebook, основанный выпускниками моего университета, моими соседями по студенческому общежитию. В какой-то момент Facebook предложил купить StudiVZ за 5% своих акций, но основатели отклонили предложение, так как хотели получить не акции, а живые деньги. Сегодня этот пакет акций стоил бы почти 30 миллиардов долларов. После отказа Facebook сам мощно вышел на немецкий рынок и победил StudiVZ всего за год. В России была аналогичная ситуация. VKontakte, который в точности повторял весь интерфейс Facebook и быстро вышел на лидирующую позицию. VKontakte скопировал абсолютно все, в том числе, скрытый фактор. И что это за фактор, никто не знает, вероятно, и сам Facebook.

В тридцать лет я достиг очень многого, о чем даже не мог мечтать, и, чувствуя сильную благодарность, задумался о филантропии. Куда тратить деньги с пользой? Это очень сложный вопрос. Как вернуть в общество миллион долларов, который ты хочешь потратить? Как это сделать?

Я долго думал, взял топ-100 моих любимых предпринимателей, провел гигантский анализ и увидел, что они потратили деньги на то, что сами когда-то получили. Я подумал: «А что хорошего получил я?» Я был

стипендиатом, это очень помогло мне в жизни. Поэтому я создал стипендиальную программу «Фонд русской экономики», в которой обучается множество студентов, и из неё выросли программа Preactum и бизнес-клуб Equium.

Эта программа окончательно разучила меня верить в то, что есть люди лучше меня. Приходили самые лучшие люди страны и говорили всем стипендиатам: «Если не вы, то кто?»

*Ректор:*

*— Ведь за тобой тоже кто-то повторяет?*

Когда я создаю бизнес, всегда приходят конкуренты-последователи. У меня разные конкуренты. Есть конкуренты, считающие себя очень умными. Они уверены, что все сделают лучше. Таких я уже не боюсь, как показывает практика, они вовсе не страшные, они постоянно думают. Пока разберутся, пока придумают что-то лучше, столько времени пройдет... В общем, неопасные они. А есть другие, очень простые, но они мощно идут вперед и задают только один вопрос: «Как ты это делаешь?» И делают точно так же. Улучшать они начинают только тогда, когда догнали.

Вы видите, какая скорость принятия решений по сравнению с человеком, который делает сравнительный анализ по каждому вопросу.

Я, Оскар Хартманн, человек-действие и человек-строитель. Это моя главная ценность, моя привычка, мыш-

ца, которую я тренирую каждый день. Эти нейронные связи натренированы до такой степени, что при первой же возможности я просто беру и делаю, а не прохожу мимо, как все остальные.

Взяв за основу скрытый фактор действия и развивая его, вы выиграете значительно больше, нежели развивая что-либо еще или добавляя новые знания. Все знания у вас уже есть, остается только действие. Подтяните его хотя бы до общего уровня своих знаний и навыков, и все заиграет новыми красками.

Способность действовать — просто привычка, ее можно и нужно развивать. Чем больше делаешь, тем легче. Для начала сделайте хоть что-нибудь, идите маленькими шагами, *baby steps*. Хотите пробежать марафон, начните со ста метров пешком, постепенно увеличивая нагрузку; хотите запустить бизнес, придумайте название.

В работе над различными проектами есть три самых распространенных подхода к действиям. В самом популярном первом варианте вы сначала анализируете и изучаете объект, очень много вкладываете в планирование действий, опросы экспертов, курсы, получаете новые знания, сидите на профильных форумах, ищете и сравниваете примеры и тому подобное. А потом часто наступает паралич от избытка анализа, *analysis paralysis*.

Ваше восприятие сложности сначала долго растет и только после многих лет практики резко падает, оставляя главное. Но до этой точки мало кто доходит. В основном, в результате усложнения люди не доходят до действия.

Я часто вижу этого «зверя» у топ-менеджеров моих компаний: действия прекращаются, вместо них появляются сложнейшие схемы и формулы, не помещающиеся на стенах кабинетов, постоянная командная работа, бесконечные собрания. А когда подходит дедлайн, крайний срок, все это сносится, и из-за недостатка времени вместо эффективного простого шага делаются суперупрощенные рандомные шаги, что не дает желаемого результата.

Вторая стратегия — ждать и догонять, *hurry up and wait*. Сперва вы спешите, быстро делаете самое легкое. Возникает иллюзия действия и движения, а потом ошибки и отсутствие начальной подготовки не дают возможности двигаться вперед. Начинаются переделки. В каждом проекте есть тяжелые вопросы, и если вы отодвинули их или сделали что-то без минимального продумывания, то проект не реализуется. К примеру, вы быстро запускаете интернет-магазин на сайте-конструкторе, а потом его ограничения не дают вам возможности встроить жизненно важную функцию. Все, проект падает. Или выбрали не тот язык программирования. Сделали одну базу данных, которая не выдерживает нагрузки при дальнейшем масштабировании. Перечислять можно долго.

Третья стратегия называется «ранняя боль». В моем календаре каждое утро начинается с трех английских букв HTF, Hardest Things First. **Первым делом — самое тяжелое.** Я начинаю день с того, что больше всего не хочется делать. Не хочется, но надо! Ставший классиче-

ским пример — я хочу хорошо выглядеть. Самое легкое, что вы можете сделать, купить карточку в фитнес-клуб. А через год обнаружить, что были там три раза, да и то в бане. А из тех людей, кто ходит в фитнесс, лишь 1% использует такое тяжелое, но эффективнейшие упражнение, как подтягивание.

Каждому из вас наверняка приходилось готовить презентацию. Абсолютное большинство тянет с подготовкой до последнего, постоянно испытывая муки совести. Так себе удовольствие. А есть те, кто сначала делает HTF, а потом baby steps. В презентации самое сложное — проработка story line, структуры того, что вы хотите сказать, и логической нити аргументов и примеров. Если начинать с этого, то в итоге и результат лучше, и сил потрачено значительно меньше. Мощнейшим лайфхаком для большинства людей будет переход в HTF. Там вас ждут огромные изменения!

В написании этой книги я поступил так же. Самое сложное я сделал в самом начале, когда написал всю story line книги. Из всех своих записей за десять лет практики я выделил сто четыре генеральных идеи, а потом убрал те, про которые уже написаны очень хорошие книги. Осталось только пять больших идей, которыми я поделился в этой книге. Дальше я построил всю логику книги. Я писал медленно, но знал, что на структуре, мучительно заложенной мною в начале, страница за страницей появятся все необходимые блоки. И на моих глазах родилась книга.

Иногда мне бывает сложно, так как существуют различные подходы, работающие для разных ситуаций, но, в целом, я пишу про то, что поможет подавляющему большинству.

Если взять всех людей и разместить на графике «количество мощных действий», то окажется, что в его левой части, где мало действий, находится очень большой процент людей. А в правой части графика людей мало. Я даже не представлял, насколько это редкое явление — человек, совершающий много простых мощных действий в сторону собственных долгосрочных целей. Но, используя при разборе каждого вопроса строгий научный подход, надо сказать, что людям, делающим слишком много, не помогут «советы для большинства». Если пройтись по всем сопутствующими исключениями, мы далеко не уйдем. Я в курсе всего и самостоятельно изучаю научные статьи про человека, но, чтобы эта книга не стала монологом бизнес-гуру с претензией на научность и ее листами разжигали угли в мангале, а превратилась в увлекательный диалог с читателем, прошу вашего разрешения на использование в ней упрощенных моделей в целях более простого и ясного донесения моих идей. При этом я человек рацио, и всему, написанному в книге, есть научное обоснование.

Поэтому книга с ее девизом «Просто делай! Делай просто!» может многим помочь сдвинуться с «мертвой точки». Конечно, есть люди из правой половины графика, похожие на меня и много рискующие. Им, возможно, наоборот необходимы тормоза, развитие в себе

функций «стоп» и «отдых». Мои партнеры по японскому офису CarPrice работали без выходных и практически без сна два года. Они работали в режиме самоуничтожения и самоистязания, засыпая на деловых ужинах. Когда я официально запретил работу в воскресенье, они не послушали меня и продолжили работать. Я очень долго пытался им объяснить: «Ребята, поймите, выдохшийся лидер создает дохлую компанию». Но большинство людей мира не японцы, и если взять на рассмотрение среднего смузи-предпринимателя, то ему уж точно не помешает сдвинуться в сторону увеличения часов сфокусированного и дисциплинированного рабочего времени. В каждом вопросе есть золотая середина и оптимальная доза. Трезво оцените себя и посмотрите, в какую сторону вам надо сдвинуться.

Я написал книгу в надежде, что она поможет большинству научиться действовать, двигаться навстречу своим целям и достигать их. И буду очень рад, если она поможет начать действовать даже одному человеку.



*Просто делай! Делай просто!*

## **Действие третье**

**Как играть в игру низких вероятностей**

Я, Оскар Хартманн, отличаюсь не только сверхфокусом на действие, но и тем, что философия действия позволяет мне играть в игру низких вероятностей, чем, по сути, и является предпринимательство. Я принял игру низких вероятностей, и все, что я имею, я получил благодаря ей.

Любой личный опыт — это нерелевантная выборка. Что-то сработало определенным образом, и на этом основании вы делаете вывод. Удачи вы склонны связывать со своими личными качествами. Это эффект «выжившего». Вы попробовали что-то сделать один раз, получилось, и теперь говорите: «Делайте, это так легко!» Но вы видите ситуацию искаженно, вы находились внутри, поскольку сами это делали. Кроме того, вы переоцениваете значимость одного опыта или пункта в большой выборке. Мне становится не по себе, когда на совете директоров менеджмент говорит, что они «уже попробовали, и это не работает». Аргументируют тем, что куда-то сходили, с кем-то поговорили, им отказали, и они сделали глобальный вывод на основании своего личного опыта.

У меня была инвестиция в компанию Liameo, интернет-магазин бижутерии. Человек, вышедший из Zalando, компании моего друга, построил большой бизнес-юнит. И через две недели после получения инвестиций он пишет мне:

- Все! Компания не получилась! Конверсия и чек в два раза ниже, чем я ожидал!
- Но ты же купил целый склад товаров?! Может,

все-таки распродашь и вернешь часть денег?

Его ответ шокировал меня:

— Если хочешь распродать, то ключи от склада я оставлю на твоем столе.

Для меня очень важно разобраться и понять, что же на самом деле является закономерностью, а что просто одним из опытов. Чаще всего человек делает попытку, получает фейл и решает, что он не предприниматель. Играя в игру низких вероятностей, вы можете увеличить вероятность положительного исхода с 0,1% максимум до низкой двузначной цифры, например, до 10%. Это улучшение в сто раз! Но, попав в оставшиеся 90%, люди сразу же списывают себя со счетов, что в корне неверно. Это «эффект умершего». Один раз неудачно попробовали и теперь транслируете свой негативный опыт на всю сферу. Бывает, укололись, испытали боль и знаете, в чем ее причина. Но если боль причинена не единственным действием, а растянутым во времени процессом, то конкретный источник боли неясен.

Например, вы сходили в налоговую и «получили боль». Теперь вы говорите, что в налоговую больше никогда не пойдете. Так мы теряем свой потенциал. Ребята, пока у вас за спиной нет тридцати, сорока, пятидесяти опытов, не делайте никаких выводов! Это очень важно. Многие из вас уже имеют большой опыт за плечами, далеко не всегда успешный. Мне близка мысль сооснователя компании ТехноНиколь Игоря Рыбакова: «Если вы играете в игру низких вероятностей, то работаете с большими исходами и выплатами. КОГДА НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ —

ЭТО НОРМАЛЬНО. А КОГДА ПОЛУЧАЕТСЯ — ЭТО НЕНОРМАЛЬНО". Если вы принимаете эту метафору, то не переживаете по поводу неудач и радуетесь, когда получается.

Когда человек делает свой проект, берет идею, воплощает ее в реальность, создает новое, и у него не получается, это нормально. А когда новая организация начинает процветать и побеждает все старые, это не-нормально и именно поэтому особенно ценно!

Чаще думают, что норма, когда человек супер подготовлен, и у него все получается. Это иллюзия. Жизнь гораздо сложнее и жестче, ее уроки бывают болезненными, но их приходится проходить каждому человеку, который хочет что-то создавать.

Люди скрывают неудачи под «зонтиками» успешных корпораций, не понимая, сколько триллионов долларов «зарыто» внутри. Оливер Самвер говорит, что не стоит делать никаких выводов по теме, в которую еще не «закопали» миллиард долларов.

Но я так много всего создал, что это уже стало релевантной выборкой. Именно поэтому моя книга не является следствием «эффекта выжившего».

В игру низких вероятностей можно играть, только вооружившись философией действия. Такая стратегия работает повсюду. По сути, есть вещи, которые являются рандомными процессами, например, знакомства с противоположным полом или бизнес, где вы не можете повысить вероятность успеха и всегда варьируетесь

в неком диапазоне.

Вероятность, что любое новое начинание превратится в успешную организацию, хоть убейте, не более 10%. В этом вся сложность. А очень многие люди начинают проекты практически со 100-процентной вероятностью провала.

Никто и никогда не сможет научить вас делать проекты со 100-процентной успешностью. Нельзя взять несуществующее и сделать так, чтобы оно не просто существовало, но и гарантированно приносило дивиденды. Даже серийные предприниматели, имеющие за плечами 30-летний опыт и череду успешных проектов, регулярно создают новые неуспешные проекты. Вы ничего не можете сделать, чтобы гарантировать успех. Ни-че-го! Рецепт успеха еще не найден. Но почему они продолжают это делать?

Потому что их фокус не на оптимизации вероятности, а на максимальном потенциальном результате, его эффекте и ценности. Это абсолютно разные вещи.

Поэтому есть только два пути. Можно обучать только точным наукам. Например, отобрать людей, научить их летать на самолетах. Пусть многие отсеются, но с высокой долей вероятности часть людей будет летать. Также возможно научить вышивать, петь в караоке, водить автомобиль, но научить делать гарантированно успешные проекты нельзя. Так и не будем этому учить! Что и происходит.

Человек может неправильно оценивать риски. Ему не страшно обгонять по встречке на трассах, но страш-

но начать даже маленький ограниченный во времени собственный проект. Люди так нетолерантны к любому риску и так боятся неопределенности, что просто не доходят до зоны оптимального риска. Это тоже человеческая природа. Но в противовес риску всегда есть шанс. Для достижения своих целей нужно делать больше смелых шагов в сторону оптимального риска, но не бросаться из одной крайности в другую.

На самом деле, обучать надо даже там, где нет гарантированного результата. Люди все равно будут делать свои проекты. Обучение поможет избежать огромного количества примитивных ошибок. Отпуская людей в самостоятельное плавание без опыта и знаний, мы можем нанести им огромный ущерб.

Я принял игру низких вероятностей и активно продолжаю в нее играть, потому что предпринимательство, как я уже говорил, это игра низких вероятностей. Правильная стратегия действия в этой игре зависит от того, как работает логика мира. Если в мире существует некая предсказательная сила, то можно все просчитать наперед и будет выгодно совершать малое количество правильных действий. Если заранее просчитать все возможности и знать результат, то выгоднее подойти и познакомиться с одной конкретной девушкой. Науке до сих пор непонятен феномен возникновения любовной химии. Догадок много, но реальной формулы нет. Может, у девушек в голове есть специальный счетчик, говорящий «нет» девяносто девять раз из ста? Рандомный фактор предсказать невозможно. Или он пока еще не-

достаточно изучен и объяснен. Таким образом, если мир состоит из случайностей и мы живем в хаосе, гораздо выгоднее совершать максимальное количество различных рандомных действий, что увеличивает ваши шансы на успех.

В действительности наш мир где-то посередине, не полный хаос, но и не полная предсказуемость. Существует такое многообразие условий, в котором прогнозировать что-либо очень сложно. Люди до сих пор не научились предсказывать погоду на несколько дней вперед, что уж говорить о длинной жизненной траектории компании или человека. Мы не видим целостную картину и пытаемся вычислить формулу хаоса, а ее нет. Что, если формула хаоса рандомная — «неходить туда»?

Что, если она полностью рандомна, но при этом каждый третий результат — отличный?

Если людям дать выбор между 10-процентным шансом получить 1 миллион долларов или 90-процентным шансом получения 100 тысяч долларов, то большинство выберет второй вариант. Хотя, будучи рациональными людьми, вы должны выбирать первый вариант, ведь 10-процентный шанс от миллиона и есть 100 тысяч. А если есть 5-процентный шанс получить 5 миллионов? А если 1% получить 100 миллионов?

А если в эту игру можно играть неограниченное количество раз, минимум сто?!

Тогда вообще не может быть сомнений. Игра в низкие вероятности не казино и не спекуляции на валютном

рынке, здесь все зависит от ваших действий. Созидание — это не футбол или ставки на спорт, где для выигрыша кто-то должен проиграть. Созидание подобно любви, где для вашего выигрыша нужно, чтобы выиграл кто-то еще. Создается новая ценность, которой не было, пирог постоянно растет. И конечно, здесь нет банка, берущего на каждом шагу свой большой процент.

В мире параллельно существует огромное количество различных векторов движения и процессов, поэтому в хаосе невозможно что-то однозначно предсказать, и вы не можете на 100% контролировать ситуацию.

А теперь давайте представим, что в хаосе можно процветать, если построить свою навигационную систему, которая позволит вам адаптироваться и верно реагировать.

Возьмем для примера обычную поездку на машине из дома в офис. Это полнейший хаос. На дороге может сложиться любая ситуация. Аварии могут быть в любом месте.

Вы же не будете автоматически следовать построенному маршруту, вы будете вынуждены адаптироваться к ситуации, реагировать на новые обстоятельства. Если возникнет «мертвая пробка», поставите машину и поедете на метро. Если сломается светофор, развернетесь и найдете другой путь.

Когда речь идет о поездках на машине, дорожных ситуациях, трафике, все воспринимается абсолютно нормально. «Пробки» — нормальный, естественный процесс.

Вы к ним адаптировались. Если есть риск «пробки», вы выезжаете заранее, объезжаете места с возможными заторами, строите маршруты обьезда в навигаторе. И чем важнее приехать вовремя, тем больше запас времени вы возьмете. Если последствия обратимы, вы едете на встречу с другом, то это будет запас в пятнадцать минут, а если на встречу с боссом, где вас могут уволить, то это будет три часа. Если же от этой встречи зависит ваша жизнь и до места ехать сто километров, то, на всякий случай, выедете за пять часов, ведь кто знает, что может произойти по дороге. Сценарии поездки могут быть различные: «пробка», сломанный светофор, заблокированный проезд. И, когда подобное случается, вы вздыхаете руки к небу и причитаете: «За что мне это?!»

Можно подумать, это не вы случайно оказались именно здесь в неподходящий момент, а кто-то из космоса специально создал проблему. Но через три года за рулем вы начинаете понимать, что к чему, а через десять лет на подсознательном уровне чувствуете, когда нужно ехать, а когда нет. Пример про трафик и «пробки» очень хорошо объясняет рандомность. Аварии происходят каждый день и абсолютно рандомно, в разное время и в разных местах, потому что один просто читал, а другой писал смс за рулем. Невозможно предсказать, где будут аварии и, следовательно, «пробки». Вы набираете статистически релевантную выборку опыта, сотни или тысячи поездок, которая дает вам высокую уверенность, чтобы отправиться в этот хаос. Хотя вождение в принципе опасное занятие, которое может привести к фатальному исходу.

В трафике мы вынуждены адаптироваться, нас заставляет сама жизнь, но почему-то в предпринимательстве так делать никто не хочет. А ведь здесь работают те же законы жизни. «Жизнь научит», – говорим мы. Но не учимся, даже получив болевой сигнал.

Когда в бизнесе мы отплываем в игру низких вероятностей, люди адаптироваться не хотят. И что мы имеем? Очень много фантазий и отсутствие накопленного опыта. В трафике вы можете набрать критическую массу опыта, поскольку ездите каждый день. И миллионы людей каждый день через хаос добираются до своих целей. А в предпринимательстве никто не может накопить много опыта, так как мало кто делает такое большое количество попыток. В основном, одну–две. Людей, основавших хотя бы одну компанию, немного. Основавших три и более почти нет. И главную роль начинают играть эффекты «выжившего» и «умершего». «Выживший», проехав на автомобиле один раз и не попав в пробку или аварию, склонен говорить: «Да езжайте, ничего не случится!» В то время как «умерший» скажет: «Ни в коем случае не садитесь за руль! Я поехал, и в меня врезался мотоцикл!»

Существует очень мало людей, прошедших через много опытов в предпринимательстве. В основном, это инвесторы, которые видели от пятидесяти до ста различных ситуаций. И внутри каждой ситуации есть множество бизнес-проектов. Например, Михаил Фридман, многократный чемпион в мире бизнеса и предприниматель-

ства, прошел уже столько различных кейсов, сборок, бизнес-проектов, что злится на советах директоров, когда менеджмент боится брать на себя больше правильных рисков там, где низкий порог входа, обратимые последствия и самое главное, большая непредсказуемость, и потенциальный выигрыш! Он интуитивно понимает, что стоимость невзятия рисков в условиях больших перемен и хаоса слишком высока. Не брать риски невыгодно. Но он также понимает, что есть рандомность, и сумма выигрыша многократно превышает риск.



\*\*\*

Если в рандомности вы начинаете больше действовать, рандомность создает вам опционы. Опционы на бирже имеют большую ценность. Если вы купили опцион на доллар по шестьдесят рублей, то сможете купить доллар по этой же цене даже при его стоимости сто двадцать рублей. Если вы не в рынке, то невозможно предсказать желание какого-то крупного игрока выйти на ваш рынок. Но, если вы в рынке, где может быть сумасшедшая динамика изменений, у вас появляются опционы, и у них есть определенная ценность.

У деятельного человека возникает много опционов на вещи, которые невозможно запланировать.

В молодом возрасте после университета огромное количество безбашенных ребят создает разные бизнесы. Кто-то идет в рынок бумажных стаканчиков, кто-то делает специальные компьютерные мышки для игроков, а кто-то начинает работать на рынке доставки еды. Мир развивается, Mail.ru и Yandex начинают воевать друг с другом на рынке доставки еды. Они конкурируют в сфере, о которой вообще никто не думал еще семь лет назад. И к молодому предпринимателю, еще вчера владевшему убыточным бизнесом, приходят гиганты рынка с щедрыми предложениями, да еще дерутся за его компанию. В итоге компания продана за 50 миллионов долларов. Выбор рынка не был осознанным у обоих выпускников. Люди верят в везение, и оно действительно играет огромную роль. Везение тоже можно рассматривать как один из важнейших факторов успеха. Не

только в выборе бизнес-модели, но и в выборе команды и партнеров.

Один попал в нишу, которая «выстрелила», другой — в «умирающий» рынок. Один жил в общаге с надежным человеком, другой — с будущим наркоманом. Никто не мог знать заранее, что будет такое «рубилово» на рынке доставки еды. Но тот, кто попал не туда, теперь поймет быстрее. Необходимо отказаться от дальнейшего сидения в неправильном инструменте и сделать трансформацию. Выйти из «пробки»!

История про Shopping Live, рассказанная ранее, хорошо иллюстрирует преимущество опциона деятельного человека в хаосе, когда один поздний звонок определил судьбу компании, вывел ее из состояния почти полного банкротства и сделал лидером рынка.

Один мой друг после большой неудачи занялся постройкой новой компании под названием Zalando, онлайн-магазина обуви, который, по сути, являлся копи-катом успешной бизнес-модели компании Zappos. Дела шли ни шатко ни валко. Они снимали дешевый офис на окраине города в подвале и всячески пытались выжить в режиме жесткого бутстрэпинга. Оливер Самвер тоже был среди инвесторов проекта, но проект имел для него весьма низкий приоритет. Один проект из пятидесяти, куда Оливер инвестировал незначительную для него сумму денег. На совете директоров Оливер ознакомился с юнит-экономикой и, увидев цифры, в свойственной ему убедительной манере воскликнул: «Да это же просто клад, сокровище! Я немедленно увеличиваю инве-

стиции!» И дополнительно вложил 20 миллионов евро. Ему, обладающему гигантским опытом, хватило одного беглого взгляда на цифры, чтобы все понять, а мой друг смотрел на них каждый день, и они ему ничего не говорили. Молодому предпринимателю сложно оценивать, что хорошо, а что плохо, не с чем сравнивать. Сейчас это публичная компания с 5-миллиардным оборотом, абсолютный лидер в своем рынке с биржевой оценкой в 12 миллиардов евро, а мой друг и сосед по студенческой общаге — один из самых состоятельных людей мира.

Также в моей практике был случай, когда мы изготавливали анонимные кредитные карты, которые можно купить в магазине. В США это очень популярная тема, там я о ней и узнал. Все шло хорошо, пока не вышел закон о противодействии анонимным платежам. Текст полностью был скопирован с нашего сайта, только с добавлением приставки НЕ!

Это тоже рандомный фактор, который невозможно предвидеть или предсказать. Сейчас, думая про магазины и отделения банков будущего, де-факто никто не знает, какими они будут. Невозможно ничего предсказать с высокой вероятностью. Команды спорят. Там очень много рандомных и скрытых факторов. Даже неизвестно, будут ли туда в принципеходить люди. Непонятно все, кроме одного: отделение должно кардинально отличаться от существующих сейчас. Как быть в такой ситуации?

Есть стандартный вариант. Долго думать, нанять луч-

шие консалтинговые компании и экспертов, изучить эффективные практики, консенсусом выбрать какой-то вариант и воплотить его в жизнь, ведь при таких вложениях теперь уже надо доказать, что это работает. Либо второй вариант. Взять десять молодых команд, замотивировать их и дать по два отделения каждой, где они могут как угодно экспериментировать. Это сложно.

90% кейсов будут провальными и совершенно идиотскими. Но я точно выбираю второй вариант. Стратегию действия.

Недавно мы начали продавать здания в моей компании Активо.ру, и первые двадцать дней продажи шли очень плохо. Настолько плохо, что партнеры запаниковали. А проблема состояла всего лишь в том, что многие люди находились в отпусках, а оставшиеся не принимали решений. Ближе к концу августа – началу сентября, после окончания отпускного периода, решения начали массово приниматься, и продажи пошли. Все было продано за неделю. Потрясающе, насколько все это многофакторно, но даже там, где условия неизвестны, можно добиться успеха. Предприниматель принимает неопределенность. Это его сила. Принимает решение при отсутствии полной информации. Так еще очень долго не смогут делать ни одни суперкомпьютеры!

Еще одна история. Некий врач приехал со своей семьей в новый город. Ему было необходимо встать на ноги и начать зарабатывать, и вдруг обнаруживается, что в городе уже есть несколько врачей его специализации,

по статистике рынок перенасыщен предложением в три раза. И они настоятельно рекомендуют ему не выходить на этот рынок. Что он сделал?

Он пешком обошел двенадцать тысяч домов и постучал в каждую дверь. В России так делать не принято, а в США door2door, от двери до двери, весьма популярная тема. Он обошел всех людей в городе. Каждому он представлялся, рассказывал о переезде с семьей в их город и желании начать практику. И всех приглашал на открытие своего кабинета. 40% жителей согласились. Обойдя двенадцать тысяч домов, он собрал четыре с половиной тысячи контактов и отправил им приглашения. Он знал, что живой контакт вызывает доверие. В первый же месяц врач заработал 80 тысяч долларов. А за первый год его оборот составил 1 миллион 200 тысяч долларов. И это на рынке, который все считали абсолютно закрытым!

Так работает закон больших чисел и большой активности даже при малой конверсии.

По сути, люди делают бизнес с людьми, которых знают. Он познакомился с каждым лично, произвел впечатление. Его запомнили и, когда появилась проблема, обратились к нему. Каждая отдельно взятая дверь имела низкую вероятность стать клиентом, рандомность была очень высокой. Но он играл в эту игру, так как затраты на каждую дверь и необратимость последствий также были невелики. Такую «таблетку» можно дать любому бизнесу! Низкая вероятность, помноженная на очень большое число правильных действий, дает гарантирован-

ванный результат.

Люди ценят сложный труд, занимающий много времени. Существуют очень дорогие ковры ручной работы, над которыми мастера трудятся на протяжении всей жизни. И пусть это просто ковер, его ценят, как пятьдесят лет человеческой жизни. Когда люди видят человека, постучавшего в двенадцать тысяч дверей, они это ценят. С семи утра до одиннадцати вечера он извинялся за свой измученный вид, но ему было крайне важно лично узнать их мнение. Если люди хотят что-то отдать, они предпочтут того, кто больше всех старался.

*Ректор:*

— *Кто-то другой сказал бы: «Поспешишь — людей насмешишь».*

Ну да, насмешишь, перед его носом не раз захлопывали дверь и говорили, чтобы он больше никогда не появлялся. Но он добился результата.



\*\*\*

Когда я продавал мою первую компанию Sapato, на решение о ее покупке Ozon повлияла моя бывшая начальница.

Я предприниматель и никогда не хотел ни на кого работать, но, если мне и приходилось где-то работать, я выполнял свою работу максимально хорошо. Моей начальницей в Boston Consulting была Маэль Гавэ. Она была высокого мнения о моих способностях, но уже тогда чувствовала во мне предпринимателя, и шутя говорила: «Оскар, ты, конечно, молодец, но ты не консультант. Ты предприниматель чистой воды. Весь день ты занимаешься всем, кроме того, что надо! Ты занимаешься правильными вещами, но как предприниматель, а не как консультант!» Цель консультанта — презентация, а для меня целью был бизнес, и это не всегда одно и то же. Она поручала мне подготовить определенные слайды для презентации, но, если я считал это нелогичным, я делал совсем другие. В итоге она на меня злилась. В общем, мы расстались друзьями.

Потом, как это часто бывает с топ-менеджерами, она пошла на повышение и стала CEO российского Ozon (крупнейший онлайн-ритейлер в России). В 2012 году Amazon совершил сделку по приобретению интернет-магазина обуви, компании Zappos. Перед российским Ozon акционерами была поставлена аналогичная задача. Именно в это время активно развивалась моя компания Sapato (интернет-магазин обуви). Сколько совпадений одновременно. Мы снова встретились,

когда речь пошла о покупке Sapato. Она увидела меня и, конечно, вспомнила!

В итоге я продал компанию Озону. Получается, что, если бы я в свое время работал по найму не с полной отдачей, прикрываясь своим предпринимательским мышлением, она со 100-процентной вероятностью не дала бы «добро» на покупку моей компании. Не заслужи я уважение своим трудом, у нее нашлись бы любые причины для отказа от сделки.

Правильно взаимодействуйте со всеми и всегда правильно действуйте. Жизнь очень длинная штука. Я со всеми хорошо обращаюсь. Если вы где-то «нагадили» и думаете, что, приехав в другую страну, начнете с «чистого листа», то это не пройдет. Ваша репутация важна, скрыть ее в мире высоких технологий невозможно. Перед началом сотрудничества о вас соберут детальную информацию.

В Индии у меня всего один контакт. Собираясь инвестировать в немецкую компанию, открытую индусом, я позвонил этому знакомому. В ответ на мои вопросы он только пощокал языком. Сделка была тут же отменена.

В Москве я живу с 2008 года. После продажи первой компании я создал свой фонд по развитию предпринимательства и занимаюсь этим уже семь лет. Все это я делаю с огромным удовольствием. Через наши программы по развитию предпринимательства каждый год проходит двадцать пять тысяч человек. Мои видео за последний год собрали тридцать миллионов просмотров. Сейчас вы читаете эту книгу. Я отдаю обратно то, что сам ког-

## *Действие Третье*

да-то получил. Подумайте, через десять–пятнадцать лет многие из этих ребят вырастут, станут владельцами бизнесов, кто-то войдет в топ самых влиятельных людей в разных сферах. Я и дальше буду развиваться в этом хаосе, но в мою сторону будет направлено больше положительных векторов, образно говоря, я буду реже попадать в «пробки» и аварии, мне чаще будет гореть зеленый свет. Это поможет во всех жизненных проектах. Но действия все равно необходимы! Без действий с моей стороны ни один, даже самый большой, социальный капитал не имеет ценности.



\*\*\*

В один из жизненных периодов, когда мы с партнером одновременно запустили большое количество разных бизнесов, многие считали нас дебилами, совершающими необдуманные действия. Эти люди не понимали, насколько скорость и присутствие на рынке были важнее точности. Точность тогда была вторичным фактором. И мы никогда не совершали действий, которые могли закончиться для нас «переломом позвоночника», не заходили за черту необратимых последствий. Потеря этих денег была бы терпимой. Небольшой «жирок», потраченный на эксперименты. Мы быстро проверяли гипотезы, оперируя значительными для других суммами.

Однажды в аэропорту во Франции, будучи немного подшофе, я обратил внимание на вендинговый аппарат. Аппарат как аппарат, но что-то мне в нем показалось странным.

«Вот это да! Да в нем же продаются лекарства! Это просто гениально! Почему такого еще нет в России?! Я буду первым, кто сделает это», — мысли вихрем пронеслись в моей голове. Вернувшись из командировки, я сразу приступил к реализации гениальной идеи.

При создании компании я не учел единственный факт: во Франции по закону аптеки не могут работать больше тридцати часов в неделю, а в России работают семь дней в неделю минимум по пятнадцать часов в день, многие же вообще круглосуточно.

Конечно, это дало о себе знать, когда в «час пик» мимо моих вендинговых автоматов прошло десять тысяч

человек, и лишь двое сделали покупки. Купили презервативы!

Это было полнейшее фиаско! Что я только не делал с этими автоматами, но ничего не работало. 50 тысяч евро пошли на ветер! Хотя интересно, что в итоге я продал компанию производителю вендинговых автоматов, которые мы у них же и закупали. Я окупил все затраты! Вот так, даже не получив ущерба, я узнал много нового. Опять получается, что выгоднее совершать большое количество действий.

Конечно, подобный подход нельзя использовать в сферах, где ценой ошибки может быть жизнь и здоровье человека, например, в медицине. Всегда опираемся на здравый смысл! Но есть отрасли, где перфекционистам не место, где нет четких критериев качества, и вы даже не знаете, какие параметры на него влияют. Когда моей целью были знакомства, моя конверсия с девушками составляла 1 %, а у моего друга 5 %, но я его победил. Как? За счет гиперактивности. Я просто сделал в десять раз больше, чем он.

В игру низких вероятностей очень выгодно играть, если вы руководствуетесь философией действия, в основе которой лежит высокая активность. Игра низких вероятностей вместе с очень большим количеством попыток дает гарантированный результат.

На деньги, полученные от продажи Sapato, я смог создать множество компаний, потому что играл в игру низких вероятностей. Я жертвовал качеством. Создав только одну компанию, я смог бы уделять ей больше

времени и повышать качественный уровень. Но комбинаций было несколько, и каждая из них по определению была менее качественна. И так мне было намного интереснее! Если бы я не верил в рандомный фактор, я бы основал одну компанию. Но я в него верю. Поэтому отправил в плавание много комбинаций, и в итоге Shopping Live, компания, на которую мы делали ставку меньше всех и куда вложили меньше всего денег, стала очень успешной с огромным оборотом.

Необходимо играть в игру низких вероятностей, которую избегает большинство людей.

Почему? Перед совершением действия люди хотят уверенности в положительном результате. Невероятно, как много всего люди делают, чтобы просто повысить свой шанс. Люди идут работать в корпорации, где даже в случае провала проекта будут защищены от неуспеха. В первую очередь, жертвуя масштабом результата. Но внутри каждой корпорации есть огромное число различных неуспешных проектов, невидимых под «зонтиком» успешных брендов Coca-Cola, Ali-Baba, Google или Microsoft. В отличие от наемных сотрудников, владельцы и топ-менеджмент корпораций очень активно играют в игру низких вероятностей. При желании я тоже мог бы скрыть все свои неудачи под брендом «Хартманн Холдинг».

Часто люди, играющие в игру низких вероятностей, пытаются повысить шанс. Стремление человека избежать неопределенности в игре, повысить шансы на успех абсолютно естественно. Все хотят получить в партнеры

по бизнесу Газпром. В сознании людей это вроде как повышает шансы на успех. Но есть много случаев, когда партнерство с крупной компанией понижает шансы!

Я тоже делал так. Первые годы работы в России я постоянно стремился создавать совместные предприятия с известными зарубежными компаниями. То есть, снижая свою долю на 50%, я получаю ноу-хау взамен. Как и многие, я пытался договариваться с крупными компаниями. Но эти переговоры — вечные. В крупных корпорациях за это время меняется по несколько команд. Россия постоянно падает в ранге их приоритетов. Раньше она была в топ-10, потом в топ-100, а сейчас упала ниже Камбоджи...

Мой партнер по CarPrice Артем Большаков потерял девять месяцев на сложнейших переговорах с американской корпорацией Manheim. За это время можно родить ребенка!

А нам на очередной встрече честно сказали, что политика изменилась:

— Ласточки начнут летать хвостом вперед раньше, чем мы выйдем в Россию.

Работайте с тем, что есть. В начале пути реально быстрее и дешевле сделать первый шаг своими силами, в итоге ваша переговорная позиция улучшится. В некоторых совместных предприятиях только на юристов уходит по несколько сотен тысяч долларов.

Однажды у меня даже получилось, и я создал совместную компанию с самым крупным немецким издательством. Мы выпускали онлайн-каталоги скидок Lokata.

Брали еженедельные предложения от всех крупных ритейлеров, распространяемые на билбордах, в печатных брошюрах и каталогах, сканировали их, загружали в наше приложение и делали доступным на картах и для поиска. Собираяшийся приобрести утюг пользователь получал исчерпывающую информацию о том, в какой сети утюг можно купить по спецпредложению с максимальной скидкой. Компания хорошо развивалась, у нас уже был миллион скачиваний.

Но в 2014 году в России вышел новый закон, ограничивающий иностранное участие в медиакомпаниях. Немецкая компания наняла дорогих юристов и по их рекомендации сразу же прекратила сотрудничество. Проект пришлось закрыть. Это была неправильная оценка, наш проект не попадал под этот закон. Но нам даже не дали время на переходный период и на защиту своей позиции, чтобы с их выходом компания не развалилась. Они предложили свой план изменений, моментально обрушивший все. Им было все равно. Они даже юристам заплатили больше, чем вложили денег в саму компанию. Компания погибла не из-за ситуации на рынке, не из-за отсутствия востребованности услуги, а из-за партнера, который, казалось, должен был повысить шансы на успех. Если бы я создал компанию без них, было бы лучше. Хотели повысить вероятность успеха за счет партнера, который имеет опыт в этой сфере, а получили то, что получили.

Почти всегда для больших компаний подобное партнерство не является значимым, от него легко отказы-

ваются. У нас были разные интересы. Для меня и моей команды проект был жизненно важным. Для них — нет, поэтому и закрытие проекта было ничего не значащим решением. Вы надеетесь, ходите по кругу, а крупные компании де-факто ничего не дадут вам, это все ваши иллюзии. Вникнув в детали, вы понимаете, что даже предоставленные вам документы можно было получить самостоятельно в открытом доступе и публичном поле.

Мой друг, сооснователь компании Hoff, рассказывал, что они начинали бизнес по франчайзингу с австрийской компанией Kika. Платили большие деньги, а как-то раз у руководителя франчайзинга он увидел на столе книгу «Франчайзинг для Чайников».

Похожая ситуация может возникнуть, когда вы стремитесь найти себе суперпартнера.

В Англии есть компания под названием The White Company. Они делают очень современную красивую посуду и прочую домашнюю утварь исключительно белого цвета. Все белое, все для дома. Их прибыль составляет 20 миллионов фунтов стерлингов в год. Хорошая бизнес-модель. В США этот рынок в десять раз больше, и такой концепт на нем отсутствовал. Там я познакомился с бывшим генеральным директором компании Williams Sonoma, он построил онлайн-часть Home Depot. Это огромная компания с оборотом в 50 миллиардов долларов, занимающаяся товарами для дома. Я предложил ему эту идею, он согласился, сказав, что давно уже хочет собственный бизнес. Результатом партнерского соглашения стала компания The Ivory Company. В Калифор-

ний был открыт магазин, сделан каталог и платформа интернет-продаж, все белого цвета.

Это был человек такого калибра, что еще на старте я вложил в компанию 2 миллиона долларов, будучи уверен в успехе на 100%.

Полный фейл! Мой партнер оказался совсем не предпринимателем. Он был крутым генеральным директором огромных компаний, но, став стартапером, он выглядел как кит, которого выбросило на пляж. Он ничего не мог сделать без двадцати помощников! На это тратилось слишком много денег компании. К тому же он был настолько богат, что имел десять роскошных домов по всей Америке. Он был очень занят заботами о своем имуществе и поддержанием в нем порядка. На наших встречах постоянно шла речь о том, что ему надо заботиться о своем большом хозяйстве.

А бывает, что в стремлении повысить свои шансы вы стараетесь воспользоваться суперресурсом, но и это не помогает. Мой друг, очень умный предприниматель, стал генеральным директором социальной сети «Одноклассники». Тогда эта сеть была на пике своего развития. Я рассказал, что на конференции в США увидел систему, позволяющую пользователям делать друг другу подарки внутри социальной сети. Сейчас они могут только лишь написать поздравление и поставить лайк, а, если будет специальная кнопка, появится возможность дарить друг другу сертификаты на покупки или услуги.

— Представляешь, сколько людей в соцсетях, и у каждого дни рождения и всякие другие праздники. Будут

миллиарды показов этой кнопки!

Он сказал, что в «Одноклассниках» сейчас тысяча других проектов, этим они заняться не успевают, и они не любят делать онлайн-часть, так что есть предложение заняться этим мне. Если кто-то реализует проект в России, будет бомба! Я создал компанию Giftery. За рекордно короткий срок мы сделали всю инфраструктуру, интеграцию, технологию и сертификаты всех подарочных компаний. Компания «Одноклассники» дала нам гигантский трафик, объем которого в деньгах изменился бы десятками миллионов долларов в месяц, если его покупать. Я был уверен, что это будет самая быстрорастущая компания всех времен. Эта штука вообще не сработала! Никому эти подарки оказались не нужны. Почему? Я до сих пор не знаю. В других странах это тоже не сработало. Даже в США точно такой же проект провалился у Facebook. Мир не работает рационально, есть хаос и рандомность. Giftery.ru, кстати, до сих пор существует, команда выкупила проект и на его основе реализовала другую идею.

Часто похожая ситуация складывается с информацией, в том числе, с инсайдерской.

Вы думаете, информация эксклюзивна, поэтому очень ценная, что вводит вас в заблуждение и не только не помогает, а вполне может причинить вред. В Германии одно время мощно пиарили интернет-магазин товаров для дома Home24. Эта компания стала рекламодателем номер один. Мне сказали, что только на рекламу в Google они тратят 10 миллионов евро ежемесячно.

Я понял, что их оборот составляет минимум миллиард. И тут же начал делать подобную компанию под названием HomeFair. И что дальше? Через год вышли публичные данные по той компании: оборот составлял 100 миллионов евро, прибыль была минус 130 миллионов! А у меня было то же самое, я хорошо скопировал... Я потерял на этом 4 миллиона евро!

Как-то мой партнер создал компанию астрологических консультаций по телефону с поминутной тарификацией. Я был против, но мы были партнерами, работали над разными проектами, а потом поровну делили успехи и убытки. Во Франции эта бизнес-модель отлично работает, ежегодно принося 80 миллионов евро чистой прибыли своим владельцам. Партнер все сделал абсолютно идентично, и начался шквал звонков, по десять–двадцать тысяч звонков в день. Но если во Франции средний чек звонка составлял 100 евро из-за возможности постоплаты звонка, то в России в то время была 100-процентная предоплата всех разговоров, и звонок длился не дольше минуты, так как у большинства людей на счете было не более 150 рублей. Денег эта компания не принесла и закрылась. Эти звонки — грустная история. Люди звонят астрологу, когда все совсем плохо. Астрология не работает. Если взять все профессии, то окажется, что в каждой из них есть ровно одна двенадцатая от каждого знака зодиака. Большие цифры опровергают астрологию. Но самые крутые астрологи — хорошие психологи, просто подталкивающие человека к действию, которое в глубине души он и так готов

совершить, но что-то его сдерживает. «Подтверждение из космоса» иногда помогает сделать необходимый шаг. Узнав, что вы не можете бросить курить, они не говорят напрямую о необходимости бросить, но подводят это под расположение звезд. Объясняют, что сейчас, впервые за двадцать лет, сложилась именно та структура небесных тел, которая позволит вам сделать то, что раньше не удавалось. На определенных людей такой прием хорошо действует. Они не дают советов, только абстрактные фразы, подводящие самого человека к действию. А для некоторых это просто своеобразное развлечение. Астрологов, по-настоящему владеющих этим древним инструментом так, чтобы это приносило пользу, очень мало, зато много спекулирующих и манипулирующих слабостями человека «магов».

То же самое с десятками тысяч государственных, частных и корпоративных бизнес-инкубаторов, различных акселераторов и фабрик, с трекерами и без, по изготовлению новых компаний по всему миру. Среди них нет ни одной суперуспешной. Ни одна лидирующая мировая компания не вышла из инкубаторов, за исключением Airbnb, появившейся из Y Combinator, по сути, и не бизнес-инкубатора, а бренда, повышающего статус предпринимателя. Очередное исключение, подтверждающее правило.

Меня часто спрашивают, почему не работают инкубаторы. Первое и самое важное — обратная, адверсивная, селекция на входе! Приходят хорошие предприниматели, но не чемпионы. Они пытаются повысить свои шансы за

счет вмешательства извне, считают, что кто-то будет их направлять, решать за них вопросы и так далее. Но лучшие компании строятся чемпионами, а чемпионы верят в свои силы и не идут в инкубаторы. Это очень важно.

А вторая причина? Вам она нужна?! Только адверсивная селекция!

В США я вложил деньги в компанию, которая делает коливинги. Тип общественного жилья, где большой дом делится на кучу комнат и множество общественных зон. Продаешь не просто квартиру, а еще и комьюнити, сообщество. Здесь классные люди, и вы вместе будете смотреть футбол и пить пиво. Работала эта бизнес-модель отвратительно, потому что нормальные люди подобные помещения не покупают, они умеют выстраивать отношения, у них уже есть друзья. Коливинги притягивали особых людей, с изъяном, пытающихся вместе с квартирой купить себе и друзей! К счастью, основатель понял проблему и совершилpivot (смена бизнес-модели, продукта или сферы деятельности стартапа). Вместо провальной идеи коливингов компания стала создавать готовые микроливинги, которые пользуются большой популярностью. Маленький нюанс в бизнес-модели, но большая разница в результате.

Может ли помочь инкубатор стать лидером? Возможно. Но поскольку многие использующие этот инструмент предприниматели даже не среднего, а значительно ниже среднего уровня, то шансов немного. Лучший среди всех инкубаторов Y Combinator стал гибким и начал привлекать самых сильных предпринимателей всего за 1%,

а не за 7% доли, как было изначально. Сильные предприниматели не готовы отдавать такую значительную часть своей компании просто за атрибут известности.

Почему роль и статус предпринимателя так высоки? Потому что никто не смог построить фабрику по созданию новых компаний. Представляете, если подобное было бы возможно, Сбербанк или Газпром, которые знают всю аналитику рынка и имеют неограниченные ресурсы, давно бы это сделали. Но не могут, никто не может.

Предприниматели играют в игру низких вероятностей и берут риски, а в корпорациях работают люди, выбравшие игру высоких вероятностей. Я часто конкурировал с крупными компаниями и встречался с их представителями, менеджерами разных департаментов. Разница между нами в том, что в шесть вечера они встают и идут домой, а я работаю всю ночь. Потому что для меня это вопрос жизни и смерти, а для него — бонусов и премии. И у кого из нас мотивация сильнее? Получается, что нет ничего сильнее, чем чувство собственности, особенно, когда проект привязан к жизни предпринимателя и его самоидентичности. Это очень мощный закон человеческой природы.

Но, если не получилось, это вовсе не означает конец вашей жизни. Надо абстрагироваться от поражения! Это больно и тяжело, но это необходимо!

\*\*\*

Люди обожают играть в игру высоких вероятностей. Они пытаются сделать себя красивее, чтобы иметь успех у противоположного пола, пытаются стать умнее, чтобы подготовить себя еще лучше и сделать бизнес. Это касается даже богатых и успешных людей. Недавно в Германии на свадьбе моего друга я общался с гостями, среди которых были члены самых богатых семей этой страны. На мой вопрос, чем они занимаются, я слышал один и тот же ответ: «Мы инвестируем и строим недвижимость: отели, склады, многоквартирные дома».

У них уже на миллиарды евро недвижимости, приносящей доход! Почему и они не хотят играть в игру низких вероятностей, делать что-то новое и полезное в медицине, образовании? Очень тяжело менять мир вокруг себя, особенно, если шанс невелик.

Почти никто из самых богатых людей Германии не играет в игру низких вероятностей, не берет риски, не использует возможности... Почивают на лаврах.

Люди делают все возможное и невозможное, чтобы превратить игру низких вероятностях в игру высоких вероятностей. Желая познакомиться с женщиной, мужчина старается максимально подготовиться: планирует благоприятное место встречи, стремится выяснить ее предпочтения, заранее представиться через общих друзей, узнать о ее заинтересованности в нем. То есть сделать все, чтобы тем самым снизить вероятность отказа. Знакомая ситуация?

Как действует человек? Он упрощает свою жизнь,

уходит отовсюду, где есть неопределенность и непредсказуемость, и старается больше туда не попадать. Когда у людей сложности во взаимоотношениях с другими людьми, они испытывают отрицательные эмоции и начинают избегать социальных взаимодействий или совсем прекращают общение. Такова природа человека. Но в случае предпринимательства данное свойство приносит вам только вред. Природа вам тут не помощник. Если ничего не получается, люди пытаются спрятаться, им хочется, например, уехать в деревню, чтобы все стало просто и понятно. Они готовы вернуться на прежнюю работу, только чтобы иметь определенность. А дальше за все неудачи ругать шефа. Люди предпочитают идти в найм и получать фиксированную сумму  $X$ , хотя по теории вероятности есть высокий 10-процентный шанс получить в тысячу раз больше, 1000 $X$ !

Люди не любят играть в игру низких вероятностей даже внутри компаний. Когда возникает вопрос, кто будет развивать проект, все, как маленькие дети, смотрят в пол. Опять страх неудачи и стратегия избегания ошибок. Страх неудачи чаще всего фиктивен, я писал об этом во втором действии, все зависит от установок, которые вы транслируете своей «лошади». Если страх провала привязан к удовольствию от создания нового или достижению успеха в будущем, он легко преодолим благодаря постоянной самодрессировке определенным образом. Важно осознать, насколько виртуальны все ваши страхи неудач. Страх — всего лишь прогноз будущего, которому вы самостоятельно придаете значи-

мость, и эта значимость дает вам эмоцию страха.

— У меня закроется компания, от меня все отвернутся, жена от меня уйдет, и я умру...

Осознание того, что это лишь фантазия, даст возможность посмотреть на проблему под другим углом. Закроется компания, и что? Разве в истории мирового предпринимательства нет случаев, когда люди становились успешными и после закрытия компаний? Конечно, есть!

Абстрагируйтесь от своего страха. Хорошие психологи утверждают, что со страхом надо «разговаривать», понять его природу и отпустить, то есть не держать в себе! Поймите, какие ваши убеждения приводят к появлению этого страха. Это всего лишь ментальное упражнение. Возьмите страх и, вместо того чтобы в нем жить, проанализируйте его. Осознайте, что страх живет в вас, а не наоборот. Примите, признаите и начните кайфовать от мысли, что страх обязательно будет. Это неизбежно. Как боец смешанных единоборств испытывает страх и сомнения, тысячный раз выходя на ринг, так и я, создавший множество успешных компаний, каждый раз при создании новой стою под душем и думаю, зачем мне все это нужно? И каждый раз я испытываю волнение. Как русские люди получают удовольствие от ныряния в ледяную прорубь, так и предприниматели начинают со временем получать драйв, адреналин и заряд энергии от страха и неопределенности. Пришел страх, и вы говорите ему: «Вот и ты, ну что ж, пойдем строить бизнес».

Еще необходимо принять мысль, что на вашем пути

всегда будет неопределенность.

Все попытки убрать неопределенность закончатся циклом новой, еще большей неопределенности. Цикл работает следующим образом. Есть неопределенность, которая создает страх, а он, в свою очередь, создает бездействие. В бизнесе длительное гиперфокусное планирование создает неопределенность, которая опять все тормозит. Просто примите эту мысль, как ту, что при походе в горы вы никогда не знаете точный прогноз погоды. **Если вы получаете дорогу без страха и неопределенности, то, скорее всего, эту дорогу вам предложил тот, кто хочет вовлечь вас в свою историю.**

Благодаря своей природе я один из тех людей, которым не страшно отплывать в самые неопределенные истории. Я просто знаю, что как-то справлюсь с ударами и неожиданностями. В восемнадцать лет я жил как Форрест Гамп. Вернувшись из США, я увидел, что в Германии нет Starbucks и интернет-магазина спортивного питания. У меня не было знаний, не было образования, я не рассматривал тысячи бизнес-моделей и не оценивал свои плюсы и минусы. В моей голове был только или Starbucks, или питание для бодибилдинга. Всё! Денег на помещение для Starbucks не было, поэтому я выбрал продажу спортивного питания через интернет, и этот бизнес вырос до оборота в 100 тысяч евро в месяц.

Но в тот момент я еще не разучился пониманию того, что я, парень из миграционного лагеря, не могу нанимать на работу других людей. Я все делал один: закупал товар, принимал заказы, занимался упаковкой, отно-

сил их на почту. А мой конкурент, начавший на три года позже, точно такой же парень, как я, не имел этого «понимания», и сейчас его интернет-магазин спортивного питания превратился в многомиллиардный бизнес. Тогда я поймал свой шанс, но не смог использовать его в полном объеме.

А когда, отучившись в трех разных университетах, получив высшее образование и степень МВА, я приехал жить в Москву, то стал очень умным и начал размышлять, какую же бизнес-модель начать в России. Я видел кучу возможностей, шел 2007 год, был период экономического роста, оптимизма, и было ощущение, что делать можно всё. Я составил список из тысячи различных бизнес-моделей, проанализировал их и отобрал двадцать лучших, которых не было на тот момент в России, но в мире каждая из них давала миллиардный оборот. Я не мог выбрать, прошел один месяц, другой, третий, а я всё колебался и анализировал. Тогда я начал спрашивать людей, общаться с экспертами. Чем больше я делал исследований, тем больше людей мне говорили, что это не будет работать, у меня рождался страх, и я опять не действовал. В марте 2008 года я принял решение, что в день своего двадцатипятилетия, 14 мая, я создам бизнес во что бы то ни стало.

Я установил дедлайн. Очень важно определить дату, когда вы откроете компанию или сделаете первую продажу. Вы должны постоянно о ней помнить! Эта дата должна быть чем-то святым для вас и ни в коем случае не меняться. Никому не давайте делать ее гибкой или

смещать. Дисциплина первого дедлайна очень сильно определяет вектор дальнейшего развития компании. Мне стало понятно, почему, вернувшись из США, я сразу открыл бизнес, а сейчас, будучи таким умным, я уже шесть месяцев не могу начать. Мне надо было отказаться от очень хорошей опции ради создания своей компании, и мной овладел страх, что мои однокурсники будут двигаться быстрее меня, я отстану, и, пока буду возиться с компанией, они сделают блестящую карьеру.

Страх того, что в России я не стану успешным, передо мной закроются все двери, и люди будут говорить: «Понятно, что он неуспешный, он ведь даже писать по-русски не умеет». Еще был страх «лучшей опции». Может быть, есть вариант лучше? Я понял, что это просто бред, а не рациональный страх. Надо было решиться, несмотря ни на что.

И в свой день рождения 14 мая, в мой виртуальный дедлайн, я просто заставил себя открыть компанию и выбрал модель продажи одежды со скидкой через онлайн шоппинг-клуб. Денег у меня было на шесть недель работы, нужно было запустить сайт и продажи. Каждый день я ходил на работу как на войну, боясь не обеспечить семью. Целый год я работал без выходных с семи утра до глубокой ночи.

Интересно, что в первый день работы сайта, когда я радостный пришел домой и сообщил жене, что мы продали первые шестьдесят очков Christian Dior, она показала мне новости о том, что произошел крах Lehman Brothers. «Слава Богу, что я открыл компанию раньше,

сейчас точно открывать ничего бы уже не стал», — подумалось мне. Эта история хорошо иллюстрирует страх неудачи, а заодно страх лучшей опции и прокрастинацию, которые отлично лечатся постановкой дедлайна.

После того как я надежно обеспечил семью, мы перебрались в Санта-Монику в США, и я стал думать, что же делать дальше, когда мотивация уже не только в достижении финансовой свободы и обеспечении семьи. Мне всего тридцать лет, и я понимаю, что хочу работать, действовать, строить, создавать и созидать дальше. Самое ценное, что я умею делать, — это создавать новое и превращать невидимое в видимое. Я умею играть в игру низких вероятностей, правильно оценивать риски и строить для общества новые полезные организации. Было принято решение вернуться в Россию и создавать компании здесь. ВВП России в долларах на тот момент падал, и вместо того, чтобы начать просто делать, я опять начал звонить друзьям и советоваться, с чего начать на падающем рынке.

Я начал изучать тему аукционов подержанных машин, которая хорошо себя показала в период спада в разных странах. Я ничего не знал о ней, это скрытый чемпион. Чтобы понять, как я могу повысить свою способность делать этот бизнес, я составил список уже имеющихся и необходимых мне компетенций. Распечатал и, как сумашедший, прочитал четыре тысячи страниц отчетов об индустрии продаж подержанных машин, провел пятьдесят встреч с экспертами. И что же случилось? Да, мои

компетенции выросли, но еще больше вырос список новых необходимых мне компетенций. Тогда я продолжил изучение, сходил на профильную конференцию. Мои компетенции выросли в три раза, а необходимые к изучению — в пять! Я попал в порочный круг, где большее знание создает еще большую неопределенность.

Вместо того, чтобы начать работать, мы себя вечно готовим. Из-за желания повысить свои шансы в игре низких вероятностей возникает бесконечная тяга к получению новых знаний для лучшей подготовки перед действием. Есть ли что-то, что еще нужно знать? Конечно, да! Что за этим стоит? Страх. Это так, даже когда вы точно знаете, что хотите строить. А если не знаете? Как себя подготовить ко всем возможным опциям мира?

Я опять почувствовал тот же страх, что и при создании других компаний, и сказал себе: «Оскар, ты стал успешным предпринимателем и теперь боишься сделать неуспешную историю, ведь все скажут, что тогда тебе просто повезло, а на самом деле ты неудачник». Я убрал эти бредовые фантазии и просто открыл CarPrice, а затем и сеть магазинов с товарами по фиксированным ценам HomeMarket. Их суммарная капитализация сейчас составляет 400 миллионов долларов.

**Правильный вопрос от Оскара**  
***Какие компании можно строить  
на падающем рынке?***  
***Что можно строить на динамично  
меняющихся рынках?***

\*\*\*

Сейчас, когда я пишу об этом, все кажется легким и простым. Нужно лишь делать. Но, потерпев в 2012 году несколько больших неудач, я страшно переживал, стресс был настолько сильный, что я не мог спать девяносто дней подряд! В этот момент ставишь под сомнение всю свою философию!

— Всё! Финиш! Приехали!

Компании, которые я создавал ранее, умерли, я банкротил третий проект подряд и врезался в стену на полной скорости, потеряв несколько миллионов евро. Мне звонили сотрудники и партнеры, выражая свое разочарование. Я думал, что умираю, и невольно сам себе задавал вопрос: «Может быть, я плохой предприниматель, пора все закончить и заняться другой деятельностью?»

В этот момент сильнейшего отчаяния мой друг и менеджер Оливер сказал мне: «Если ты будешь создавать компании, не останавливаясь в течение тридцати лет, и не достигнешь успеха, я подарю тебе 1 миллион евро. Лишь два условия: никогда не останавливаться и не говорить себе, что ты неудачник! Если ты сам себя не остановишь, никто тебя не остановит, поэтому у меня нет никакого риска». Я, конечно, согласился, тут же подписав соглашение на салфетке. Оно мне не понадобилось.

При выборе фокуса выбирайте то, что тяжело. Тяжело банкротить три компании подряд, при этом идти создавать новую. А сдаваться легко. Вот он, фокус на игру низких вероятностей. Это не смертельно, но сверхтяжело. В жизни, как и в предпринимательстве, мы берем риски, управляем вероятностями и пытаемся с максимальной

силой сдвинуть в нужную нам сторону. Естественно, как бы мы не двигали эти кривые вероятностей, всегда есть шанс оказаться по ту сторону и получить результат, которого совсем не ждали. Это и есть закон жизни: как на море есть волны, так и в нашей жизни есть проблемы с близкими, в бизнесе, здоровье, работе... Ситуации бывают крайне сложными, и ничего из сказанного не сделает их легче. Но можно увидеть определенные принципы, которые помогут вам максимально эффективно проходить эти ситуации.

Я приехал в Россию в двадцать четыре года. В новую страну, где я никого не знал. Я ушел с работы, где я зарабатывал 10 тысяч долларов в месяц, и основал свою компанию. Стартовый капитал, который я накопил, откладывая из своей зарплаты, составлял 900 тысяч рублей. Их было достаточно всего на шесть недель работы. В этот момент моему сыну поставили очень серьезный диагноз. Я испытал не просто страх, а парализующий ужас! Жена плакала по вечерам. За шесть недель мне нужно было найти источник дохода, чтобы покупать дорогие лекарства. В жизни таких ситуаций много, и определяющая способность человека — преодолевать их и идти дальше!

Первый фундаментальный принцип в таких ситуациях — ДЕЙСТВИЕ ЛЕЧИТ ВСЕ.

Необходим абсолютный и тотальный фокус на действие. Ваша цель — максимально быстро найти основу для действия, чтобы идти дальше. Благодаря моим действиям бизнес-модель была реализована в кратчайшие сроки и заработала. В первый день запуска сайт сразу

же сломался. Но даже на сломанном сайте было куплено несколько десятков очков Christian Dior. Уже скоро я смог назначить себе зарплату и заработал первые деньги.

**Правильные вопросы от Оскара в сложных жизненных ситуациях**

***Что вы знаете, можете и должны сделать сегодня, сейчас?***

***Как возможно действовать в данной ситуации?***

***Как действовали другие, попавшие в такую же ситуацию?***

***Что из того, что вы уже знаете, может быть основой для действий?***

***Что вы должны изучить и чему научиться, чтобы действовать больше?***

***Какую еще информацию, которая станет основой для новых действий, необходимо собрать?***

Главное — никогда не останавливаться, какими бы маленькими действия не были. Маленькие шаги лечат, мы не уходим в изоляцию, не уходим в полное бездействие.

Первое всегда совершающее мною действие — переход к рациональному мышлению, так как самые большие страхи возникают не от самой ситуации. Они возникают в наших мыслях и чаще всего далеки от реальности. Самый большой страх вызывает неизвестность, что-то страшное за закрытой дверью. Поэтому крайне важно

но внести в сложную ситуацию как можно большую ясность.

**Задание от Оскара**

*Разберите наихудший возможный сценарий развития какой-либо ситуации, потом — наилучший и реалистичный. Почувствуйте эмоции, вызываемые каждым из них. Какие они, с чем связаны, какая конкретно картина вызывает страх, ужас, гнев?*

*Теперь определите, насколько реалистичны эти страхи.*

Теперь вы начинаете видеть и представлять ситуацию рационально.

Иногда ничего нельзя сделать. Бывают, к сожалению, неизлечимые болезни. Но, когда есть понимание, появляется возможность выбора реакции. Вы не можете на 100% контролировать вероятности и ситуации, но вы можете на 100% контролировать вашу реакцию на произошедшее. Когда уже определены действия и ходы, возможные в лучшем и худшем сценариях, очень важно поместить себя в состояние выносливости и готовности к длительной дороге и турбулентности. И конечно, важно ежедневно делать базовые вещи: двигать свое тело, заниматься спортом, тренироваться.

Часто меня спрашивают: «Оскар, как быть? Я потерял бизнес». На этот вопрос я всегда отвечаю одинак-

ково: «Пока не знаешь, что делать, занимайся спортом каждый день».

*Ослик:*

*— А если не можешь заниматься спортом?*

Встал, пошел пешком, пока шел пешком, нашел в себе силы, чтобы побежать.

Пока мы двигаем свое тело, меняется внутреннее состояние. В тяжелые времена необходимо еще активнее заниматься любимым видом спорта, это вернет волю и даст сил еще на один рывок, еще на один спринт. Вот так можно пройти испытания.

Триггер «двигай свое тело» срабатывает у меня всегда, даже когда вообще ничего не хочется делать.

В прошлом году, летом, у меня был сумасшедший период, когда на протяжении тридцати ночей я мучился бессонницей. Я взялся за реализацию крупного проекта. Бизнес готовился к запуску в Германии, где подобного я еще не делал. Но с имевшейся на тот момент командой ничего бы не заработало. А новую я никак не мог сформировать. Пазл не складывался, я испытывал сумасшедший стресс. Я не спал, но заставлял себя заниматься спортом и делать следующие шаги. В какой-то момент, совершенно неожиданно, мои близкие друзья, с которыми я делился переживаниями, приняли решение оставить свои бизнесы и перейти ко мне.

Нужно продолжать, даже когда тяжело, не останавливаться и действовать. Движение дает мотивацию,

а кризисные ситуации проходят и потом вспоминаются со смехом. Так же, как мы постоянно двигаем тело, необходимо через благодарность, убирающую негативные эмоции и страх, «двигать» душу. Не забывайте про благодарность, ее можно вызвать у себя в любой момент. Оглядываясь назад, я вижу, что турбулентность и сложности в итоге сослужили мне хорошую службу. Сделали меня сильнее, укрепили отношения, сплотили с людьми.

Иногда, чтобы начать что-то новое, нужно сначала все потерять. Иначе мы до последнего цепляемся за привычное старое. Потеряв, начните с белого листа, это прекрасно! Боль — мощнейший двигатель для действий. После суровой зимы всегда наступает цветущая весна, так устроен мир. Хорошие времена всегда приходят на смену трудным. Поэтому всем, кто сейчас находится в сложном положении, я советую: «Питайте душу и тело, находите основу для действия, включайте рациональное мышление, не забывайте про перспективу, выбирайте правильную реакцию на происходящее, тренируйте состояние выносливости». Я очень надеюсь, что вам это поможет так же, как и мне. Если вы знаете, как закаляется сталь, то понимаете, что для получения самой твердой стали нужны максимально тяжелые условия. Зато потом она способна выдержать на себе груз небоскребов. Во многом прохождение трудностей формирует нашу сущность, характер и его твердость. Так что постарайтесь не страдать от пребывания в сложных ситуациях, как бы странно это ни звучало.

*Ректор:*

— Есть притча о том, как однажды к отцу пришла дочь со словами: «Папа, я так больше не могу, все против меня. Я все время плаву против течения. Я падаю и не могу подняться. Это слишком тяжело, я готова сдаться. Как мне быть?»

Тогда отец взял три кастрюли, поставил их на огонь и положил в одну морковь, в другую сырье яйца, а в третью бросил зерна кофе. Подождал некоторое время и спросил у дочки:

— Что произошло?

— Они все сварились.

— Да, но это лишь на поверхности. На самом деле, внутри морковка стала мягкой и податливой, яйцо твердым, а кофе растворился и изменил среду вокруг себя.

Кипяток — символ трудностей и вызовов, которые мы встречаем. Одни ломаются и становятся податливыми, другие — твердыми и укрепляют силу воли, а третьи берут обстоятельства и меняют среду, превращая ее во что-то полезное. Из тяжелых условий создают инновации для мира. Я всем желаю быть как кофе или яйцо! Кстати, в дальнейшем оказалось, что диагноз моего сына был неверен, это была ошибка.

Когда я основал свою первую компанию, мне, конечно, пришлось пережить ряд трудностей, самой сложной из которых был отказ инвестора от своих обязательств.

Компания росла, всё было хорошо, мы подписали бумаги, по которым должны были получить 5 миллионов евро инвестиций. Несмотря на самый разгар очередного кризиса в России, были люди, желающие инвестировать в компанию. Созданная мной чуть более полугода назад компания успешно работала, но отчаянно нуждалась в деньгах для поддержания темпов роста и развития.

Но в день, когда деньги должны были поступить на счета компании, мы получили отказ. Из инвестиционного фонда приехал человек, который заявил мне о решении, сославшись на плохой инвестиционный климат. В этот момент я испытал страх и чувство безысходности. У меня была уверенность, что деньги будут, всё было подписано, и у меня уже образовались долги перед поставщиками, рекламными партнерами. Ситуация стала просто опасной. Поставщики ласково, но настойчиво требовали деньги за уже поставленный товар, обещая сломать колени... Мы с партнером приехали в офис компании и в депрессивном состоянии три часа думали, что нам делать, конец это или нет? И я помню момент, когда мы решили не сдаваться, а идти вперед.

Я заново начал искать деньги и параллельно звонил поставщикам, рассказывая правду о произошедшем. Удивительно, но люди отнеслись к нам с большим пониманием! Я благодарен Александру Данилову из Одноклассники.ру. На тот момент это были наши главные рекламные партнеры. Они, в свою очередь, продавали рекламу, но в связи с кризисной ситуацией большинство рекламодателей закрыли рекламные бюджеты. Продан-

ной рекламы у них было мало, и в 2009 год они входили с полной неопределенностью, то есть были в такой же сложной ситуации, как и я. На тот момент Одноклассники.ру были маленькой компанией с персоналом не более сорока человек.

Так как у нас уже был 3-месячный опыт совместной работы и очень хорошие показатели (низкая стоимость привлечения клиента и высокое количество продаж с одного клиента), я предложил им следующую схему: они дают рекламу бесплатно, а я отдаю 50% прибыли от всех покупок клиента, пришедшего от них, на весь его жизненный срок. Да, до этого мы тоже покупали у них рекламу, но могли позволить себе очень мало. На основе наших показателей я убедил Александра, что по предложенной мной схеме они смогут заработать в три раза больше. Раньше такого никто не предлагал, подобных сделок на рынке не было.

Мы договорились, они начали отгружать по сорок миллионов баннерных показов в сутки, и в этот момент начался бурный рост компании. Когда я приехал на грязный, пропахший машинным маслом склад, где мы арендовали маленький уголок, то увидел 500-метровую очередь из паллет для формирования заказов и трех вяло снувших сотрудников. Мы начали строить новый большой склад, который к моменту сдачи оказался в три раза меньше уже необходимого нам размера.

Как видите, в критический момент я не сдался и нашел выход из сложившейся ситуации. Нас спасло то, что люди постоянно покупали у нас, больше и больше

от месяца к месяцу. Это позволило нам продолжить работу, договориться с поставщиками и найти других инвесторов.

Когда мы совершали сделку по продаже компании Sapato Озону, я на 100% был уверен, что все пройдет гладко, и, наконец-то, я заработаю действительно большие деньги, которые позволяют мне начать жизнь, о которой я мечтал. Мне так хотелось сделать подарок жене, которая, невзирая на трудности, всегда была рядом со мной на этом пути, что, не дожидаясь закрытия сделки, я одолжил денег, и мы полетели в Таиланд. Там, сняв президентский «люкс» в лучшем отеле и арендовав частный вертолет, я кружил на нем вокруг нашего номера на самом последнем этаже отеля-небоскреба.

И тут раздается звонок одного из менеджеров Ozon, курировавшего сделку.

— Оскар, мы не можем выйти на сделку, у нас поменялись приоритеты.

Это было как удар грома. Пытаясь сдержать эмоции, я произнес: «Нет, я не принимаю ваше решение. Обратного хода уже начавшейся сделке нет!» Я попросил пилота посадить вертолет и, собрав всю свою волю в кулак, три часа ходил по пляжу, не выпуская из рук телефонную трубку. Ситуация была очень опасной, ведь я занял крупную сумму денег, ее предстояло отдать в ближайшее время. Я понимал, что путь назад мне закрыт, и приводил все возможные аргументы, чтобы убедить их не отменять сделку. В итоге ценой невероятных усилий мне удалось отстоять сделку и продать компанию.

\*\*\*

Когда я обсуждаю содержание книги и особенно двух последних глав, всегда возникает тема энергии. Это один из самых частых вопросов, присылаемых мне подписчиками. Главное условие, чтобы играть в игру низких вероятностей и просто делать, — это высокий уровень энергии! Я думаю, что наличие энергии является самой важной отличительной чертой людей, совершающих большие дела. Человеческая энергия — фундамент, на котором стоит всё остальное. На эту тему можно написать отдельную книгу, но сейчас я сделаю только небольшой экскурс.

В доступе к энергии есть две стороны. Фундаментальные вещи, работающие для всех людей, например, солнце, и индивидуальные, такие, как искусство, у всех разное. Я думаю, среди читателей этой книги нет людей, которые не могут найти необходимые им 2000–3000 калорий в день, чтобы иметь согласно законам физики основу для энергии и совершения всех действий! Если у всех достаточно калорий, в чем тогда разница между людьми с высоким уровнем энергии и теми, у кого ее вообще нет? Где та «черная дыра», в которой исчезает энергия людей, испытывающих в ней постоянный недостаток? Чем топят свой генератор энергии те, у кого она плещет через край? Давайте в этот раз начнем с индивидуального. Каждый месяц я выделяю время на встречу с самим собой и задаюсь вопросами энергии: «Что больше всего дало мне энергии за этот месяц? Что забирало больше всего?»

Сделайте себя объектом изучения и наблюдения, чтобы понять, что вы чувствуете и думаете. Я делаю этот ритуал уже восемь лет, и потом системно убираю то, что забирает у меня энергию, и увеличиваю то, что мне ее дает. Только таким вот методом «научного наблюдения» я смог многое для себя открыть в этом вопросе.

Главное правило, которое я нашел, — надо идти к самому себе, настоящему. Например, если на YouTube вы хотите казаться лучше, чем вы есть, красивее говорить, менять свой голос и делать не свойственные вам вещи, то каждое видео будет очень затратно энергетически. Пытаясь кого-то изображать, я чувствовал себя опустошенным не только в момент съемки видео, но и после, как будто во мне появилась дыра, куда улетучивается энергия. Я понял, что единственный способ сделать много авторских видео — быть самим собой. Так я попал в поток и сделал двести видео.

Питание тоже в большой степени оказалось индивидуальным. В течение десяти лет проводилось самое большое в мировой истории исследование, показавшее, что одни и те же продукты по-разному воздействуют на разных людей. Если кто-то говорит, что перестал есть, например, мясо и у него улучшилось самочувствие, это вовсе не означает, что на ваше тело влияние будет аналогичным и даст хороший результат. Именно поэтому я не люблю давать рекомендаций по диете. Я люблю давать рекомендации там, где есть четкая наука достижения цели. В диете у нас нет выбора, кроме как изучать себя, ставить эксперименты и находить индивидуальную

формулу, работающую именно для вас. Сейчас есть ряд анализов и медицинских исследований, которые помогут определить подходящую именно вам диету, в зависимости от работы пищеварительного тракта, нервной системы, мозга и всех базовых систем. Если вы не знаете ваш гормональный фон, ваши циклы инсулина и кортизола, вы можете страдать из-за непонимания происходящего с вами. Сложные вещи сложны именно своей индивидуальностью.

Я провел более тысячи интервью с высокоэнергичными людьми и видел, что, в первую очередь, они отличаются имеющимися у них ментальными настройками. Начинается все с умения на уровне самоидентичности позиционировать себя как энергичного человека. «Я энергичный!» — говорят они.

А есть те, кто мне пишет: «Оскар, я ленивый! Что мне делать?» Если лень является частью вашего характера и природы, то все остальное не будет работать. Все просто бессильно перед такого рода убеждениями. Чтобы изменить подобные установки, требуется несколько лет. Так меняется наш мозг, но игра стоит свеч. Через пять лет вы будете новым энергичным человеком.

Да и в энергии нам тоже не обойтись без экзистенциальных вопросов о смысле жизни. Это очень важно. Люди в концлагерях выживали при почти полном отсутствии калорий в чудовищных условиях именно потому, что у них было, ради кого или чего продолжать жить и бороться. Мне иногда пишут: «Оскар, я самый ленивый человек на свете и даже не могу заставить себя встать с дивана». Впечатление такое, что человек живет

без сформированного смысла жизни и не нашел то, ради чего готов совершать действия.

**Правильный вопрос от Оскара**

***Если у вас похожая проблема, то для начала подумайте о своей философии, что предотвращает или, наоборот, стимулирует активность?***

По статистике у 96 % населения Земли нет сформулированных мыслей по этому вопросу и конечной цели, они просто живут. Когда-то попали в какую-то реку и просто плывут, давно уже забыв, куда и ради чего. Иногда навстречу смертельному водопаду. Человек опасается формулировать смысл жизни и свое предназначение, ведь это навсегда, а принимать глобальное решение, на что потратить свою драгоценную жизнь, крайне сложно. Поэтому пусть лучше не будет ничего, нежели возникнет определенность.

У меня были периоды в жизни, когда я тоже терял смысл, были удары, которые сбивали меня с рельсов, и я переставал верить в свою миссию. Я чувствовал себя слабым, и меня это сильно ограничивало. Я сам себя не узнавал. Потом я находил новые ответы на те же вопросы и понимал, что со временем все должно меняться. Мне стало легче, и теперь я всегда нахожу, за что зацепиться.

Вопрос про смысл жизни задается человечеством с незапамятных времен, и однозначного ответа на него нет. **Наилучший ответ гласит, что смысл жизни в том,**

**В ЧЕМ ВЫ САМИ ЕГО ОПРЕДЕЛЯЕТЕ.** Для кого-то — религия или жизнь близких людей, а для кого-то — очень конкретные вещи, например, борьба с определенными заболеваниями.

Найдите то, что дает вам максимальный прилив энергии! Далее при изучении себя возникает следующий важный фокус — уверенность в себе. Если в какой-то сфере она критически низкая, то, даже когда человек оценивает радость от будущих результатов, мозг считает, что абсолютно бессмысленно совершать действия, так как все равно ничего не получится. Будет что-то плохое. С другой стороны, человек, который любит себя и уважает, априори не может быть ленивым.

В конечном итоге, природа заложила в нас эмоции как главный двигатель действий. Все вышеперечисленное создает эмоции и состояния, способствующие действиям. Сомнения, страхи, гнев и разные отрицательные эмоции в сторону самого себя забирают всю вашу энергию очень быстро. Они засоряют ваш генератор энергии. Любовь, благодарность, счастье, радость запускают его по полной программе. Отрицательные эмоции могут помогать, если они направлены в сторону конструктивного.

Если по пунктам выше нет ясности, все остальные лайфхаки будут малоэффективны или вовсе бессильны. Знайте, чего вы хотите добиться и кем хотите стать в своей жизни. Имейте призвание, страстное увлечение, великую цель, историю, которая вас мотивирует. Главный генератор энергии — наш мозг, поэтому работайте над своими мыслями!

Совершенно необходимо выстроить мощную защиту вашего мозга от вредной информации. В отношении информации всегда стоит задавать вопрос: «Релевантна ли она в моей жизни? Поможет ли она мне каким-то образом?» Новости, фейковая информация, различные фильмы и сериалы, которые вызывают негативные образы и страх, пытаются проникнуть в ваш мозг. Надо думать, как защитить себя от шума, оставив сигнал. Уже стало давно очевидно, что у новостей нет задачи показать нам правду! Очень важно это понимать. Если мы защищаем свой мозг, то в ключевой момент мы сможем отличить сигнал от шума, увидеть единственную возможность среди мусора и проявить инициативу. Самую главную информацию мы получаем от людей вокруг! Окружайте себя голодными до действий, энергичными, стремящимися вперед людьми. Они не позволят вам погрузиться в мир лени и бездействия.

Сегодня у меня есть много индивидуальных вещей, постоянно дающих мне много энергии. Например, я очень люблю начинать новое. С момента создания YouTube-канала в моей жизни появилась еще одна новая роль, роль автора. Новое дело дает прилив энергии. Сначала действуешь, начинаешь разбираться в том, как это работает, потом общаешься с людьми, уже получившими нужный результат. Пообщавшись со многими блогерами с аудиторией более миллиона, я быстро понял, что YouTube — креативная сфера. Здесь можно не повторять за кем-то, а делать свое. Когда начинаешь

что-то новое, в мозге появляются новые нейронные связи, преобразуются старые, и ты получаешь новые идеи для бизнеса и для других сфер жизни. Порой получается настолько новое и красивое, что ты даже и не ожидал.

Еще я люблю самый некомфортный, но эффективный способ восполнения энергии, с которым я живу вот уже десять лет, — это дедлайн. У меня не бывает периода в жизни, когда нет определенной даты, к которой я готовлюсь, важного события, крайнего срока. Психология человека такова, что максимум работы он делает к концу намеченного времени. Например, в компаниях план продаж всегда выполняется во второй половине отчетного периода или квартала. Из-за этого я всегда ставлю себе дедлайн и живу с ним, так как это даёт мне очень много энергии. Дедлайны, как и мои увлечения греблей, юмором, философией, антропологией, будут у каждого разные. Найдите свои.

Дальше несколько важных идей, касающихся влияния человеческой природы на энергию. Что работает для нас всех? Как всегда, главное лекарство, которое лечит все, — действие. Само действие дает новую энергию, энергия дает новое действие, новое действие — новая траектория.

Чтобы быть человеком, надо постоянно идти к самому себе. Следуя этой логике, чтобы иметь много энергии, необходимо становиться более человечными. Чем ближе вы к человеческой природе, тем больше у вас будет энергии. Любой уход от человечности и человечества по-

добен огромной пробоине в корабле. Ты заливаешь туда энергию, а она все равно уходит. Поэтому, когда я вижу людей с «нечеловеческим» образом жизни, я понимаю, сколько энергии уходит в «черную дыру». Это базовая ошибка. Становитесь человечнее, и у вас будет больше энергии.

Мне, как каждому человеку в мире, очень много энергии дают хорошие отношения с другими людьми. Мы во многом можем менять нейронные связи в мозге, но часть их — жесткая проводка, *hardwired*, запрограммированная с рождения. Мы социальные существа, и уход от этого понимания приводит только к страданию. Дети, лишенные человеческого внимания, умирают даже при получении всех необходимых нутриентов. А всех долгожителей отличает высокая социальная интеграция.

Я очень долго шел до осознания важности сна! Правильный сон — базовое правило для пополнения энергии. Нужно спать не слишком много, но и не слишком мало, оптимальный диапазон — семь–девять часов. В комнате, где вы спите, должно быть тихо, темно и холодно, иначе качество сна ухудшается.

«Двигай своё тело» — один из главных способов выработки энергии. Есть минимально необходимое нашему организму количество движений. Для меня это семь тысяч шагов в день. Если делать меньше, то это отрицательно влияет на мою энергетику, сил и драйва становится меньше. Есть высокоинтенсивные дни нагрузок и низкоинтенсивные дни отдыха, но даже для них семь тысяч шагов является минимальной нормой движения.

Плавание, ролики, велосипед, ходьба, что угодно. Самым простым способом, конечно, является ходьба.

Правильный вес — залог мощной энергии. Каждый сброшенный или набранный килограмм на пути к своему идеальному весу дает дополнительные 5% к вашему энергетическому балансу. Двадцать, тридцать или сорок килограммов лишнего веса — огромная «черная дыра», поглощающая вашу энергию. Я недавно прошёл этот путь, и теперь одно из самых больших преимуществ моего нового тела — 30–40-процентное увеличение энергии в течение дня на тех же калориях, что и раньше.

Другое правило заключается в том, что нужно пить только воду. Мы пьем очень много разных напитков, которые не несут никакой ценности и создают обезвоживание организма, что является препятствием для восстановления энергетических сил. Пейте лишь воду и никогда не доводите себя до чувства жажды. Если мы доводим себя до состояния жажды, то нашему организму становится не до выработки энергии, ему требуется несколько часов на возвращение обменных процессов в нормальное состояние.

Поэтому никогда не останавливайте и не ставьте на «ноль» ни один из человеческих блоков вашей жизни: сон, движение, отношения, семью. Хотя бы небольшой уровень действий в этих сферах необходим постоянно. Страйтесь во всем держать минимально эффективную дозу. Более подробно про это мы поговорим в следующем действии.

Как делать очень много, не делая ничего? Надо использовать закон физики под названием «инерция». Закон инерции очень мощный. В спринте количество энергии, необходимое, чтобы разогнать себя до максимальной скорости, и количество энергии, уходящее на поддержание этой скорости, абсолютно несопоставимы. В бизнесе то же самое, разгон — самое сложное, а потом у вас появляется сильная инерция, человеческая и физическая. Часто наблюдаю ошибку, когда люди останавливаются, не работают несколько лет, и им очень тяжело вернуть себя в движение.

Научно доказано, что ежедневная медитация способствует усилению функции долгосрочного планирования и увеличивает количество нейронных связей в зоне пре-кортика головного мозга, который борется и подавляет самые примитивные потребности.

Следите за своей биохимией. Все умственные усилия и идеи не работают при плохом состоянии биохимических процессов. Я часто проверяюсь у врача и отслеживаю определенные показатели своего здоровья, добавляя при необходимости в рацион недостающие витамины и минералы. К сожалению, у отсутствия энергии могут быть и физиологические причины. Относитесь к этому максимально внимательно! Если вы чувствуете упадок энергии, заставляющий лениться, необходимо проконсультироваться с врачами и провести обследования, чтобы выявить возможные биохимические причины недомоганий и устраниить их.

*Просто делай! Делай просто!*

## **Действие 4**

**Как стать чемпионом своего многоборья  
при балансе в мощном движении**

Чтобы мощно действовать во всех сферах своей жизни, надо быть многоборцем и системно управлять разными ролями в этом процессе. Это невозможно сделать, не считаясь со своими фундаментальными человеческими потребностями и без учета своей индивидуальности.

Я часто слышу: «Оскар, ты столько делаешь, ты наверняка сильно перегружен. У тебя точно огромный стресс! Как ты с ним справляешься?» Сейчас у меня нет стресса! Почему? Я не бездействую и управляю своей многозадачностью. Действие не создает стресс. Самый большой стресс возникает от бездействия. Намного больший, чем от активности, особенно, если вы знаете, что надо действовать, но ничего при этом не делаете. Он блокирует движение энергии. Когда вы ничего не делаете накануне экзамена, внутри растет стресс не от самого экзамена, а от бездействия. То же самое происходит, если вы игнорируете витальные сигналы в своем бизнесе или организме. Или когда ваш близкий друг идет в сторону большого кризиса, а вы просто наблюдаете.

Я определил свое десятибоярье как производнуюмысла жизни, который я сам себе придумал. Если действие конфликтует с этим смыслом, появляется стресс. Если я много и усердно работаю в направлении, совпадающем с моим смыслом жизни, появляется страсть. Действие в сторону бессмысленности — стресс, в сторону смысла — страсть.

Еще мне говорят: «Оскар, ты чемпион во всем». НЕТ, это неправда! Я не являюсь чемпионом ни в чем по от-

дельности. Я хочу быть чемпионом только своего десятиборья.

Я осознанно отказался от чемпионства в каждой дисциплине. Появившийся в indoor-гребле рекорд был неожиданным побочным эффектом моей болезни и сильной предрасположенности именно к этому виду спорта. Да, установить мировой рекорд получилось, но это сильно сдвинуло мой фокус с десятиборья, пришлось возвращать его обратно. Временно я потерял гармонию.

Когда я вошел в топ-1000 самых состоятельных немцев, я думал, стоит ли мне бороться, чтобы войти в топ-100, топ-10 и далее? Может, начать конкурировать с Оливером за звание самого-самого? Это решение повлекло бы за собой очень серьезные последствия, об этом [более подробно](#) будет дальше.



Я нарисовал линию своей жизни, прислушался к своему сердцу и задал себе несколько правильных вопросов: «Если бы у меня был выбор делать только один бизнес до конца жизни и войти в топ-10 самых состоятельных людей или остаться на уровне топ-1000, но заниматься еще много чем, что бы я выбрал?» Ответ для меня был однозначный. Я, Оскар Хартманн, отказываюсь от абсолютного чемпионства в бизнесе. Это не значит, что я не буду расти, это самая трудоемкая дисциплина моего десятиборья, которой я занимаюсь очень активно. Но мне не нужен титул чемпиона мира в бизнесе, я буду просто достаточно хорош.

Я четко выбрал дисциплины, в которых хочу преувспеть и над которыми буду работать следующие десять лет. Их всего десять:

1. Я здоровый, энергичный, витальный человек.
2. Я муж.
3. Я отец.
4. Я сын, брат, я часть семьи Хартманн.
5. Я друг, партнер.
6. Я предприниматель.
7. Я инвестор.
8. Я филантроп с фокусом на развитие предпринимательства.
9. Я спортсмен, спринтер, гребец.
10. Я духовный, имеющий хобби человек.

Я очень многое не умею, не знаю, отказался от занятий, которые очень любил, например, физика и футбол, чтобы посвятить себя действительно важному. Я попробовал себя во многом, нашел свое и теперь усиливаю. Также я отказался от дисциплин, в которых был очень хорош в правильное для этого время, но на данном этапе жизни они мне уже не подходят. Например, в студенчестве я был выбранным Party Minister, Министром вечеринок и ночной жизни. Поверьте, я делал это очень хорошо! Сейчас я уже не испытываю желания «проигрывать эту пластинку» еще и еще. Некоторые друзья из той ночной жизни так и не смогли перестроиться, и застряли в прошлом, это достаточно грустное зрелище. Всему свое время! Я абсолютно уверен, что в будущем мое десятиборье будет меняться в соответствии с приоритетами. Неизменными для меня остаются только семейные ценности, они всегда были и всегда будут со мной.

И последнее, что мне часто пишут: «Оскар, ты машина, терминатор, инопланетянин!» Я это не понимаю и не принимаю. Конечно, я человек. Люди, которые мне это пишут, просто не знают меня, они знают мой образ, который сами и придумали. Ничего из того, что я делаю, не нарушает ни законы физики, ни законы человеческой природы. Наоборот, я очень сильно опираюсь на эти законы. Это мой особый фокус внимания. Я изменил метафору и перспективу, чтобы управлять своей жизнью, чтобы она была наполненной, чтобы оставаться очень деятельным человеком и не «сгореть». Это изменение

дало мне огромное количество сил и энергии. Сейчас я опишу элементы этой метафоры.

Можно быть очень деятельным человеком, находясь в мощном движении в сторону своей мечты, и при этом находиться в балансе и гармонии с самим собой.

Когда люди говорят, что хотят баланса между работой и личной жизнью, они на самом деле говорят: «Я хочу быть счастливым на работе и дома, контролировать, как я провожу свое время». Обычно это означает наличие нескольких целей одновременно и уверенность в том, что вы можете достичь их все.

Я не всегда был десятиборцем! Приехав в Россию, я начал строить свою компанию. Строительство компаний — это игра низких вероятностей. Компания, только родившись, сразу стремится к смерти, единственное, что может ее спасти, — ваши действия. Роль основателя просто решающая. Дома ждут жена и дети, которых надо обеспечивать. Чтобы компания не погибла, приходилось выкладываться на полную катушку и жертвовать собой. Я очень уставал и мог расслабиться очень редко и только с помощью алкоголя. В процессе этой предпринимательской войны, которую я сам себе придумал, со мной происходила неизбежная трансформация. С каждым годом я выглядел все более толстым и побитым. Мне становилось все хуже. Каждое утро я собирался на работу как на войну. Но у меня была сверхцель.

Так я стремительно дошел до дна и смертельного страха в 2012 году. В тот год был самый большой кризис в моей

жизни. По ночам я не мог заснуть. Я ложился и смотрел в потолок в течение трех–четырех часов, а потом вставал и шел работать. Это длилось три с половиной месяца. Испытывая сильнейшие переживания, я думал тогда, что именно поэтому мало кто готов быть предпринимателем.

Никому не рекомендую так себя загонять. У каждого бизнеса есть «волна», в тот момент у меня уже было несколько бизнесов, и сошлись «волны» всех, аналогично тому, как сходятся волны в океане. Только это были не волны счастья, а цунами проблем.

Точка максимальной боли наступила, когда я решил провести выходные вместе с семьей и поехать в загородный отель. Был прекрасный день. Я плавал в бассейне, наслаждаясь отдыхом, и вдруг почувствовал резкую, острую боль в груди. Я не мог сделать ни единого движения. Тело моментально парализовало, и я, не понимая, что со мной происходит, пошел ко дну. Меня обуял ужас, что жизнь может кончиться так глупо и нелепо. Я тонул, я как будто сдался.

К счастью, в бассейне работали спасатели, они среагировали и успели вытащить меня из воды. В машине скорой помощи меня отвезли в больницу, где я провел два дня с подозрением на инфаркт. Там мне сказали, что я здоров, с сердцем все в порядке. Врачи объяснили, что оно у меня абсолютно здоровое, но я настолько загнал себя, что нервная система истощилась. Паралич был своеобразной защитной реакцией организма. В какой-то момент организм «выключил» рубильник, чтобы спасти

себя. Такое случается с бегунами на длинные марафонские дистанции, когда они в самом начале берут более высокий ритм бега, чем способны. Мне показалось, что врачи так и не смогли объяснить произошедшее.

По приезде из больницы меня ждал еще один удар. Любимая жена посадила меня в кухне и сказала, что мы, видимо, не будем заводить третьего ребенка, так как она хочет здоровых детей, а я точно нездоров, я только и делаю, что работаю. Эти годы все остальное делала только она.

Острый сигнал необходимости перемен в жизни. Именно тогда я впервые задумался об этом. Я задал себе вопрос, как строить бизнес и не «сгореть»? Что я оставлю после себя, если уйду так внезапно? Как моя семья будет управлять сномом компаний, которые я создал? Эта боль и вопросы в дальнейшем привели меня к созданию компании Aktivo.ru.

Я узнал, что далеко не один такой. По анонимным опросам 95% предпринимателей полностью «выгорают» на работе минимум один раз в десять лет. Они испытывают полный парализующий burn out, выгорание. Это не шутки, многие на этом теряют все.

Я не считаю, что сделанное мною в тот период было неправильным. В жизни есть времена, когда можно заниматься самопожертвованием, работать 24/7, а все остальные сферы жизни поставить «на ноль». Я был молодой и мог принять этот удар. Это период становления. Своеобразный спринт. Если бы я вернулся обратно, то сделал бы все точно так же. Этот спринт дал мне

все ресурсы, чтобы делать остальное.

Но продолжать делать так постоянно — тупик. Это не должно стать образом жизни.

Вы можете дойти до точки боли, как и я, либо увидеть кризис задолго до его наступления. Может, у вас есть хороший друг, который увидит проблему раньше вас. Однозначно лучше увидеть проблему до того, как она станет кризисом.

Некоторые предприниматели приходят домой и находят там записку от жены: «Я уехала к маме, ты живешь только работой, тебе наплевать на меня». Человек хотел только хорошего, думал, что обеспечивает семью, что зарабатывает, но, ставя все остальные сферы на «ноль», он теряет семью. У моей «аварии», к счастью, не было необратимых последствий. У меня не было инфаркта, от меня не ушла жена. Я еще легко отделался. Но после этого я очень сильно изменился.

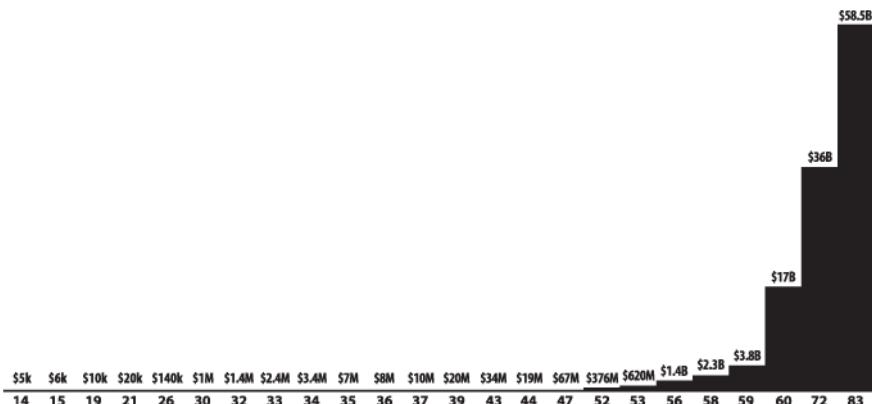


\*\*\*

Предпринимательство — это ультрамарафон. Раньше я смеялся, когда мой наставник говорил, что предпринимательство — марафон, состоящий из многих спринтов, и надо быть активным минимум тридцать лет подряд, в идеале — пятьдесят, а для этого нужно быть в очень хорошей форме. Есть простая математика. По закону сложных процентов, если вы хотите стать состоятельным, то вам надо играть в игру под названием «предпринимательство» минимум тридцать лет. И на этом пути еще надо где-то совершить прорыв, то есть увеличиться минимум в десять раз.

А если вы начинаете с низкой базы и у вас есть всего десять активных лет в предпринимательстве, то вероятность стать успешным очень мала. Всегда есть исключение, но я бы не делал на это ставку. Средняя публичная компания проходит путь до IPO в шестнадцать лет. Средний предприниматель выплачивает себе дивиденды только после шестнадцати лет жизни компании. Если взять состояние предпринимателей, то подавляющая доля приходится на последние десятки лет активной работы.

Вот пример состояния самого успешного инвестора мира, Уоррена Баффета.



Такая траектория развития самая частая. Конечно, есть исключения, есть истории компаний Bird или Lime, которые стали миллиардными за год. Но это больше похоже на выигрыш в лотерею, и еще неизвестно, как все закончится. До дивидендов им пока очень далеко.

Когда врачи говорили мне, что нельзя спать по четыре часа в сутки, я смотрел на них и улыбался: «Вам конечно! А мне можно, я другой» Случай в бассейне — история про самоуничтожение и самопожертвование вкупе с самоистязанием. Чем раньше вы сделаете transition, переход, тем лучше. Первый рефлекс при всех больших проблемах в бизнесе — бросить все силы в работу, но когда мы оказываемся в тупике, то появляется желание создать баланс. Тут приходит вторая ошибочная мысль. Представление баланса в виде сидящего на горе, ничего не делающего йога. В зависимости от тяжести тупиковой ситуации, люди обычно переходят из одной крайности в другую.

Когда мы говорим, что у нас на что-то не хватает времени, то именно это в данный момент обычно необходимо делать. Нет времени на медитацию? Нам больше всего нужна медитация. Нет времени на спорт? Как раз спорт необходим в данный момент.

Немцы в таких случаях говорят: «Nimm dir die Zeit! Выделяйте себе время!» Иначе потом, из-за больших проблем со здоровьем, люди бросают бизнес и полностью переводят свой фокус внимания на лечение. Из крайности в крайность.

Я хочу быть в гармонии. Быть здоровым и готовым к марафону. Иметь ультрадолгосрочное мышление. Я изменил стратегию жизни на то, как мыслить в ультрадолгосрочной перспективе. Это можно сделать, только находясь в балансе.

Я хочу баланс при мощном движении вперед. Баланс при том, что я создаю новое, строю свои компании, свое тело и будущее. Легко быть в балансе, сидя на горе и глядя на солнце, а как быть в балансе, когда ты строишь «небоскреб», а твой ключевой подрядчик обанкротился?

Я хочу строить и создавать, я хочу выступать, работать, писать книги и делать все в своем десятиборье. И при этом находиться в гармонии и балансе, идти к самому себе.

Чтобы пробежать предпринимательский марафон, мне нужен более мощный двигатель, работающий при

большой скорости на низких оборотах. Двигатель объемом шесть литров отдыхает при движении машины на скорости 140 км/ч, в отличие от двигателя маленького объема, полностью использующего свой ресурс. Я расширяю объем своего двигателя, это мое личностное развитие. Я становлюсь более производительным, продуктивным человеком, чтобы делать много и быть не на пределе. Я очень хочу, чтобы эта книга расширила объем вашего двигателя.

Раньше у меня была навязанная метафора, баланс работы и жизни. Она ошибочна, потому что работа стоит перед жизнью. Данная метафора предполагает, что вы живете только в субботу и воскресенье, потом выходные заканчиваются, жизнь вместе с ними тоже. А с понедельника по пятницу у вас начинается работа, и заканчивается жизнь. Полная фигня. Ни у меня, ни у кого другого никогда так не происходит. Работа и жизнь не могут противопоставляться. Философия work life balance (работа/жизнь) приводит к большим потерям, ведь жене нужны знаки внимания, хотя бы несколько минут, но каждый день. Это базовые принципы, эти минуты внимания — качественное время, они никак не повлияют на бизнес, но помогут сохранить отношения с женой.

Участвуя в программе «Секретный миллионер», я жил в сообществе с мамами детей-инвалидов. В течение первых лет после рождения таких детей 90% отцов уходят из семьи, и первый порыв — сказать, какие же сволочи мужья, бросившие жену с больным ребенком, потому что это кошмар. Все намного сложнее. Женщины при-

знаются, что понимают своих мужей. После родов они полностью сфокусировались на ребенке, а муж стал приложением, помогающим в уходе. Дальше у мужчины появляется много неудовлетворенных потребностей и комплекс: он не уверен, что сможет родить здоровых детей с этой женщиной. Окончательная предпосылка ухода мужчины создана, хотя жена хотела только хорошего. Конечно, очень хочется, чтобы такие проблемы решались по-другому, и есть положительные примеры. Поэтому я дал грант сообществу таких мам.

С такой метафорой вы никогда не будете в балансе, потому что любой сдвиг критичен и нарушает баланс. Любой диагноз, любая авария, любой уход от планов — и все, нет баланса. В такой метафоре баланс очень уязвим и практически недостижим.

Но в жизни я вижу, что противопоставления нет, когда сотрудники счастливы на работе, то и дома все лучше, и наоборот.

Если есть цель быть в балансе, то необходимо создать дизайн своей жизни. Людям очень сложно идти в экзистенциальные вопросы, это очень страшно, напоминает о конечности бытия. Я не знаю все причины, но многие люди тратят больше времени на планирование очередного отпуска, чем на планы своей жизни. Такие упражнения, как «Линии жизни», «Предназначение жизни», «Видение своего будущего» или написание поминальной речи для своих похорон, делают единицы. Это вещи простые и сложные одновременно, но они дают возможность лучше себя понять, понять свои ценности и реак-

ции на то, что уже было. Для себя и своей семьи я делаю эти упражнения каждые пять лет.

Вот тут скрыт самый большой стресс и дисбаланс. Дыра для ухода энергии. Если не вы сами сделали дизайн своей жизни, то тогда его сделал кто-то другой? Кто архитектор вашей жизни? Как сделать переход от «я должен» к «я выбрал»? Кто ответственен за нашу жизнь? Родители? Учителя? Начальники? Мой главный проект, который Я реализую на протяжении всей моей жизни, — это **МОЯ ЖИЗНЬ**. Моя судьба зависит от меня. Кто ответственный за то, что сейчас со мной происходит? Я, только Я. Я создаю свою реальность, и я ответственный за то, что создаю. За этим стоит желание стать лучшей версией самого себя. В переходе от реактивной позиции в проактивную кроется самый большой потенциал для снятия стресса.

Без плана жизни образ баланса обычно крутится вокруг одного дня или краткосрочного периода. Кто такой сбалансированный человек? В воображении идеальный день сбалансированного человека выглядит следующим образом.

Просыпаюсь утром выспавшимся, чувствуя себя энергичным, выпиваю стакан воды — утренний ритуал. Потом занимаюсь любовью с женой, я фантастически счастлив. Завтракаю с детьми, душевно общаюсь с ними и даю наставления. Отвожу их в школу и детский сад. Затем, конечно же, иду в фитнес-зал, где выполняю чемпионскую тренировку. Далее обед и радостное общение с другом. После обеда еду в офис, где меня все

ждут. Провожу три очень продуктивные встречи. Одну, мотивирующую и разъясняющую дальнейшие действия, со своей командой. Две другие — с ключевыми партнерами, и мы заключаем договор. Я очень продуктивно провел часы на работе и потом, конечно же, занимаюсь своим хобби вместе с друзьями, думаю. Вернувшись домой, ужинаю с детьми, они говорят, что любят меня. Вечерний ритуал с женой. Ложусь спать. И так каждый день. Когда наступит такой день? Ни-ко-гда! Баланс так не работает.

Я же хочу предложить вам другую метафору. Для высокопроизводительных людей гораздо лучше подходит метафора маховика. Что такое маховик? Маховик — элемент, который принимает в себя энергию, когда ее много, и отдает, когда ее не хватает. Самые мощные маховики могут отдавать энергию на протяжении долгого времени. Маховик находится, в том числе, в двигателе. Там он служит для вывода поршней из «мёртвых» точек, более равномерного вращения коленвала, снижения перегрузок, играет роль уравновешивающего двигатель звена — балансирует двигатель. Если разогнать маховик и прикрепить горизонтально на палку, то, несмотря на большой вес, маховик не только не падает, но и его можно без особых усилий поднять над головой. Это феномен физики. Когда-нибудь я хочу проделать этот эксперимент в зале в ходе своего выступления, но опасаюсь возможных последствий от слетевшего с палки маховика.

Идем дальше по метафоре. К маховику прикреплены четыре цилиндра. Я вижу человека как машину с четырьмя цилиндрами, каждый из которых — важнейшая сфера жизни. Три первых у всех одинаковы:

1. Отношения, любовь, семья.
2. Здоровье, витальность, энергия.
3. Предпринимательство, карьера, финансы.

А четвертый «цилиндр» индивидуален для каждого. Для одних это музыка, для других — изучение языков или креативность, творчество. Мой индивидуальный «цилиндр» — спиритуальность и мои хобби, аккордеон, стендал, путешествия. Он не менее важен, чем остальные. У меня есть друг, для которого очень важно творчество, он создает скульптуры. В какой-то период времени его целиком поглотила работа, он поставил творчество на «ноль» и очень страдал от этого. И только когда он, устав от страданий, задействовал этот «цилиндр», счастье полилось рекой! Но если бы он только креативил 100% времени, забыв о карьере, то тоже был бы несчастлив.

**Есть закон: чтобы ваш «механик» накапливал энергию, нежелательно ставить на «ноль» ни один из «цилиндров».** Три «цилиндра» — семья, здоровье, карьера — важны почти для всех людей, разный только уровень приоритета. В противовес горячо любимой идеи о том, что все мы уникальны.

Машина может ехать даже на одном цилиндре. Но если мощность двигателя пятьсот лошадиных сил, то они выдаются только при работе всех цилиндров. Если хоть

один цилиндр выпадает, мощность падает не на 25%, а сразу на 50%. Как быть человеком, который много делает и при этом находится в равновесии? Как сейчас это работает для меня?

У меня есть огромный «маховик», я его разгоняю. Если я счастлив на работе, я разгоняю «маховик», счастлив дома — то же самое. И когда есть проблема в работе, «маховик» отдает энергию, выбывает из «мертвой» точки. Бывают периоды, когда все «цилиндры» работают хорошо, «маховик» разгоняется до максимальных оборотов, в этот момент и я чувствую себя очень хорошо. А есть периоды, когда на протяжении двух — трех недель я забираю энергию у «маховика», какой-то «цилиндр» барахлит, но машина едет дальше. Равновесие тоже есть. У меня есть силы, чтобы решить все проблемы. Очень сложные диагнозы не обошли стороной и мою семью, но благодаря продолжавшим работать «маховику» и другим «цилиндрам» мы проходили эти эпизоды. Разные «цилиндры» двигали машину в разное время. Например, при рождении ребенка «цилиндр» семья может давать такую энергию, которая проталкивает бизнес. Иногда бизнес дает энергию и ресурсы, способные протолкнуть что-то еще.

Долгое время у меня работали только два «цилиндра», предпринимательство и семья, а два других просто болтались. Но они все равно были. Благодаря мощной прокачке «цилиндра» предпринимательства «маховик» накопил идущую от него энергию и, в свою очередь, отдал ее на запуск всех остальных «цилиндров», когда

пришло время. Так «маховик» спас меня.

У каждого «цилиндра» свои роли. В «цилиндре» отношений есть роль мужа, отца, сына, внука, брата, друга. В «цилиндре» здоровья находится витальность, энергия, спорт. В третьем «цилиндре» у меня предпринимательство, инвестиции, филантропия как часть карьеры, некоммерческая деятельность. В четвертом — хобби, достижение разных целей, получение новых навыков, авторство, YouTube, Instagram.

Я понимаю, что это механический образ человека. Он не дает полной картины души и человеческой природы, которая намного шире механики. Но эта метафора помогла мне гораздо больше обычной идеи про баланс, где всего две стороны, жизнь и работа. Любой грамм перевеса нарушает баланс. Может быть, в будущем мне удастся обогатить этот образ или найти еще лучшее сравнение для гармонии всех сфер жизни.

На основании этого я создал свое десятибоярье. Конечно, детали у всех будут разными, и, может быть, у вас двигатель другого рода. Я просто думаю, что эта метафора намного лучше обычных идей про баланс.

*Ректор:*

*— И теперь возникает очередной базовый рефлекс: «За все надо платить».*

*Если вы забираете фокус внимания с предмета, то ослабляете этот предмет.*

За все надо платить? Да, это так, но давайте разберемся более подробно. Кевин Майер — текущий рекор-

дсмен по десятиборью в мире. Он установил абсолютный рекорд, набрав 9 138 очков. Сравните его результаты во всех дисциплинах с мировыми рекордами чемпионов, занимающихся только одним видом спорта.

(Вид спорта: результат Кевина, результат чемпиона вида, разница в процентах).

100 метров: 10,55 сек (9,58 сек; -9.1%).

Прыжок в длину: 7,80 м (8,95 м; -12.8%).

Толкание ядра: 16,51 м (23,12 м; -28.5%).

Прыжок в высоту: 2,09 м (2,45 м; -14.6%).

400 метров: 48,26 сек (43,03 сек; -10.8%).

110 метров с барьерами: 13,71 сек (12,8 сек; - 6.6%).

Метание диска: 52,38 м (74,08 м; -29.2%).

Прыжок с шестом: 5,45 м (6,14 м; -11.2%).

Метание копья: 71,90 м (98,48 м; -26.9%).

1.500 метров: 4:18,04 сек (3:26,00 сек; -21,1%).

В среднем Кевин на 17,08% хуже, чем лучшие в своих дисциплинах. Конечно, для этого он управляет многозадачностью, и его система управления всеми действиями существенно сложнее, чем у моноспорtsмена. Да, за все надо платить, и если вы распределяете фокус своего внимания на десять дисциплин, то вот пример расплаты. Во всех дисциплинах от 6 до 29% хуже, чем у чемпионов. Но давайте посмотрим на результаты под другим углом. Кевин Майер пробегает 100 метров за 10,55 секунд!!! Быстрее, чем 99,99% населения земного шара. Он не просто очень хорош в каждой из дисциплин, а невероятно хорош.

Если вы не размываете фокус внимания, это еще не

значит, что везде будут одни плюсы. Усилия для каждого инкрементального улучшения растут непропорционально, поэтому вы можете улучшить результат совсем незначительно даже при полном погружении. У меня есть роль мужа. Да, я, скорее всего, не буду лучшим мужем в мире, хотя, может, и буду именно для своей жены, но я не провожу все время с женой. Я достаточно хороший муж, очень стараюсь и много учусь в этом направлении, делаю главное в этой фундаментальной дисциплине. У подруги жены муж — домохозяин. Когда моя жена говорит мне: «Смотри, он делает так!», я отвечаю: «Да, он чемпион, как Усейн Болт в беге. Но это не значит, что я плох, я тоже достаточно хорош. Я Кевин Майер». У меня еще есть девять других дисциплин, многие из которых мы с женой разделяем.

Десятиборье не означает, что вы в чем-то будете плохи. Нет, вы будете достаточно хороши. Просто не будете чемпионом.

Но есть правила, как составлять свое многоборье. Даже триатлон может не сработать, если вы скажете: «Я хочу танцевать балет в Большом театре. Я хочу много вкусно есть и наслаждаться жизнью. И выучить три новых языка». Далее я расскажу об этом подробнее.

В роли мужа и в отношениях в целом самое важное то, что не требует много времени, но требует фокус внимания и качественное время. Очень большая ошибка постоянно бросать все на решение одной проблемы и говорить: «Сейчас мне не до того!» Конструктивное решение — система, которая решает проблему. Множе-

ство маленьких действий нужны ежедневно, как душ!

*Ректор:*

— Это закон «эффективной дозы», очень важный для меня и, думаю, для всех вас. Необходимо правильно и эффективно дозировать все, что мы делаем.

Раньше я всегда думал, что чем больше, тем лучше! Больше денег, больше любви, больше детей! Я доходил до девяти мощных тренировок в неделю, когда у тела нет возможности восстановиться. В реальности это только забирало мою энергию. Передозировка бывает во всем, даже в очень хороших вещах. Всегда нужно знать меру.

Есть так называемая «минимальная эффективная доза», ниже которой эффект отсутствует, и «максимальная эффективная доза», после которой начинается вред и отрицательные эффекты. По моему опыту, работать меньше двадцати часов в неделю нежелательно, нейронные связи не поддерживаются, не развиваются, уровень стресса недостаточен, поэтому пребывать на пенсии без дела очень вредно, достаточно быстро происходит деградация, если не занимать себя работой или умственной активностью.

В бизнесе то же самое, при старте и разгоне возможно работать до ста двадцати часов в неделю, но потом наступает обратный эффект: в усталости принимаются неправильные решения, используются неэффективные методы, теряется способность коммуникации с людьми и так далее.

Если вы сможете эффективно дозировать все составляющие — семью, карьеру, отношения, здоровье, хобби, — вы получите результат и построите красивейшую композицию вашей жизни. В каждой дисциплине есть свои минимальные, эффективные и максимальные дозы. Если вы уже выбрали предпринимательство, то это очень емкая деятельность, я не могу добавлять к ней еще несколько таких же емких дисциплин. Что-то совместимо, а что-то нет. Есть комплементарность, когда одно помогает другому.

Мне моя роль предпринимателя и спортсмена помогает в некоммерческой деятельности. **Я очень внимательно отношусь к выбору емких дисциплин и избегаю вещей, в которых присутствует большой конфликт интересов.**

У Кевина Майера есть упражнения, помогающие всем остальным его дисциплинам: базовая выносливость и сила. В дисциплинах моего десятиборья мне помогает финансовая свобода. В этом направлении я совершил большое количество ошибок и хочу в них признаться, чтобы вы их не повторяли. Однажды я готовился к олимпийскому триатлону и спринту на 100 метров одновременно. Но две нужные для подготовки тренировочные системы конфликтуют между собой. Мой тренер очень долго пытался мне это объяснить.

Почему Кевин Майер достаточно хорош во всех своих дисциплинах? Бег на 100 метров помогает прыжкам в длину, любое улучшение в спринте гребли улучшает спринт бега, если вы далеко прыгаете, это помогает ме-

танию копья. Но в беге на 1,5 километра и на 100 метров заложен конфликт, и именно там у него сильная просадка. Все дисциплины по метанию требуют больше мышц, поэтому в них результат хуже почти на 30%. Большой объем мышц и, следовательно, больший вес мешали бы всем остальным дисциплинам.

Если вы хотите в чем-то быть профи, используйте «максимально эффективную дозу». Избегайте «передоза». Например, эффективная для меня доза при работе над YouTube и Instagram каналами составляет двадцать часов в месяц, это помогает переключаться с текущей предпринимательской деятельности и обогащает ее. Если нет цели стать профи, но сфера для вас важна, находите правильную эффективную или минимальную дозу и применяйте их.

*Ректор:*

*— В мотивации то же самое. Не смотреть и ничего не читать для мотивации, наверное, вредно, а читать только про мотивацию и ничего не применять — глупо. Мотивация долго не держится, она как душ, поэтому лучше всего понемногу использовать ее каждый день.*

**Задание от Оскара**

***Представьте банку.***

***Банка — это метафора вашей жизни.***

***В нее сначала кладут теннисные мячи, она наполняется. Казалось бы, полная!***

*Просто делай! Делай просто!*

*Но потом туда начинаютсыпать песок,  
и его влезает ого-го сколько.  
Все, места больше нет! Начинают лить воду,  
и для нее тоже находится место.  
Мячики — это карьера или проекты,  
песок — отношения, а вода — здоровье.  
И миллионы песчинок дают наполненность  
жизни не только за счет больших проектов.*



\*\*\*

Вернемся к мысли о том, что за все надо платить и как сделать дизайн своего десятиборья. По законам физики есть сферы, фокусируясь на которых, мы помогаем всем остальным. Базовые дисциплины, выполнение которых приводит к автоматическому улучшению пяти или десяти блоков. Отсутствие лишнего жира у Кевина Майера ускоряет, а избыток жира замедляет все остальные «цилиндры».

YouTube-канал помогает одновременно транслировать ценности в мои компании, устанавливать корпоративную культуру, укреплять отношения с родственниками и друзьями. При этом я учусь и получаю удовольствие от процесса, растет аудитория.

Один выстрел, поражающий несколько целей.

Но, как я писал выше, есть конфликтующие дисциплины, емкие по времени или физиологически противоположные. Хуже всего, когда ваше десятиборье состоит из подобных вещей. Тогда конфликт неизбежен. Если в своем десятиборье вы выбрали пианино, шахматы, бокс, алкоголь, вечеринки и путешествия, это полный фейл, абсолютный конфликт. Вы смываете в унитаз все труды. Если проследить за действиями людей, то часто можно видеть очевидные конфликты интересов. **Необходимо убирать сильно конфликтующие дисциплины, в которых надо действительно платить за все.**

Самое сложное — убрать невидимый конфликт интересов. Если вы переедаете или откладываете важные дела на потом, мозг очевидно хочет для вас чего-то хорошего,

но пока вы просто не понимаете это на осознанном уровне. Но, если у вас появляется цель танцевать в Большом театре, она будет слабо достижимой при привычке передать. Рано или поздно придется выбирать: либо много и вкусно есть и смотреть балет с первого ряда, либо не есть и танцевать на сцене. Употребление алкоголя в студенчестве может быть нормально, но дальше спиртное конфликтует почти со всеми появляющимися целями и ролями. К сожалению, многие люди не готовы от него отказаться, даже когда уже идет полная деградация во всех сферах. Но расплата будет слишком велика.

В процессе подготовки к рекорду мне много пришлось с этим работать. Чтобы добиться результата, мне надо было подчинить себя достаточно жесткой системе. Возник конфликт, так как я всегда представлял, что, когда я буду успешным, я буду свободным. А тут жесткое подчинение системе, которую я сам и создал. Во мне на подсознательном уровне росла ненависть к этой системе. Оказалось, что маленький внутренний конфликт мог стать большим камнем на пути к цели. Тогда я убрал установку, что подчинение своей системе равно лишению свободы. Я поменял картину вокруг этой темы. Только так я полгода смог соблюдать все на 99%. Иначе происходил бы вечный самосаботаж и сопротивление психологической иммунной системы, которая хотела «свободы».

Все блоки имеют разную емкость. Мой спорт, спринт гребля, имеет достаточно низкую максимальную эффективную дозу. Вы можете эффективно тренироваться не более 14 часов в неделю из-за особенностей спрингта

и того, как он нагружает нервную систему. Минимальная же доза на самом деле очень мала, от трех раз в неделю по 18 минут, и вы уже получаете эффект. Ниже этой отметки начинается падение и деградация. От 3 часов в неделю уже начинается больший эффект. И далее до 14–16 часов тренировок в неделю, когда можно стать спортсменом и показывать результаты. Но возьмем другой спорт. Мой друг Вадим Бабешкин, мастер спорта по прыжкам в воду, говорит, что этим видом спорта можно заниматься по 7–8 часов в день ежедневно, так как идет наработка одного и того же. В гольфе, прыжках в воду, шахматах можно достигать высоких результатов только при огромном вложении времени. Эти дисциплины можно добавлять, но только для удовольствия. Я, например, раз в год катаюсь на сноуборде, но в этом нет приоритета, и я никогда не мог бы конкурировать на мировом уровне в этом спорте и одновременно делать бизнес. Либо мне нужно отказаться от трудоемкой дисциплины бизнеса и перейти в такой спорт. В игре на фортепиано можно совершенствоватьсь и наращивать нейронные связи бесконечно. А спринт таков, что я могу выполнять абсолютно все тренировки олимпийцев, живя с ними на тренировочной базе, и при этом еще работать, занимаясь проектами. Они после тренировок играют в приставку, я провожу бизнес-встречи. Могут ли они дополнитель но тренироваться в то время, когда я работаю? Нет, не могут. Спринт устроен так, что в этом случае они получат отрицательный эффект. При перегрузке происходит ухудшение результатов. Они не могут добавить усилий.

В музыке иначе. Тот, кто все остальное поставил «на ноль», может великолепно, как Моцарт, играть сутки напролет с полным погружением мозга. И вы никогда даже близко не подойдете к его уровню мастерства и не сможете конкурировать. Очень емкий блок, готовый вместить все ваше время. **Необходимо быть крайне внимательным в выборе своих дисциплин. Если хотите быть многоборцем, будьте осторожны с выбором дисциплин, требующих полного погружения.** К подобным дисциплинам относится и предпринимательство. Но даже предпринимательство по емкости не такое сумасшедшее, как фортепиано.

В предпринимательстве вы всегда должны быть в здоровом уме, так как основная ваша деятельность — это работа с людьми и принятие решений. Если вы истощены, то с людьми общаетесь плохо и решения принимаете неправильные, наступает отрицательный эффект. А в игре на фортепиано, похоже, отрицательного эффекта не существует в принципе: только вверх, чем больше занимаешься, тем лучше. Наверное, предел тоже существует, но я его не знаю. Тема спорная, но один мой друг-пианист утверждает, что каждый дополнительный час занятий дает дополнительное развитие.

И так во всем. Если взять мой аккордеон, то у меня нет задачи играть на мировом уровне и даже на свадьбе в деревне. Я прошу педагога научить меня играть конкретные мелодии. Я хочу быть способным спокойно сыграть двадцать песен и получаю очень много хороших эмоций от этого процесса. Я выбираю песни, которые

красиво звучат и не требуют много усилий. А есть чрезмерно сложные и при этом слабо звучащие песни.

Смысл в том, что есть очень емкие вещи, требующие полного погружения. Из них в свое десятиборье можно взять только одну. Соответственно, если вы выбираете предпринимательство, то остальные сферы должны быть менее затратными. Нельзя одновременно быть генеральным директором Газпрома и чемпионом в гольфе.

Во всем, что касается здоровья и отношений, нужны очень низкие минимальные дозы, это важно. Во многих сферах маленькие дозы дают большой результат. Если у вас вообще нет времени, делайте упражнение с гирей russian bell swing 15 минут в день четыре раза в неделю, и ваша мышечная масса не будет падать, а будет развиваться. Или делайте три раза в неделю трехкилометровую пробежку с темпом по 6 минут на километр.

**Сфера, где минимальная эффективная доза низкая, нет смысла ставить «на ноль».** В отношениях важно никогда не терять из виду друзей, в этом нет даунсайда, обратной стороны. Полчаса или час в неделю общения с другом поддерживают дружбу. А позволяют это сделать дисциплина и системность. Нет отрицательной стороны и в заботе о себе и своем здоровье. Конкретно в предпринимательстве вы должны быть в здравом уме, а здравый ум находится в здоровом теле. Дохлый лидер создает дохлый бизнес. В больном теле нет здравости ума. Человек начинает мыслить и действовать нерационально, что может привести к большим проблемам даже

в крупных компаниях. Проблемы в личной жизни очень сильно транслируются на ваш бизнес. Я видел это много раз. Я вел бизнес с людьми, находящимися в состоянии развода, и это очень сложно!

Если вы принимаете какой-то спорт или вид деятельности, вы должны понимать его природу. Если выбрали футбол, то помните, что по своей природе это контактный вид спорта, поэтому, избегая контакта, вы не станете хорошим игроком. **Природа предпринимательства заключается в том, что вы работаете в неопределенности, играете в игру низких вероятностей.** Если вы хотите играть в предпринимательство, но при этом принимать решения в полной определенности, когда все понятно, вы не будете хорошим предпринимателем.

При этом предпринимательство — самый конкурентный спорт из всех. В мире четыреста миллионов предпринимателей и самозанятых. Всех интересуют деньги, и у всех есть желание обеспечить семью и разбогатеть. В игру «Заработай деньги и стань состоятельным» играют почти все. Даже больше, чем в футбол. Если вы выбираете греблю, то ваши конкуренты — восемьдесят тысяч человек, а если вы выбираете предпринимательство, то конкурируете со всем миром. К конкуренции нужно быть готовым.

В Китае один миллиард четыреста тысяч населения, каждый хочет разбогатеть, и уровень конкуренции там сумасшедший. Когда Uber пришел в Китай, там работала китайская компания DiDi. И что сделала эта компа-

ния для конкуренции с Uber?

Они «обнулили» цену за поездки, сделали бесплатными поездки для всех! Водители получают деньги, а пассажиры ездят бесплатно. Uber делает так же на протяжении трех месяцев. За это время они теряют 1 миллиард долларов, поднимают 3 миллиарда долларов инвестиций для продолжения работы в Китае, а DiDi в это же время поднимает 20 миллиардов долларов! И объявляет о продолжении бесплатных поездок. В этот момент Uber сдался, продал DiDi свой бизнес и ушел из Китая.

Представляете уровень агрессии и готовности сражаться за большой «кусок пирога»?

Предпринимательство разнообразно. Оно емкое и очень конкурентное. Если вы приняли предпринимательство, то должны внимательно следить, на что еще вы тратите свое время. Надо принять природу той сферы, которую вы для себя выбрали. Кажется, что легче строить маленький бизнес. Ничего подобного, в малом бизнесе конкуренция может быть еще более кровожадной. Меньше конкуренции в больших амбициозных проектах. Так как людей, ставящих амбициозные цели, меньше. Не так все очевидно, как кажется на первый взгляд...

*Ректор:*

— А если я просто хочу получить Нобелевскую премию?

Если ваша цель получить Нобелевскую премию, то она дается только тем, кто положил свою жизнь на ал-

тарь науки. Если вы еще спортсмен или путешественник, вы не получите эту премию по определению, так как ее вручают не по объективным критериям, а, в основном, в конце жизни и за огромный вклад в науку.

Да, есть люди, которым это подходит, те, которым не подходит десятиборье. Я рад, если во время чтения этого действия у вас постоянно возникает желание поспорить. Это очень ценно! Делайте записи всех моментов!

Есть люди, которые чувствуют себя лучше, выби-  
рая что-то одно: спорт, науку, искусство, бизнес. Ино-  
гда даже не создают семьи, а полностью посвящают  
себя выбранному делу. Не все подобны Кевину Майеру.  
Я больше похож на универсального солдата, а есть люди  
монофокуса, генетически склонные к какому-то опре-  
деленному виду деятельности. Я очень удивился, когда  
на стадионе спортсмен по метанию ядра сказал мне, что  
это единственное его занятие в жизни. Семьи нет, лич-  
ной жизни тоже, он упростиł всю свою жизнь до одного  
фактора, одного движения. Это тоже путь, но он мне не  
подходит. И я всегда думаю, а что будет, если он заболе-  
ет, получит травму, надо будет ухаживать за родителя-  
ми, когда они будут в больнице? Жизнь все-таки более  
сложная, чем только один фактор. Обычно такая страте-  
гия требует больших человеческих жертв, и я не уверен,  
что это счастливая жизнь.

Уже известно, что Маслоу со своей пирамидой потреб-  
ностей был не до конца прав. Социальные потребности  
— принадлежность, причастность, поддержка, любовь

— запрограммированы в нас на генетическом уровне и появляются не только после удовлетворения нижестоящих физических и других потребностей, но и раньше. Про это сейчас много пишут в антропологии и философии. Мой вывод в том, что игнорирование базовых человеческих дисциплин и создание из себя монолайнера для спорта или чего-либо другого, вероятнее всего, будет ошибкой.

**Надо четко понимать, что, даже если вы будете заниматься чем-то одним и посвятите жизнь науке, это не гарантирует получение Нобелевской премии.**

Если вы спринтер и вам не повезло родиться в эру Усейна Болта, то выше второго места вы не подниметесь, даже если полностью принесли себя в жертву. Выбор трудоемкой сферы и полная самоотдача не гарантируют, что вы станете чемпионом и получите признание. Зато несчастье практически всегда гарантировано, так как чемпионом может быть только один. Когда человек жертвует «цилиндрами» и не получает желаемого, на него обрушивается лавина горя. Чемпионство и признание — зоны хаоса, рандомного фактора, генетики, везения. Там уже нет тех, кто мало работает. Самые высокие результаты — всегда часть игры низких вероятностей. Люди могут посвятить жизнь науке, но попасть в ветку исследований, которая через двадцать лет их работы окажется тупиковой. Вот и все.

Дальше в дизайне своего многоборья и системы надо разделять две сферы. Первое — ваши индивидуальные

дисциплины. Второе — помнить, что есть вещи почти для всех универсальные. Когда я думаю, как сделать очень много, то делаю больший упор на универсальные дисциплины.

Есть законы человеческой природы, мы все подчиняемся им. Почему я тонул в бассейне? Я нарушил законы. В какой-то момент моя нервная система сказала: «Стоп. Так это не работает».

Когда мы выбираем, что делать, можно использовать принцип минимизации сожалений. Еще никто в мире не пожалел, что правильно питался последние десять лет. Вы не найдете ни одного человека, который скажет: «Моей самой большой ошибкой было то, что последние годы я правильно питался, ел вареное, овощи и постоянно следил за калорийностью продуктов». Нет человека, который скажет, что время, отданное математике и самообразованию, худшее в его жизни. Здесь нет минусов или обратной стороны, это помогает всем.

Часто люди пишут мне: «Оскар, тебе легко говорить, у тебя есть миссия, тебе просто ставить цели. А что делать мне, если я не знаю, чего хочу в жизни?» Тогда работайте над отношениями с мамой, с друзьями, работайте над своим здоровьем, телом, образованием. Сейчас человек в среднем сидит в Instagram 15 часов, а в интернете 180 часов ежемесячно. При этом общения с мамой не набирается и на час. Никто никогда не радовался поломанным отношениям с родителями. Простить родителей все равно лучше, чем держать на них зло. В родителях и детях есть магия, в отцовстве и материн-

стве. Никто в последние дни жизни не жалел о том, что проводил время с детьми, играл с ними и учил их. Это zero regret, стратегия нулевого сожаления, когда шанс на сожаление равен нулю.

Один знакомый долго выбирал между математикой и информатикой. В итоге довыбирался до того, что год ничего не делал. Я ему сказал: «Любой из выборов был бы лучше, чем ничегонеделание». Пока не знаешь, что делать, делай то, что имеет нулевое сожаление.

*Ректор:*

— *А как же индивидуальные дисциплины и создание своего дизайна жизни?*

Действительно, дизайн жизни — именно дизайнерский вопрос, не технический, где есть один ответ, который можно просчитать. Дизайнерские проблемы не имеют единого ответа. Чей дизайн лучше, «Мерседеса» или «Порше»? Мой дизайн жизни подходит мне и никому другому, можно только желать, чтобы каждый нашел свой. Когда мы решаем жизненную дизайн-проблему, а не техническую, подход к решению отличается фундаментально. Нужно больше пробовать, экспериментировать, смотреть на свою индивидуальную реакцию, создавать прототипы. У кого-то креативность, у кого-то религия, духовность, космос. Кому-то как воздух нужна рыбалка, ее игнорирование приносит огромные страдания. Надо понимать, что здесь все очень индивидуально, не стоит кидаться из одной крайности в другую.

Но если вы думаете, что индивидуальны во всем, то начинаете отрицать знания мира, они становятся нерелевантными для вас. Это все равно как отказываться от прописанного врачом лекарства, мотивируя тем, что не знаете его действие на вас.

Если вы не принимаете законов человеческой природы, то будете делать очень мало и заново совершать много ошибок. Пока вы разберетесь в каждой индивидуальной особенности, пока поставите эксперимент...

Чтобы делать много, необходимо делать максимум фундаментальных вещей и минимизировать индивидуальное! Это объясняет, почему умные люди порой делают очень большие ошибки в простых базовых вещах. Чем больше люди стремятся к сложному, тем больше они отрицают простое. А базовое человеческое счастье в простом. Дети играют, бесятся, делают простые вещи, они счастливы. Взрослые так себя не ведут, а стоило бы иногда сохранить в себе ребенка и прислушиваться к нему. В какой-то момент именно маленький Оскар тихо сказал мне: «Просто сделай этот рекорд для меня».

Чем дальше человек уходит от своей природы, тем меньше он испытывает человеческих чувств. Я понял, что, прежде всего, я человек. Самое удивительное, когда я включил все мои «цилиндры», «цилиндр» предпринимательства не пострадал, а, напротив, усилился. Получается, что если вы выбираете человеческие сферы, то они не трудоемкие, но требующие много моментов фокуса внимания. Они точно принесут вам положительные эмоции. Дозы индивидуальны, но вектор один.

Я хочу быть чемпионом только в своем десятиборье, которое я сам себе придумал. Мне не нужно в нем ничье признание. Я сам даю своему выбору максимально возможный статус.

Есть олимпийское десятиборье, за которое вы можете получить золотую медаль, а есть человеческое десятиборье. И конечно, имейте в виду, что нет звания «лучший отец» или «лучшая мать». Также вы не можете соревноваться в номинации «самый здоровый человек». Люди гоняются за признанием, статусом, деньгами и славой, попадают в зависимость от тех, кто эти признания раздает, и таким образом теряют свою свободу. А в конце жизни люди понимают, что за самые важные вещи вообще нет премий, признания и статуса. Только вы сами можете это сделать. Мы живем в материальном мире, и это вызов — постоянно повышать для себя нематериальные ценности.

Вместо того, чтобы определить свое собственное десятиборье и в нем развиваться, человек тянется туда, где есть внешнее подтверждение: премии, медали, дипломы элитных университетов. Тем самым зачастую обесценивая очень важные вещи и достижения, которые уже есть. Свободный человек сам определяет, что для него ценно, что важно, и присваивает максимальный статус и приоритет.

Люди, принимающие свои дисциплины, получают системное понимание, что их вопрос — один из «цилиндров», дающий им скорость и усиление. Это убирает

у них чувство вины, сомнения и страха. Когда вы проверяете здоровье, то не переживаете о пустой трата времени, не испытываете чувство вины, так как это ваше здоровье, тут нет минусов.

Люди хотят жить, но испытывают чувство вины перед самими собой, так как есть ощущение, что можно было потратить время на что-то другое.

**Иногда я тоже начинаю ставить свою систему под сомнение. Когда происходит провал, то всегда остается вопрос: «Мог бы я сделать больше?»** Но эти сомнения не очень продуктивны, и не на все вопросы есть ответы. Философы спорят до сих пор. Работающая мама испытывает чувство вины перед ребенком, когда она на работе, особенно, если ребенок заболевает, или она узнает о проблемах в школе. Материнство — очень емкая сфера, но всему есть предел, и нужно задействовать другие «цилиндры».

Сегодня я испытываю меньше сомнений, так как любое совершающее мной действие совпадает с моим десятиборьем, и я спокоен.

Есть предел, в неделе 168 часов. И как тут управлять своим временем? Я не делаю то, что несущественно и не входит в мое десятиборье. Я говорю «нет» очень много раз. Алгоритм принятия решений прост. Когда вам предлагают выпить, подумайте, поможет алкоголь хотя бы в одной из ваших дисциплин, да или нет? У вас возникает простая матрица решений. Если это совпадает с вашими целями и дисциплинами, то да, вы делаете, если нет, то не делаете.

*Ректор:*

— *А если не знаете, выберите любое решение.  
Пробуйте!*

Сегодня дизайн моего многоборья очень хорошо для меня подходит, он соответствует моим ценностям, способностям, моему характеру и, в том числе, генетическим особенностям. Несколько лет назад я сделал тест на предрасположенность к видам спорта, и по всем тестам, включая DNA-тест, спринт гребля является спортом, в котором у меня сильное преимущество. Это тоже очень важный фактор, способствовавший моим результатам.

Я всегда хочу идти туда, куда зовет меня душа, к самому себе, и делать, что мне близко.

Чтобы делать много, нельзя постоянно бросать все силы на одно. У человека действия есть ясность своего индивидуального многоборья. Эффективная постановка цели (я спринтер, я муж, я друг, я отец, я предприниматель), привязанная к самоидентичности, которая заставляет его ежедневно совершать правильные действия.

Чтобы делать все эти действия во всех сферах вашего многоборья, конечно, нужно не только много энергии, но и система управления. Абсолютно невозможно сделать это, импровизируя или удерживая все в голове. Только системный подход к сферам жизни может сделать вас чемпионом вашего многоборья. Под каждую из своих целей я строю систему и в ней ежедневно начинаю делать действия, которые тоже становятся целями.

*Просто делай! Делай просто!*

Сама система является моей целью. А достижение целей — это побочный эффект систем, которые я строю и которые сразу начинают работать.

В этом долгосрочном мышлении, в строящейся системе сразу появляются действия в сторону моих целей. В целом, люди не сильно отличаются целями, у всех есть цель хорошо выглядеть, стать кем-то и так далее. Но люди очень сильно отличаются системами, в которых есть ежедневные простые действия в долгосрочной перспективе. И поэтому одни достигают целей, а другие нет. В свою систему управления моим многоборьем я вложил тысячи часов.

**Правильные вопросы от Оскара**

*Подумайте о всех новогодних обещаниях и резолюциях, какие из них срабатывают, а какие нет? Какая система управляет вашим временем, фокусом и всеми действиями, которые вы совершаете?*



## Действие 5

**Делай просто**

Простое двигает мир. Используя только простые действия, понятные любому пятикласснику, вы сможете достичь во всех сферах своей жизни выдающихся результатов. Даже для достижения высоких и сложных целей нужны простые шаги. Когда я определил свое конкурентное преимущество и захотел стать человеком действия, я понял, что не могу делать много сложных вещей. Чтобы сделать много, я должен опираться на фундаментальные простые действия.

Многие ставят цели и потом верят в большой рывок, в судьбоносный шаг, большое сложное секретное действие, которое все изменит и даст результат. Очень много времени уходит на поиск этого сложного и таинственного шага, волшебной таблетки. Тут и расставлено огромное количество ловушек разными бизнесами, которые используют эту тягу.

Превращаясь в систему, маленькие простые ежедневные действия обесцениваются, хотя уже много раз было доказано, что наши привычки, особенно постоянные, а не «редкие выстрелы», — самые главные предвестники результата. Мы принимаем очень много микрорешений каждый день, чаще всего, на автопилоте, на основе простых алгоритмов. Очень интересно наблюдать за людьми у больших буфетов, когда они идут с тарелками и думают, что брать или не брать. Каждое решение само по себе незначительное: попробовать еще кусочек или взять сладкий напиток вместо обычной воды. В итоге почти все уходят сами знаете как. Еще мы очень любим исключения, но, оглядываясь, понимаем, что прожи-

тые годы были одной длинной серией исключений. Мы не придаем этим маленьким выборам и автоматизмам большого значения.

Часто вижу людей, в отпуске на пляже читающих продвинутые книги о том, как прийти в хорошую форму, а потом они просят официанта принести Coca-Cola! На работе то же самое. Какая разница, ну зайду я еще раз в Instagram вместо деловой почты, это только минуточка, и так тысячи раз. Минуты превращаются в часы, в итоге проваливается проект. Как в инвестициях, где мало кто понимает накопленный сложный процент, так и в микродействиях люди очень сильно недооценивают накопленный сложный эффект. Еще Эйнштейн говорил, что сложный процент — самая мощная сила вселенной. Большие эффекты являются результатом длинных серий маленьких изменений. Меня забавляет, когда компания выходит на биржу и в новостях говорят, что всего за один день владелец заработал миллиарды. При этом никто не рассказывает про реинвестиции, отсутствие дивидендов в течение предыдущих двадцати лет и про все совершенные за это время действия. IPO похоже на землетрясение, когда энергия копится очень долго, а потом происходит критическое накопление и титанический сдвиг.

Готовясь к рекорду мира по гребле, я все лето жил с олимпийскими чемпионами по различным видам спорта из разных стран. Интересно наблюдать, как они во время ложатся спать (в десять вечера на сборах никого не увидеть), утром встают в одно и то же время, едят

только полезные продукты. На тренировках они тоже просто тренируются. Никто не болтает, не ворует время друг у друга. Даже если попробуешь, тебя быстро поставят на место. Удивительно, как мало они дискутируют и обсуждают стратегии. Им все понятно, надо просто делать свою работу. Я надеялся узнать что-то новое от олимпийских чемпионов, но ошибся. Понял только, что сильно недооценивал сон, базовое питание и уровень концентрации и работы на тренировках. Но уже скоро я стал ставить галочку после каждого правильного приема пищи, после каждой тренировки, на которой выполнил весь объем работы, после каждой ночи, когда ложился и вставал вовремя. Полторы тысячи таких галочек дали мне результат.

Почти каждый человек хочет испытывать больше положительных эмоций и меньше отрицательных, то есть быть счастливым. В этой логике я часто слышу: «Вот когда я выйду замуж и стану мамой, когда я успешно продам компанию, когда выйду на пенсию, когда стану чемпионом мира, тогда буду счастливым». На практике это не работает, нейронные связи мозга формируются годами. Женщина становится мамой, ждет мгновенного прихода счастья, но нейронные связи и фон настроения меняются очень медленно, ожидание и реальность сильно расходятся, это может привести к депрессии. Если нет наработанной привычки счастья, если не испытывать его постоянно, чуда не произойдет. То же самое я вижу у спортсменов: очень многие после выигрыша медали «падают в яму». Их мечта о счастье не сбывается. Не

так делаются изменения. Чтобы стать более счастливым в будущем, надо быть регулярно счастливым в настоящем, счастье подобно мышце, которую можно тренировать каждый день. Как и благодарность. Последние десять лет я каждую неделю думаю, кому и за что я благодарен, вспоминаю даже мелочи. Я натренировал эту мышцу, создал новые нейронные связи и последнее время постоянно испытываю благодарность.

С другой стороны, когда я жил в Малайзии, я хотел исследовать всю Юго-Восточную Азию, и мы с одним коллегой начали путешествовать вместе. В первом же пункте назначения он постоянно ворчал на протяжении двух дней: и комнаты не такие, и отель плохой, и не в тот сезон мы поехали... Я думал, может, он больше знает, и это правда? Но после трех путешествий в разные страны я понял, что он просто всегда ворчит. Везде, куда бы мы не приезжали, начинался один и тот же ритуал ворчания. Это было неприятно, и я перестал с ним путешествовать. Узнав об этом, все наши общие знакомые смеялись и говорили, что давно уже перестали с ним куда-либо ездить именно по этой причине. Потом приехал мой друг Филипп, вместе мы совершили множество поездок, и он постоянно был на подъеме, радостный, счастливый, мы все время смеялись, даже когда что-то было не так. Филипп жизнерадостный всегда. Для него это привычка. Это стало его природой. И это просто. Он мне всегда говорит: «Оскар, чтобы быть счастливым, нужно просто быть счастливым».

Можно ставить цель как очень длинную серию простых действий. Например, я всегда буду пить только воду. Когда у меня будет любой выбор между сладким напитком и водой, я буду выбирать воду. Когда вы пройдете этот цикл тысячу раз, вы окажетесь в более здоровом теле. Это принесет больше пользы, чем курс по похудению в самой продвинутой клинике.

Один мой партнер даже нашел такую в Германии, где он худеет на десять килограммов за один курс, рывком. В основном, за счет специальной методики вывода воды из тела. Как только в его жизни появилась эта клиника, он начал есть все! Ест все без разбора, толстеет, едет в клинику. После десяти таких циклов он подорвал свое здоровье. Обычный стиль жизни у него нездоровий. Неправильно питается и причиняет организму стресс постоянной сгонкой веса, не говоря уже о потраченных за каждый такой цикл 15 тысячах евро. Его «лошадь» испугана, она поняла, что в любой момент может настать длительное голодание, и она ест впрок при каждом удобном случае.

Вы не будете более здоровым, если двадцать раз съездите в такую клинику. Намного важнее, когда вы ложились спать последние десять тысяч ночей, что вы пили каждый день, то есть сумма всех маленьких действий и ваш стиль жизни в целом. Я часто стою перед таким выбором и думаю: «Что бы выбрал здоровый человек?» Или предоставляю решение самому себе будущему: «Что бы выбрал завтрашний Оскар?»

Раньше после достижения целей я тоже часто попадал

в эмоциональную яму. Все не так, как представлялось. Однажды, ровно через две минуты после одного очень важного успешного события, я поймал себя на том, что был очень зол и ругался с кем-то по телефону. Я даже испугался. Понимая, что ситуация может повториться, я иначе поставил цель. У меня есть болезнь, но я нашел от нее лекарство. Я гребец на всю жизнь. Это одна из топ-10 ролей моего десятиборья. Проживая роль гребца, я веду себя как гребец. С тренером мы разработали простую систему циклов тренировок, отдыха и питания. Моя цель — беспрекословно исполнять все в течение года, потом сделать калибровку и идти дальше. Мне легко подчиняются системы, сделанные мной самим. Система ежедневно выдавала мне простые задания, и я почти каждый день радовался, что все сделал. Каждый день у меня было счастье. Я тогда читал книгу «Рыбак и море» Эрнеста Хемингуэя и в какой-то момент времени подумал, что буду счастлив в любом случае, даже если не будет рекорда. Подобно рыбаку из книги, который вернулся без рыбы, но знал, что он сделал все, что мог... Я тоже знал, что сделал все от меня зависящее. Мое тело и моя психика могут не выдержать нагрузки, необходимой для установления рекорда, но я сделаю все, что смогу. Рекорд появился как побочный эффект во время одной из тренировок за месяц до основного старта. Дальше я делал все по системе и просто улучшил собственный рекорд перед большим количеством зрителей на арене.

Теперь я рекордсмен мира, и что делать дальше? Все

очень просто, моей изначальной целью было стать здоровым человеком, а не установить мировой рекорд. Рекорд был побочным продуктом моей системной цели по укреплению здоровья. Вот почему дальше я не ставлю себе цель новый рекорд, моя цель — двести полноценных тренировок ежегодно. Это микродействия. Я ставлю цель быть гребцом навсегда. Цель — соблюдать систему, тогда в качестве побочного продукта я смогу в любой момент, если будет нужно, установить рекорд. Подобная призма мышления принесет вам намного больше счастья. Готовясь к взятию такой цели, как рекорд мира, вы ежедневно страдаете, а если ваша системная цель — здоровье, то каждый день будетносить радость.

Мой друг Игорь Рыбаков в нашей миссии по развитию предпринимательства не ставит целью достижение каких-то определенных результатов. Мы не знаем, что сработает, а что нет. Он говорит так: «Я хочу испытывать чувство наполненности и гордости за то, что мы с тобой построили. Это дает нам большую зону для действий и возможность проверять и примерять к себе очень различные подходы в решении этой задачи».

Если вы обернетесь назад и посмотрите на свою жизнь, то обнаружите, что это длинная прогулка, состоящая из влияющих друг на друга решений и действий. А работает при этом все самое простое: хорошо, плохо, налево, направо, и все на большой скорости.

Маленькие простые решения приводят к тому или иному результату. Одна съеденная конфета ничего не значит, и так через множество неважных решений люди

доходят до веса в 180 килограммов. Как я уже писал, это тоже большое достижение. Если нарисовать систему для достижения 100 килограммов лишнего веса, она будет сложной, состоящей из множества действий. А начинается все с конфетки, маленького исключения, превращающегося в конце жизни в саму жизнь.

**Задание от Оскара**

*Подумайте, какие простые привычки помогли вам больше всего?*

*В какой сфере вы делаете много маленьких системных действий, а в какой нет?*



\*\*\*

Если взять историю человечества, то во всех самых сложных процессах в итоге было найдено какое-то простое решение, простой закон. Пример Альберта Эйнштейна с теорией относительности служит тому прямым доказательством. Уже потом из простой истины выводили множество сложных формул и процессов.

Мне встречалось огромное количество различных стратегий. Стратегии развития компаний могут быть очень сложными, но работают только те, в основе которых лежат простые вещи. Сложное может быть хорошим, но его практически невозможно донести до людей. Работает только то, что легко доходит до сознания. Десять страниц, содержание которых понятно всем членам команды. Одна мантра, которая «запускает» ежедневные действия. Когда мне приходится делать выбор в инвестициях, я всегда ставлю на компанию, хорошо выполняющую простые, фундаментальные действия. Её проще реализовать свою миссию. Я до сих пор не встречал на своем пути сложных систем, работающих на практике.

У меня был ментор по имени Рольф, который из моих сложнейших презентаций для советов директоров вычеркивал добрых три четверти и оставлял сводные мини-таблицы с простейшими выводами.

— Если не можешь довести слайд до этого уровня, то лучше его вообще не показывать.

Как работает Boston Consulting? В начале любой сложной презентации всегда стоят пять или шесть ключевых выводов. Под ними сорок объясняющих слайдов

и еще сотня слайдов со всякими научными изысканиями и ссылками. Туда никто и никогда не заглядывает, доверяя профессионалам.

Математическое доказательство того, что  $1+1=2$ , занимает более трехсот страниц, за это доказательство было вручено множество премий. Но человек, который хочет использовать  $1+1$ , может сделать это вполне успешно, даже не зная всей логики и аргументации. И снова — делайте больше, чем понимаете. Я хочу делать много, доказательство есть, беру и использую.

**Задание от Оскара**

*Подумайте про всю математику, которую вы когда-либо изучали. Теперь подумайте про всю математику, которую вы используете в жизни.*

Очень важно было изучать математику, она необходима, чтобы научиться думать, но в жизни мы, в основном, работаем с простыми понятиями. Я помню, как все мои однокурсники, ставшие инвест-банкирами, через год были расстроены, что они уже не учатся новому, а просто каждый день делают одни и те же простые вещи, доступные любому выпускнику школы.

В конечном итоге, все гениальное — просто. В основе компании Google была всего одна поисковая строка. Что может быть проще? В среднем каждый человек принимает тридцать пять тысяч осознанных и неосознанных

решений в день! Начиная с того, какую позу принять на стуле и какое слово выбрать для фразы, до серьезных бизнес-решений.

И все руководствуются очень простыми формулами. В Германии есть понятие «грубая оценка». Невозможно в голове держать много сложных формул и применять их для каждого решения.

Почему до сих пор существует дискриминация? Казалось бы, все давно доказано.

Человек не способен детально разбирать другого человека. Он слышит, что черные плохие, а белые хорошие, и ему этого достаточно! В США до сих пор не могут избавиться от дискриминации, так как человек большинство решений принимает неосознанно, и, видя по телевизору, что большинство преступников черные, он уже не вникает ни в какие статистики и дискуссии на эту тему. В итоге, если не делать квоту, то в большинстве компаний в советах директоров нет чернокожих.

Сложные схемы не работают из-за того, что ежедневно в головах людей неосознанно принимается гигантское количество решений.

Но люди не особо верят в простое потому, что оно доступно каждому. Значит, это не может быть ценно!

Просто не значит глупо.

Просто не значит плохо.

Просто не значит легко.

Просто не значит примитивно.

Мы склонны недооценивать то, что можем сделать за период от двух до десяти лет нашей жизни, и очень переоцениваем то, что можно сделать сразу. Именно за счет этого вам продают услуги с обещанием быстрого результата: красивое тело, иностранный язык, финансовая свобода. Быстро и с минимальными усилиями, вместо того, чтобы из маленьких действий, тренировок, уроков достичь сложного. Поэтому, не получив моментального заметного эффекта, мы быстро сдаемся. Обычно результат достигается после длинной серии маленьких улучшений. Да и сама линия достижения не просто прямая; плато, равнина — естественная составляющая любой системы. Когда я включил систему «рекорд мира», у меня сначала даже было ухудшение результатов на тренировках. Мой ментор, олимпийский чемпион Юрий Постригай, меня успокаивал, говоря, что это нормально. Дальше в течение года было два плато, но я продолжал выполнять все поставленные системой задачи. И в какой-то момент произошло скачкообразное улучшение, как в IPO или землетрясении. Результат не связан с тем, что я делал на той неделе, но стал накопленным следствием ранее сделанной работы. Для меня, как для любого человека, очень тяжело проходить такие плато. Хочется видеть моментальные эффекты своих действий.

Самые сложные вещи в мире, создающие наибольшую ценность, сложны именно потому, что их невозможно сделать быстро, следуя простой инструкции. **На самом же деле простое недооценено во многих вопросах! Ос-**

**новные результаты состоят из простых действий, соединенных в длинную цепочку. Простые вещи, которые легко понять, но очень тяжело делать. Нужна самодисциплина, саморегуляция.**

Например, подтягивания. Это некомфортное, тяжелое упражнение с сильной ответной биореакцией. Именно поэтому оно так полезно. Гребля фактически является одновременной комбинацией приседаний, становой тяги и подтягиваний, поэтому тоже дает очень сильную ответную биореакцию. Это тяжело, никто особо не хочет ей заниматься. И вот за счет этих маленьких, простых, тяжелых действий достигаются самые сложные цели.

В воспитании детей есть миллион проблем и кейсов, все очень индивидуально. Но если вы хотите дать детям безусловную любовь, то стараетесь быть положительным примером во всем: у вас хорошие отношения со второй половиной, доброжелательная атмосфера дома, вы качественно проводите время с детьми, поддерживаете их идеи и особенности, не пытаетесь сделать из них лучшую копию самого себя, верите в них. Если все перечисленное верно, то вы уже сделали для них очень много! Но если уйти в сложные вещи, запутаться там и при этом еще и нарушать фундаментальные простые принципы, то результат будет отрицательным. Например, некоторые родители думают, что надо дать лучшее из возможных образований, лучших учителей, и отправляют детей в юном возрасте в интернат в Англию. А что при этом чувствует ребенок? Может быть, родители просто от него избавились? Как часто он их видит? А если у него

там не будет получаться? Что это значит? Это сложно, и можно спорить, но мой аргумент в том, что, если вы сделали что-то сложное, даже самое лучшее, но забыли про фундамент, результат может быть совсем не тот, которого вы ожидали.



\*\*\*

Человек ищет паттерны, он не видит всего происходящего, он видит неполную выборку и нецельную картину мира, а только части, и на этом основании пытается объяснить мир и механизм его действия. Конечно, все представляется ему запутанным, с большим количеством различных сценариев. Появляется сложная формула. Он запутывается в рандомности, не воспринимает ее. Люди вообще плохо понимают рандомные процессы и думают, что везде есть свои законы. Начиная их изучать, они безрезультатно с головой окунаются в процесс, где усложнение бесконечно, но, чтобы преуспеть в рандомности, надо делать много и просто.

Продемонстрирую на примере стартапа. Может ли фаундер, основатель, повлиять на результат? Конечно! Но также есть множество вещей и течений, на которые он влиять не может, так как процесс рандомный. Сколько времени наука уже потратила на изучение того, почему одни компании становятся успешными, а другие нет? Это невероятно сложный процесс, с огромным количеством рандомных переменных факторов. Вместо того, чтобы принять рандомность, а потом просто действовать, пробовать, получать обратную связь и корректировать свои действия, человек считает, что необходимо сперва все досконально изучить. Пока не разберусь, не начну.

Многим умным мужчинам тяжело в отношениях с противоположным полом. Там же рандомный и эмоциональный процесс, а они все пытаются найти формулу

успеха в этом вопросе, чтобы результат наконец-то стал предсказуемым. И очень болезненно реагируют на его отсутствие. Один мой действительно умный знакомый так долго пытался вычислить подходящую ему пару, что процесс занял десять лет. А потом жена ему изменила, он испытал сильнейшую боль и страдания и наконец-то понял, что не может полностью контролировать поведение других людей.

Не надо бояться рандомности и неопределенности. Понимая, что там работают простые действия в большом количестве, вы гарантированно получите результат. В большинстве задач, которые мы решаем, 80% результата достигаются 20% действий. Это известное многим правило «80 на 20». Пожалуйста, не приводите мне в ответном примере ваш опыт по строительству моста между Россией и Америкой. Да, там есть статика, термодинамика, сопротивление материалов, и если сделать «просто», то мост упадет! Хорошо! Я согласен! Для мостов, атомных реакторов и плотин это правило не работает. Там необходимо использовать сложные технические знания.

Но как это помогает большинству людей, желающих иметь хорошие отношения с близкими, прекрасно себя чувствовать, привнести в мир и реализовать хотя бы несколько своих идей? Не усложняйте там, где не нужно. Развив в себе высокий интеллект, человек хочет применять его во всем, автоматически усложняя не требующие усложнения вопросы. Вместе с этим появляется парализующая многих склонность к долгим раздумьям.

Многие счастливые люди ведут достаточно простую

жизнь, совершают простые действия, при этом обладают и счастьем, и успехом. У человека есть склонность все усложнять, что дает оправдание дляничегонеделания. Эта склонность нерациональная и очень удобная, хотя, как правило, за ней стоит фиктивный страх. Для этого люди рисуют себе суперсложную картину, начинают верить, что им что-то недоступно, смиряются. Им выгодно оставаться в своем мире, так они бездействуют. По этой же причине многие путают шум и сигнал. Глядя на человека, достигшего результата, из-за склонности усложнять мы видим сто факторов, при этом не можем выделить то, что создало результат. Для рекорда мира я совершил огромное количество действий. Только обувь выбирал и тестировал в А-Б тестах целый месяц! Нашел самые дорогие кроссовки и привез их из США. В конечном итоге это не сыграло никакой роли. Рекорд я поставил в своих старых тренировочных кедах.



Дорогой друг, поздравляю, вы дошли до конца книги! Если у вас еще много вопросов, значит, книга вас заинтересовала. Я хотел дать вам импульс, а не рекомендации, не советы, не инструкции и точно не учебник. Эта книга — диалог с читателем. Это разговор с вами о возможностях простых действий. Я хотел поделиться с вами реальными историями реальных людей.

Если бы я думал по-другому, то вы сейчас не читали бы эту книгу. Я еще плохо знаю литературный русский язык, я говорю с акцентом, неправильно ставлю ударения, делаю ошибки, но меня понимают. Очень надеюсь, что и в книге вы меня поняли. Через книгу я сильно развиваю свой язык. Так и буду дальше учиться по пути. Только практика научит. Буду оставаться в диалоге с вами.

Я стал автором, в том числе, благодаря моей учительнице немецкого языка, которую я встретил в новой школе в Германии, куда ребенком переехал с семьей из Казахстана.

Тогда я плохо писал на немецком, и мои сочинения были красного цвета от исправленных ошибок, но она не обращала на них внимания и все равно ставила мне хорошие оценки, говоря: «Оскар, когда-нибудь ты станешь писателем! У тебя очень хорошее воображение, и ты интересно пишешь!»

Благодаря ей я не превратил недостаток знания русского языка в свою историю страдания. Наоборот, я решил значительно продвинуться в нем в процессе на-

писания книги.

Простите, если нашли в книге какие-то ограхи. Я написал уже более девяноста тысяч слов в авторских Instagram-постах, и, думая, писать книгу или нет, ведь это совсем другой носитель, я применил свою же формулу. Я просто напишу!

Многие эксперты говорили мне, что книги в жанре нон-фикшн малопопулярны, а издательства оценивали возможные продажи от тысячи до десяти тысяч экземпляров. Шанс очень низкий. Значит, не делать? Но я люблю и умею играть в игру низких вероятностей, поэтому я подумал: «Да, вероятность, что мою книгу прочтут сто тысяч читателей, низкая, но если это произойдет, то результат будет очень достойный. Усилия, потраченные на создание книги, того стоят». Даже если она поможет одному человеку, это уже стоило сделать.

Я принимаю эту низкую вероятность, но думаю не о риске потраченного времени, а фокусируюсь на шанс! Мы берем не только риски, но и шансы. Пусть шанс маленький, но он есть. Этого мне достаточно! И тогда моя книга найдет своих читателей и положительно повлияет на их жизнь. Я очень надеюсь, что то, что помогло мне, моим друзьям, близким и большому количеству моих подписчиков, может помочь и другим. Огромная сила кроется в изменении перспективы. Чтобы сдвинуть шансы в положительную сторону, а не просто выбросить книгу в мир, я сделал все возможное. Принял

решение о самостоятельном издании книги. Существующие издательства для меня являются черным ящиком, я не знаю, что происходит внутри, кто и что будет делать для продвижения книги. Я хотел сделать все, чтобы контролировать те действия, которые могут сделать книгу успешной.

Но все равно есть большая неопределенность, ведь что-то становится вирусным, и люди начинают рекомендовать друг другу, а что-то нет. Иногда вирусными становятся более популярные мнения, в которых люди находят подтверждения своим теориям и идеям как дополнительное доказательство, что они думали верно. Возможно, я выразил в книге много спорных позиций, но надеюсь, что если она дала вам новые стимулы, то вы будете рекомендовать ее или оставите положительный отзыв. Достаточно одного простого отзыва, которым вы мне очень поможете, ведь отзывы для книги — ключевой фактор.

Я сделал все от меня зависящее, а дальше книга будет жить своей жизнью.

В неопределенности где-то происходит магия, а где-то нет, поэтому эта книга не последняя. Я хочу, чтобы было продолжение. Я в пути, вы в пути, все в пути. Книга мне много дала. Это мой путь, на котором НЕТ ФИНИШНОЙ ЛИНИИ, НЕТ ТОЧКИ.

Я не сделал все выводы. Я напишу еще и, может быть, сделаю улучшенную редакцию этой. Я уже стал автором

и хочу быть автором всю жизнь. Уверен, что найду свой успех в книгах.

Пока я писал эту книгу, я не бросал другие свои приоритеты, а даже совмещал. Работа над книгой не выбила меня из остальных дисциплин моего десятиборья, а усилила их. В роли автора я был больше, чем обычно, но у каждого эпизода есть начало и конец, и я успевал тренироваться. Во время написания книги был установлен мировой рекорд, про который я здесь рассказал. Я очень рад, что и теперь не изменяю идею своего десятиборья и не становлюсь односторонним человеком.

Конечно, каждую идею и аргумент книги можно подтвердить научными статьями, трудами и формулами, найти крайние случаи, часто противоречивые. Но все это не помогает дать читателю ясность, уверенность, основу для действий. Чтобы получить максимальный эффект, я пытался писать максимально просто, зачастую опираясь не только на рациональное мышление, но и на эмоции.

Изменение перспективы и изменение мышления у человека происходят очень тяжело. Если эта книга помогла вам сделать изменение, пусть и очень маленькое, в чем-либо в вашей жизни, уверен, это даст эффект в дальнейшем, и рано или поздно вы придетете туда, куда мечтали прийти!

Конец.

Благодарность!

Я благодарен своей жене Татьяне. Благодаря ей я смог остаться человеком. Всегда возвышая семейные ценности, она не дала мне превратиться в бизнес-машину и помогла прийти к самому себе.

Я благодарен своим родителям, ведь я не только их генетическая комбинация, но и комбинация их философий. Моя философия действия и все, что написано в книге, — результат воспитания родителей. Моя мама принимала активное участие в написании книги, что для меня было очень ценным.

Эта книга родилась благодаря моему единомышленнику, партнеру и великолепному методисту Евгению Кавешникову. Человеку, которому моя философия помогла в трудный момент жизни встать с колен и продолжить путь. Будучи полиглотом и предпринимателем, он стал тем, с кем я «обтачивал» каждую мысль, каждое слово моей книги. Более тысячи часов упорной совместной работы — и мой письменный русский язык стал живым и понятным, не утратив при этом индивидуальности и силы моей устной речи.

Также хочу сказать «спасибо» тем людям, которые повлияли на меня в принятии решения о написании этой книги: Ицхаку Пинтосевичу, который первым произнес эту мысль в ходе интервью, и Григорию Аветову.

*Просто делай! Делай просто!*

И конечно же, я благодарен моим подписчикам! Ведь только благодаря их реакции, их присланным, положительным отзывам я увидел, что мои видео и посты действительно нужны людям. Именно они стали для меня самым большим положительным стимулом для преодоления барьера в написании книги.

Оскар Хартманн





# CERTIFICATE

## Of Achievement

**Oskar Hartmann**  
**UNLEARNING UNIVERSITY**

LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET, CONSECTETUER ADIPISCING ELIT, SED  
DIAM NONUMMY NIBH EUISMOD TINCIDUNT UT LAOREET DOLORE MAGNA  
ALIQUAM ERAVOLUTPAT. UT WISI ENIM AD MINIM VENIAM, QUIS NOS-  
TRUD EXERCITATION ULLAMCORPER SUSCIPIT LOBORTIS NISL UT ALIQUIP EX EA  
COMMODO CONSEQUAT. DUIS AUTEM VEL EUM IRIURE DOLOR IN HENDRE-  
RIT IN VULPUTATE VELIT ESSE MOLESTIE

DATE



*Oskar Hartmann*  
SIGNATURE