

Выдающийся бунтарь... Тaleb, трейдер с Уолл-стрит, ставший автором бестселлеров, — это мыслитель, несущий на себе печать гения. Масштабная картина, которую он рисует, отличается мощной аргументацией и содержит множество глубоких стратегических следствий.

*Мэтью Сайед, автор бестселлера
«Принцип “черного ящика”»*

В СЕРИИ INCERTO

ЧЕРНЫЙ ЛЕБЕДЬ

Под знаком непредсказуемости

ОДУРАЧЕННЫЕ СЛУЧАЙНОСТЬЮ

О скрытой роли шанса в бизнесе и в жизни

АНТИХРУПКОСТЬ

Как извлечь выгоду из хаоса

РИСКУЯ СОБСТВЕННОЙ ШКУРОЙ

Скрытая асимметрия повседневной жизни

ПРОКРУСТОВО ЛОЖЕ

Философские и житейские афоризмы

НАССИМ НИКОЛАС ТАЛЕБ

РИСКУЯ
СОБСТВЕННОЙ
ШКУРОЙ

Скрытая асимметрия
повседневной жизни

INCERTO



МОСКВА

УДК 336.7/519.2 (075.4)

ББК 65.9(2)-97(3)

T16

Nassim Nicholas Taleb
SKIN IN THE GAME
HIDDEN ASYMMETRIES IN DAILY LIFE

Перевод с английского
Николая Караева

Оформление обложки
Дениса Изотова

Талеб Нассим Николас

T16 Рискающая собственной шкурой : Скрытая асимметрия повседневной жизни / Нассим Николас Талеб ; пер. с англ. Н. Караева. — М. : КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2024. — 336 с. : ил.

ISBN 978-5-389-25933-1

В своей резко провокационной и одновременно предельно прагматичной книге неподражаемый Нассим Талеб рассказывает, как важно идентифицировать и фильтровать чушь, отличать теорию от практики, поверхностную компетентность от настоящей. Вы узнаете, что такое рациональность в сложных системах и реальном мире, симметрия и асимметрия и в чем состоит логика принятия рисков. Наполняя новым смыслом привычные понятия, такие как «справедливое общество», «профессиональный успех», «личная ответственность», и не боясь задеть это признанных кумиров, Талеб развенчивает лицемерие идеологов военных интервенций в Ирак и Ливию; фиаско нобелевских лауреатов по экономике, разоривших банки и инвестиционные фонды; лживых религиозных проповедников. На примерах Хаммурапи и Иисуса Христа, римских и византийских императоров, философов-стоиков и современных успешных бизнесменов Талеб показывает, что главное качество, объединяющее их всех, — «ставить на кон свою шкуру и душу», а не переносить риск на других.

УДК 336.7/519.2 (075.4)

ББК 65.9(2)-97(3)

ISBN 978-5-389-25933-1

© 2018 by Nassim Nicholas Taleb

© Н. Караев, перевод на русский язык, 2018

© Издание на русском языке, оформление.

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2024
КоЛибри®

ОГЛАВЛЕНИЕ

КНИГА I. ВВЕДЕНИЕ	17
Не столь очевидные аспекты шкуры на кону	21
<i>Пролог, часть 1. Антей Измотанный</i>	24
Ливия после Антея	25
<i>Ludis de alieno corio</i>	27
Диктаторы все еще здесь	29
Бизнес Боба Рубина	30
Системы обучаются, избавляясь от своих частей	32
<i>Пролог, часть 2. Краткий тур по симметрии</i>	35
I. От Хаммурапи к Канту	35
Хаммурапи в Париже	36
Серебро побеждает золото	38
Забудьте об универсализме	40
II. От Канта к Жирному Тони	42
Мошенник, дурак — или и то, и другое	43
Каузальная непрозрачность и выявленные предпочтения	44
Шкура на кону, но не все время	48
III. Современность	48
Как освещать выступающего	50
Простота	51
Я тупой, когда не ставлю шкуру на кон	52
Регуляции против законодательства	53
IV. Душа на кону	55
Ремесленники	56
Оговорка насчет предпринимателей	59
Сойдет и гордец	59
Гражданство de plaisance	60

Герои — не библиотечные крысы	61
Душа на кону и (небольшая) доза протекционизма	62
Шкура в вердикте	64
<i>Пролог, часть 3. Ребра INCERTO</i>	65
Дорога	66
Усовершенствованный детектор	67
Книжные рецензенты	68
Структура книги	70
<i>Приложение. Асимметрия в жизни и различных явлениях</i>	73
КНИГА II. ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД НА АГЕНТСКУЮ ПРОБЛЕМУ	75
<i>Глава 1. Почему каждый должен есть своих черепах:</i>	
равенство в неопределенности	77
Покупатель рождается каждый день	78
Цены на зерно на Родосе	80
Равенство в неопределенности	82
Рав Сафра и «швейцарцы»	84
Члены клуба и другие	85
<i>Non mihi non tibi, sed nobis</i> (Не мое и не твое, но наше)	89
Кто вы по диагонали?	90
Все (буквально) в одной лодке	91
Как говорить об активах	92
Короткий визит к врачу	93
Далее	95
КНИГА III. ВЕЛИЧАЙШАЯ ИЗ АСИММЕТРИЙ	97
<i>Глава 2. Побеждает самый нетерпимый:</i>	
господство упрямого меньшинства	99
Преступники с аллергией на арахис	101
Ренормализационная группа	105
Вето	107
Лингва франка	108
Гены и языки	110
Религии одностороннего движения	111
И вновь децентрализация	114

Требовать добродетели от других	115
Стабильность власти меньшинства, довод теории вероятностей	116
Парадокс Поппера — Гёделя	118
Непочтительность рынков и науки	119
<i>Unus sed leo</i> : один, зато лев	120
Выводы и далее	121
 <i>Приложение к книге III.</i>	
Еще кое-что неожиданное о коллективе	122
Рынки с нулевой разумностью	125
 КНИГА IV. ВОЛКИ СРЕДИ СОБАК	
<i>Глава 3. Как законно приобрести человека</i>	129
Как приобрести пилота	131
От человека компании к служащим компаний	133
Коуз и его теория фирмы	135
Сложность	136
Любопытная форма рабовладения	137
Бесплатной свободы не бывает	138
Волки среди собак	139
Уклонение от убытков	141
В ожидании Константинополя	142
Не раскачивайте Бюрократистан	143
Далее	145
 <i>Глава 4. Когда на кону чужая шкура</i>	146
Ипотека и две кошки	146
В поисках скрытой уязвимости	149
Как поставить на кон шкуру шахида	151
Далее	154
 КНИГА V. БЫТЬ ЖИВЫМ ЗНАЧИТ РИСКОВАТЬ	
<i>Глава 5. Жизнь в симуляторе</i>	157
Иисус рисковал	158
Пари Паскаля	159
Матрица	159
The Дональд	160
Далее	161

<i>Глава 6. Интеллектуал, но идиот</i>	162
Где искать кокосы	163
Наука и сциентизм	163
Интеллектуал, но мещанин	165
Он не напивался с русскими	166
В заключение	167
Постскриптум	167
 <i>Глава 7. Неравенство и шкура на кону</i>	168
Неравенство и неравенство	168
Статика и динамика	171
Пикеттизм и бунт класса мандаринов	174
Сапожник завидует сапожнику	177
Неравенство, богатство и вертикальная социализация	178
Эмпатия и человеколюбие	179
Данные-шманные	180
Этика госслужбы	181
Далее	183
 <i>Глава 8. Эксперт по имени Линди</i>	184
Какой эксперт «настоящий»?	186
Эффект Линди эффекта Линди	187
Нужен ли нам оценщик?	188
Чай с королевой	189
Институции	190
Вопреки собственным интересам	192
И вновь душа на кону	192
Линдиустойчивость науки	193
Эмпирика или теория?	195
Бабушка против исследователей	195
Краткое турне по мудрости вашей бабушки	196
 Книга VI. ПОДРОБНЕЕ ОБ АГЕНТСКОЙ ПРОБЛЕМЕ	201
<i>Глава 9. Хирурги не должны быть похожи на хирургов</i>	203
Соответствие образу	203
Заблуждение «зеленого леса»	205
Превосходно одетый бизнес-план	207

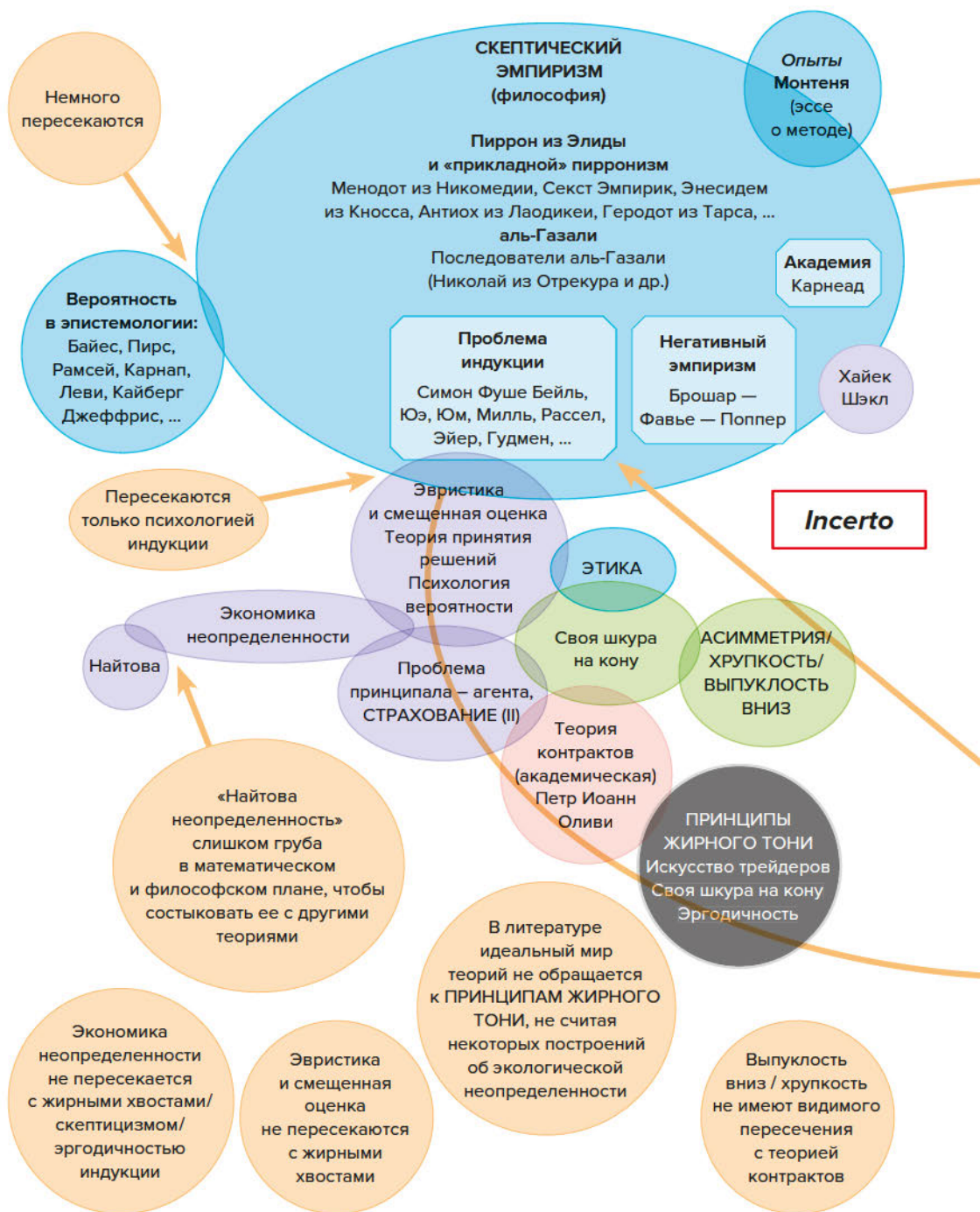
Епископ как ряженный	208
Гордиев узел	210
Сверхинтеллектуализация жизни	210
Еще один случай вмешательства	211
Золото и рис	212
Компенсация	214
Образование как предмет роскоши	214
Как эвристически распознать чушь	215
Настоящие спортзалы не похожи на спортзалы	216
Далее	217
 <i>Глава 10. Отравление — участь богачей:</i>	
предпочтения остальных	218
<i>Venenum in auro bibitur</i>	219
Огромные залы для похорон	220
Беседа	221
Нелинейность прогресса	222
Далее	222
 <i>Глава 11. Facta non verba (Дела, а не слова)</i>	
Предложение, от которого очень трудно отказаться	223
Ассасины	225
Ассасины и маркетинг	226
Ассасины как демократы	227
Фотокамера и шкура на кону	228
 <i>Глава 12. Факты — истина, новости — фальшивка</i>	
Как не согласиться с самим собой	231
Информации не нравится, когда ею владеют	233
Этика несогласия	235
Далее	237
 <i>Глава 13. Политика сбыта добродетели</i>	
Общественное и личное	239
Торговцы добродетелью	241
Быть или казаться?	242
Симония	242

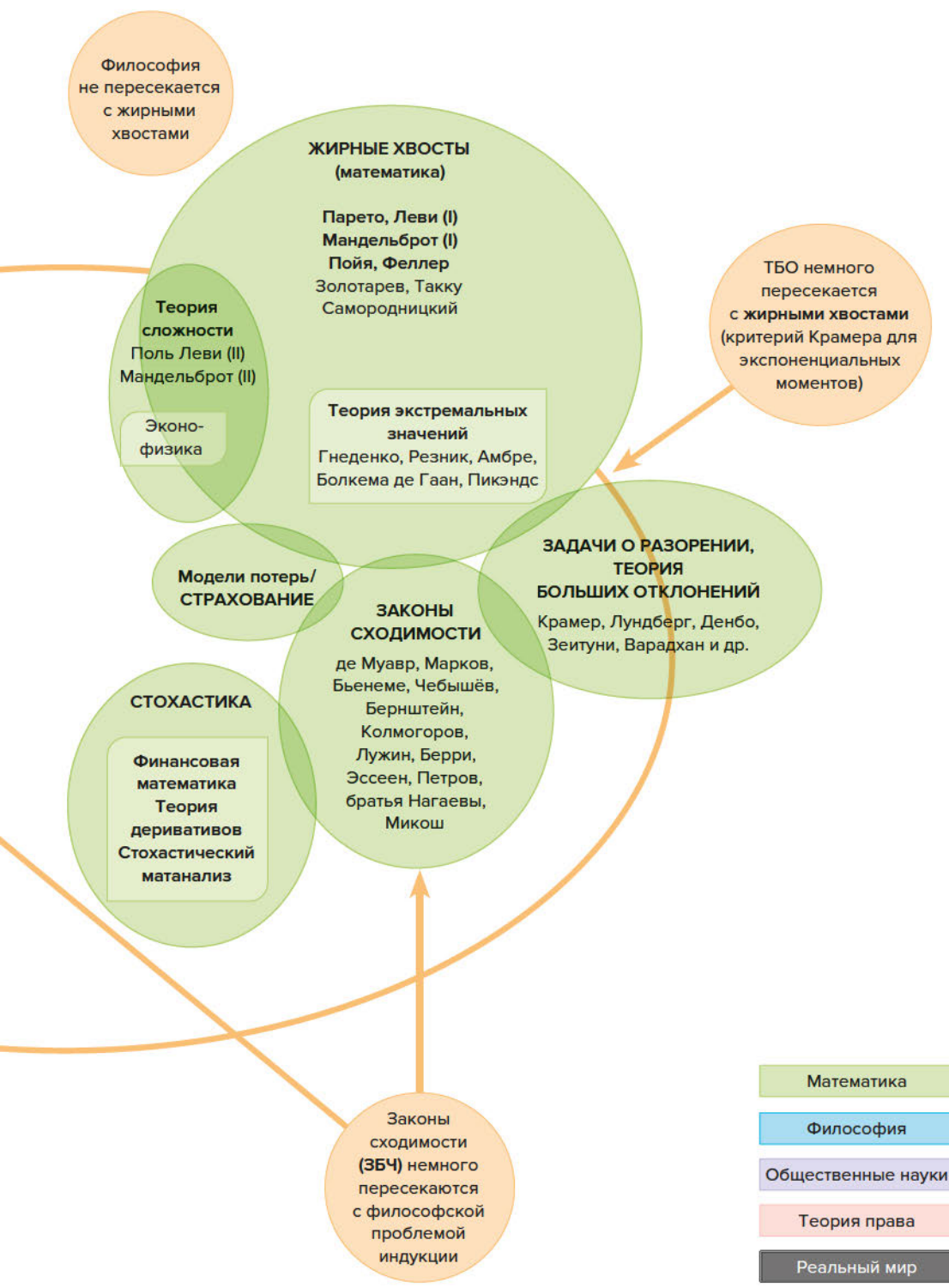
Добродетель — забота о других и о коллективе	244
Непопулярная добродетель	244
Рискуйте!	245
<i>Глава 14. Мир, а не чернила и не кровь</i>	246
Марс против Сатурна	248
Куда делись львы?	249
История, какой она видится из реанимации	250
Далее	254
Книга VII. Религия, вера и шкура на кону	255
<i>Глава 15. Они не знают, о чем говорят,</i> когда говорят о религии	257
Вера и вера	260
Либертарианство и религии без церкви	261
Далее	262
<i>Глава 16. Без шкуры на кону нет божественного</i>	263
Боги не любят дешевых сигналов	264
Доказательство	267
<i>Глава 17. Папа римский — атеист или нет?</i>	268
Религиозность на словах	270
Далее	271
Книга VIII. Риск и рациональность	273
<i>Глава 18. Как рационально подходить к рациональности</i>	275
Обман зрения	276
Эргодичность в первую очередь	276
От Саймона к Гигеренцеру	278
Выявление предпочтений	279
Что такое религия на самом деле?	280
Говорильня — и дешевая говорильня	282
Что скажет Линди?	283
Недекоративное в декоративном	283
<i>Глава 19. Логика принятия риска</i>	286
Эргодичность	290
Повторные риски	291

Кто такой «вы»?	294
Храбрость и предосторожность не исключают друг друга	296
И снова о рациональности	296
Любовь к некоторым рискам	297
Наивная эмпирика	298
Итоги	300
<i>Эпилог. Что сказал мне Линди</i>	301
<i>Благодарности</i>	303
<i>Глоссарий</i>	305
<i>Специальное приложение</i>	310
<i>Примечания</i>	326
<i>Библиография</i>	330

*Двум храбрецам:
Рону Полу, римлянину среди греков,
Ральфу Нейдеру, греко-финикийскому святому*

Генеалогическая карта цикла *Incerto*





КНИГА I

ВВЕДЕНИЕ



Эту книгу можно читать отдельно, вместе с тем она является частью цикла *Incerto* («Неопределенный»), объединяющего: а) практические обсуждения, б) философские истории и в) научные и аналитические комментарии к проблемам случайности, связанные с тем, как жить, есть, спать, спорить, сражаться, дружить, работать, развлекаться и делать выбор в условиях неопределенности. Цикл *Incerto* — чтение, доступное широкому читателю, но обманываться не стоит: это эссе, а не популяризация каких-то иных, куда более скучных трудов (специальное приложение к *Incerto* стоит особняком).

Книга рассказывает о четырех проблемах, которые, по сути, — одна: а) неопределенность и достоверность знаний (практических и научных — между ними есть разница), или, выражаясь грубее, распознавание чуши; б) симметрия в отношениях между людьми: честность, справедливость, ответственность и взаимная выгода; в) распределение информации при взаимодействии и г) рациональность в сложных системах и реальном мире. То, что эти четыре темы невозможно рассматривать отдельно, делается предельно ясно, когда вы ставите на кон... свою шкуру*.

* Чтобы понять, почему на практике этику, моральные обязательства и профессиональные умения трудно отделить друг от друга, вообразите следующую ситуацию. Когда вы говорите человеку, на котором лежит ответственность, скажем, вашему бухгалтеру: «Я вам доверяю», — вы имеете в виду, что: а) вы доверяете его

Ставить шкуру на кон необходимо не только для того, чтобы быть честным, финансово успешным, управлять рисками; это необходимо для того, чтобы понимать мир.

Речь идет, во-первых, о том, чтобы идентифицировать и фильтровать чушь, иначе говоря, отличать теорию от практики, поверхностную компетентность от настоящей и ученое сообщество (в плохом смысле слова) от реального мира. Как сказал бы Йоги Берра*, *для ученого сообщества разницы между ученым сообществом и миром нет; для реального мира — есть.*

Во-вторых, здесь идет речь об искажении симметрии и взаимодействия в жизни: получая преимущества, вы обязаны подвергнуться риску — и не заставлять других платить за ваши ошибки. Если вы навязываете риск другим и они страдают, вы должны за это заплатить. Вам следует обращаться с другими так, как вы хотите, чтобы обращались с вами; аналогично вам следует разделять ответственность за происходящее — честно и на равных.

Если вы высказали мнение и кто-то принял его во внимание, у вас появляется моральное обязательство столкнуться с последствиями. Если вы делитесь своими экономическими взглядами:

Не говорите мне, что вы «думаете»; просто скажите, какие ценные бумаги лежат в вашем портфеле.

В-третьих, эта книга о том, в какой мере следует делиться с другими информацией на практике — и что именно продавец подержанных автомобилей должен (или не должен) говорить о машине, в которую вы собираетесь вложить бóльшую часть своих сбережений.

порядочности (он не переведет деньги в Панаму); б) вы доверяете его бухгалтерской точности; или в) то и другое? О чем и эта книга: в реальном мире сложно отделить этику, с одной стороны, и знания и умения — с другой. *(Здесь и далее, за исключением особо оговоренных случаев, а также переводов отдельных слов на русский язык, bibliографических ссылок и ссылок на сторонние переводы, примечания автора.)*

* Берра Йоги (1925–2015) — американский бейсболист, тренер и спортивный менеджер. — *Прим. перев.*

В-четвертых, книга посвящена рациональности и проверке временем. Рациональность в реальном мире — совсем не то, что имеет смысл для журналиста *The New Yorker* или психолога, использующего наивные модели первого порядка; это явление куда более глубокое, статистическое, связанное с вашим выживанием.

Не путайте понятие «шкура на кону», как оно определяется здесь и используется в этой книге, с проблемой мотивации, с участием в прибыли (как ее обычно понимают в мире финансов). Нет. Речь о симметрии; мы говорим скорее об участии в убытках, о том, как заплатить штраф, когда что-то идет не так. Та же идея соединяет такие феномены, как мотивация, покупка подержанной машины, этика, теория договора, обучение (реальная жизнь против ученого сообщества), категорический императив Канта, муниципальная власть, наука о риске, контакт интеллектуалов с реальностью, подотчетность бюрократов, вероятностная социальная справедливость, теория опционов, честное поведение, торговцы чушью, теология... На этом я пока останавлиюсь.

НЕ СТОЛЬ ОЧЕВИДНЫЕ АСПЕКТЫ ШКУРЫ НА КОНУ

Более точный (хотя и менее удачный) заголовок книги был бы таким: «Не столь очевидные аспекты шкуры на кону: скрытые асимметрии и их последствия». Я не люблю читать книги, которые рассказывают об очевидном. Я люблю, когда меня удивляют. В соответствии с принципом взаимной выгоды в стиле «своя шкура на кону» я не приглашаю читателя в скучное и предсказуемое странствие по университетским лекциям — а скорее зову в путешествие, которое понравилось бы мне самому.

Вот почему эта книга структурирована следующим образом. Читателю хватит шестидесяти страниц, чтобы осознать важность, доминирование и повсеместность принципа «шкуры на кону» (то есть симметрии) почти во всех аспектах. Однако — никогда не пускайтесь в слишком подробные объяснения, *почему* что-то важно важно: бесконечными обоснованиями принцип можно лишь обесценить.

Нескучный маршрут означает, что мы сосредоточимся на втором шаге: на удивительном применении принципа (скрытые асимметрии, которых сразу и не увидишь), а также на менее очевидных последствиях; часть их весьма неприятна, многие — неожиданно полезны. Поняв, как работает принцип «шкура на кону», мы поймем и серьезную загадку, скрытую под мелкоструктурной матрицей реальности.

Например.

Как получается, что максимально нетерпимые меньшинства правят миром и навязывают нам свои вкусы? Как универсализм уничтожает тех самых людей, которым призван помочь? Почему сегодня рабов больше, чем в римские времена? Почему хирурги не выглядят как хирурги? Почему христианское богословие не устает настаивать на человеческой природе Иисуса Христа, которая по необходимости отличается от божественной? Как историки сбивают нас с толку, когда говорят о войне, но не о мире? Почему дешевые сигналы (без всякого риска) терпят неудачу и в экономической, и в религиозной среде? Почему кандидаты на политические посты с явными недостатками кажутся нам реальнее, чем бюрократы с безупречными рекомендациями? Почему мы боготворим Ганнибала? Отчего фирмы прогорают, как только нанимают профессиональных менеджеров, желающих быть полезными? Почему у одних народов язычество симметричнее, чем у других? Какую следует проводить внешнюю политику? Почему благотворительным организациям можно давать деньги, только если они действуют с высокой дистрибутивностью (на новомодном жаргоне — «уберизованы»)? Почему гены и языки распространяются по-разному? Почему важен масштаб сообщества (сообщество рыбаков по мере увеличения меньше дружит и больше ссорится — зарубка на будущее)? Почему бихевиористская экономика не имеет ничего общего с поведением индивидов — а рынки имеют мало общего с предвзятостью их участников? Почему рациональность равна выживанию, и только выживанию? Какова основополагающая логика принятия риска?

Впрочем, мне как автору видится, что «шкура на кону» — понятие, по большей части касающееся справедливости, чести и самопожертвования, без которых люди себя не мыслят.

Научно-популярное издание
Танымал ғылыми басылым

НАССИМ НИКОЛАС ТАЛЕБ

РИСКУЯ СОБСТВЕННОЙ ШКУРОЙ

Скрытая асимметрия повседневной жизни

Редактор Н. Галактионова

Художественный редактор Д. Изотов

Технический редактор Л. Сеницына

Корректоры О. Левина, Ю. Сычева, С. Луконина

Компьютерная верстка В. Демина

Подписано в печать / Баспаға қол қойылды 25.10.2024.
Формат 72×100/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Pt Serif Pro».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 27,93. Тираж 3000 экз.
О-TAL-34909-01-R. Заказ №

Изготовитель: **Өндіруші:**
ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» – «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» ЖШҚ –
обладатель товарного знака Колибри Колибри тауар белгісінің иесі,
115093, Москва, вн. тер. г. муниципальный округ 115093, Мәскеу, қ. іш. аум. Даниловский
Даниловский, пер. Партийный, д. 1, к. 25 муниципалдық округі, Партийный т.ш., 1-үй, к. 25
Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19 Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19
E-mail: sales@atticus-group.ru Эл. поштасы: sales@atticus-group.ru

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» в г. Санкт-Петербурге, 191024, г. Санкт-Петербург, ул. Херсонская, д. 12–14, лит. А Санкт-Петербург қаласындағы «Азбука-Аттикус»
Баспа Тобы» ЖШҚ филиалы, 191024, Санкт-Петербург, Херсон көшесі, 12–14 үй, лит. А
Тел. (812) 327-04-55 Тел. (812) 327-04-55
E-mail: trade@azbooka.spb.ru Эл. поштасы: trade@azbooka.spb.ru

www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru

Отпечатано в России. Ресейде басып шығарылған.

Техникалық реттеу туралы РФ заңнамасына сай басылымның сәйкестігін
растау туралы мәліметтерді мына адрес бойынша алуға болады:
<http://atticus-group.ru/certification/>.

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)
Ақпараттық өнім белгісі (29.12.2010 ж. № 436-ФЗ федералдық заң)

