**Краткое содержание:**

**Глава 1.** Пролог «О птичьем оперении». Черный лебедь – это птица, о которой не знали в Европе до открытия Австралии. Была аксиома, что все лебеди белые. Появление черного лебедя – это событие, обладающее следующими характеристиками: сила воздействия, исключительность (аномальность), непредсказуемость. В жизни во всех сферах случаются такие события, это первая мировая война, внезапная встреча или открытие новой технологии.

Эти события невозможно предугадать. И они очень сильно меняют ход истории. А большинство людей считают, что его не существует, так как он не вписывается в их удобную картину мира и план на будущее. Они слепы и не предвидят черных лебедей, так как не знают, что это такое. Более того, все крупные события в жизни идут совершенно не по плану. Все новое случается в первый раз.

То, чего вы не знаете, ценнее того, что вы знаете. Все события, которые потрясают мир, происходят внезапно. Ваше знание обесценивается, если враг знает, что вы это знаете. Если ваш враг узнал, что вам известна точка начала его атаки, то он изменит ее, и ваше знание обесценится. В подобной стратегической игре то, что вам известно, не играет никакой роли. Успех имеет большую вероятность случиться там, где он менее всего предсказуем. Выстреливают только те идеи, у которых нет конкурентов, и которые никто не мог заранее предсказать и рассчитать.

Эксперты и пустые костюмы. Большинство экспертов это профаны. Они могут предсказать лишь то, что уже было.

Выгоднее ставить на черных лебедей, в том числе и на рынке. Если вы проиграете, как правило, потеряете мало. Если выиграете – получите очень много.

Мы не обучаемся на ошибках так, как должно. Мы зацикливаемся на том, что нам уже известно и ищем старые закономерности в новых событиях. После первой мировой войны французы построили укрепления вдоль немецкого фронта, думая, что научились на старых ошибках. Но Гитлер легко обогнул их, совершив нечто новое. Традиционная логика часто не приносит результата.

Новый вид неблагодарности. Мы слоны благодарить тех, кто добился чего-то хорошего, чем тех, кто не допустил чего-то плохого, ведь мы о нем не знаем. За профилактику люди не благодарят так, как за выздоровление. Между тем без профилактики они могли и не выздороветь. Часто невидимая угроза гораздо опаснее, чем та, что заметна. Устранить невидимую угрозу, не начать войну, не допустить формирования терроризма в мире – вот настоящие свершения, а не борьба с уже выявившимися угрозами типа войны или терроризма.

Жизнь так необычна. Часто, чтобы изучить человека, надо увидеть его в критических ситуациях. В розовом свете повседневности преступник выглядит как обычный человек. Он познается лишь в момент преступления. Возможно, чтобы изучить феномен, нужно изучать как раз таки крайние случаи, а не «норму».

Платон и ботаники. Люди склонны принимать карту за местность. Люди склонны мыслить стереотипно о людях, нациях, странах, областях деятельности. Это плодит ошибки направо и налево. Такой подход заставляет нас думать, что мы понимаем больше, чем на самом деле. Это область того, что нам якобы известно.

Миром движет неизведанное, маловероятное и случайно происходящее.

**Глава 2.** Антибиблиотека Умберта Эко. Непрочитанные книги – вот то, на что стоит обращать внимание. Но большинство гордится тем, какие книги им удалось прочитать.

Люди склонны оценивать людей лишь по тем качествам, которые они проявляют. Именно по этому соображению целесообразно изначально показать злость и силу, а лишь потом вести себя как пай-мальчик. Если ты изначально вежлив и обходителен со всеми, то это не будут ценить, так как будут считать, что ты всегда такой.

То, что всегда считалось стабильным, перестанет быть таковым в один момент. Например, экономика Америки сильнее всех сейчас, но будет ли она таковой через десять лет, не знает никто.

Неисповедимы пути господни. Мы оцениваем историю при помощи категорий, в то время как многое неизвестно и все не похоже друг на друга.

*Не позволяй надежде ослепить себя.*

У нас есть иллюзия понимания, но не само понимание. Эксперты лишь мнят себя понимающими, на деле они лишь знают часть фактов, поэтому, никогда не видят ясной и полной картины. Бесполезно пытаться предсказать ход какого-либо события по газетным сводкам и новостям.

Денег должно быть столько, чтобы не заниматься умственной проституцией и не быть обязанным служить кому-то. Большие доходы не должны вызывать чувства жадности и превращать человека в лакея, который готов на все за увеличение прибыли.

Проблема не в природе событий, а в том, как мы их воспринимаем.

**Глава 3.** Черный лебедь Евгении. Профессия писателя как раз их тех, в которых возможно появление Черного лебедя. Большинство писателей – карлики, но иногда случайно среди них появляется гигант, как правило, никто не ждет от него этого.

Автор называет эффект увеличения аудитории в несколько раз масштабируемостью. Ремесленник не может масштабировать свой труд, в то время как писатель, написав книгу один раз, может выпустить ее миллион раз. Даже эволюция масштабируема, те, чье ДНК сохраняется, умножают его со временем. Единицы получают почти все, остальные – крохи.

Дизайн ботинка – более прибыльное дело, чем производство ботинка. Делать стоит ту продукцию, которую можно копировать и продавать множество раз, не производя с начала. Это например, компьютерные программы, операционные системы, айфон, гугл. Генераторы идей правят миром, вторая ступень это развивающиеся страны (кто производит), третья – потребители.

Статистика не всегда верна. Единица может изменить мир, в то время как абсолютное большинство по статистике – нет. Эта единица есть черный лебедь. Один плюс один это почти всегда два в жизни, но есть единица, добавив которую можно получить миллион.

По весу и росту, иным физическим параметрам люди очень похожи. И тут статистика верна. Но по уму, идеям, богатству – огромная пропасть. И в этой области статистика дает сбои.

Есть мир усредненных значений, где правит предсказуемость. Если вы дантист, вы не разбогатеете за один день, но разбогатеете за тридцать лет упорного труда, ибо ваш труд не масштабируется. Если вы изобретатель, трейдер и пр., вы можете разбогатеть или потерять все за минуту.