



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

ОДУРАЧЕННЫЕ СЛУЧАЙНОСТЬЮ
О СКРЫТОЙ РОЛИ ШАНСА В БИЗНЕСЕ И В ЖИЗНИ

ЧЕРНЫЙ ЛЕБЕДЬ
ПОД ЗНАКОМ НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТИ

АНТИХРУПКОСТЬ
КАК ИЗВЛЕЧЬ ВЫГОДУ ИЗ ХАОСА

РИСКУЯ СОБСТВЕННОЙ ШКУРОЙ
СКРЫТАЯ АСИММЕТРИЯ ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ

НАССИМ НИКОЛАС ТАЛЕБ

РИСКУЯ СОБСТВЕННОЙ ШКУРОЙ

СКРЫТАЯ АСИММЕТРИЯ ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ



Колibri
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

Тaleb Нассим Николас

T16 Рискую собственной шкурой : Скрытая асимметрия повседневной жизни / Нассим Николас Талеб ; пер. с англ. Н. Караева. — М. : КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2025. — 384 с.: ил.

ISBN 978-5-389-14168-1

В своей новой, резко провокационной и одновременно предельно прагматичной книге неподражаемый Николас 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 эго признанных кумиров, Талеб развенчивает лицемерные идеи и действия апологетов военного вмешательства, инвесторов рынка ценных бумаг и религиозных проповедников. На примерах Хаммурапи и Иисуса Христа, римских и византийских императоров, Сенеки и Дональда Трампа Талеб показывает, что самое важное качество, объединяющее прославленных героев, беззаветных святых и гениальных бизнесменов, — не переносить риск на других.

«Я люблю, когда меня удивляют. В соответствии с принципом взаимной выгоды я зову читателя в путешествие, которое понравилось бы мне самому».

(Нассим Николас Талеб)

УДК 336.7/519.2 (075.4)

ББК 65.9(2)-97(3)

ISBN 978-5-389-14168-1

© Nassim Nicholas Taleb, 2018

© Н. Караев, перевод на русский язык, 2018

© Издание на русском языке, оформление.

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2025

КоЛибри®

Оглавление

КНИГА I. ВВЕДЕНИЕ	15
Не столь очевидные аспекты шкуры на кону	20
Пролог, часть 1. Антей Измотанный	23
Ливия после Антея	24
<i>Ludis de alieno corio</i>	27
Диктаторы все еще здесь	29
Бизнес Боба Рубина	30
Системы обучаются, избавляясь от своих частей	33
Пролог, часть 2. Краткий тур по симметрии	36
I. От Хаммурапи к Канту	36
<i>Хаммурапи в Париже</i>	37
<i>Серебро побеждает золото</i>	40
<i>Забудьте об универсализме</i>	43
II. От Канта к Жирному Тони	44
<i>Мошенник, дурак — или и то и другое</i>	46
<i>Каузальная непрозрачность и выявленные предпочтения</i>	47
<i>Шкура на кону, но не все время</i>	51
III. Современность	52
<i>Как освещать выступающего</i>	54
<i>Простота</i>	55

<i>Я тупой, когда не ставлю шкуру на кон</i>	56
<i>Регулящи против законодательства</i>	58
IV. Душа на кону	60
<i>Ремесленники</i>	62
<i>Оговорка насчет предпринимателей</i>	64
<i>Сойдет и гордец</i>	65
<i>Гражданство de plaisir</i>	66
<i>Герои — не библиотечные крысы</i>	67
<i>Душа на кону и (небольшая) доза протекционизма</i>	69
<i>Шкура в вердикте</i>	70
Пролог, часть 3. РЕБРА <i>INCERTO</i>	72
Дорога	73
Усовершенствованный детектор	75
Книжные рецензенты	76
Структура книги	78
Приложение. Асимметрия в жизни и различных явлениях	81
КНИГА II. ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД НА АГЕНТСКУЮ ПРОБЛЕМУ	83
Глава I. Почему каждый должен есть своих черепах: равенство в неопределенности	85
Покупатель рождается каждый день	86
Цены на зерно на Родосе	89
Равенство в неопределенности	91
Рав Сафра и швейцарцы	93
Члены клуба и другие	95
<i>Non mihi non tibi, sed nobis</i> (Не мое и не твое, но наше)	98
Кто вы по диагонали?	100
Все (буквально) в одной лодке	101
Как говорить об активах	102
Короткий визит к врачу	103
Далее	106

КНИГА III. ВЕЛИЧАЙШАЯ ИЗ АСИММЕТРИЙ	107
Глава 2. Побеждает самый нетерпимый: господство упрямого меньшинства	109
Преступники с аллергией на арахис	111
Ренормализационная группа	117
Вето	119
Лингва франка	120
Гены и языки	122
Религии одностороннего движения	123
И вновь децентрализация	127
Требовать добродетели от других	128
Стабильность власти меньшинства, довод теории вероятностей	129
Парадокс Поппера — Гёделя	131
Непочтительность рынков и науки	133
<i>Unus sed leo</i> : один, зато лев	134
Выводы и далее	135
Приложение к книге III. Еще кое-что неожиданное о коллективе	136
Рынки с нулевой разумностью	139
КНИГА IV. ВОЛКИ СРЕДИ СОБАК	141
Глава 3. Как законно приобрести человека	143
Как приобрести пилота	145
От человека компании к служащим компаний	148
Коуз и его теория фирмы	150
Сложность	152
Любопытная форма рабовладения	152
Бесплатной свободы не бывает	153
Волки среди собак	154

Уклонение от убытков	157
В ожидании Константинополя	158
Не раскачивайте Бюрократию	160
Далее	162
Глава 4. Когда на кону чужая шкура	163
Ипотека и две кошки	163
В поисках скрытой уязвимости	166
Как поставить на кон шкуру шахида	169
Далее	172
КНИГА V. БЫТЬ ЖИВЫМ ЗНАЧИТ РИСКОВАТЬ	173
Глава 5. Жизнь в симуляторе	175
Иисус рисковал	176
Пари Паскаля	177
Матрица	178
The Дональд	179
Далее	180
Глава 6. Интеллектуал, но идиот	181
Где искать кокосы	182
Наука и сциентизм	182
Интеллектуал, но мещанин	184
Он не напивался с русскими	186
В заключение	187
Постскриптум	187
Глава 7. Неравенство и шкура на кону	188
Неравенство и неравенство	188
Статика и динамика	191
Пикеттизм и бунт класса мандаринов	195

Сапожник завидует сапожнику	199
Неравенство, богатство и вертикальная социализация	200
Эмпатия и человеколюбие	201
Данные-шманные	202
Этика госслужбы	203
Далее	205
ГЛАВА 8. ЭКСПЕРТ ПО ИМЕНИ ЛИНДИ	207
Какой эксперт «настоящий»?	209
Эффект Линди эффекта Линди	211
Нужен ли нам оценщик?	211
Чай с королевой	213
Институции	214
Вопреки собственным интересам	216
И вновь душа на кону	217
Линдиустойчивость науки	218
Эмпирика или теория?	220
Бабушка против исследователей	220
Краткое турне по мудрости вашей бабушки	222
КНИГА VI. ПОДРОБНЕЕ ОБ АГЕНТСКОЙ ПРОБЛЕМЕ	225
ГЛАВА 9. ХИРУРГИ НЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПОХОЖИ НА ХИРУРГОВ	227
Соответствие образу	227
Заблуждение «зеленого леса»	230
Превосходно одетый бизнес-план	232
Епископ как ряженный	233
Гордиев узел	235
Сверхинтеллектуализация жизни	236
Еще один случай вмешательства	237
Золото и рис	238

Компенсация	240	
Образование как предмет роскоши	241	
Как эвристически распознать чушь	241	
Настоящие спортзалы не похожи на спортзалы	242	
Далее	243	
ГЛАВА 10. ОТРАВЛЕНИЕ — УЧАСТЬ БОГАЧЕЙ:		
ПРЕДПОЧТЕНИЯ ОСТАЛЬНЫХ	244	
<i>Venum in auro bibitur</i>	245	
Огромные залы для похорон	246	
Беседа	248	
Нелинейность прогресса	248	
Далее	249	
ГЛАВА 11. ФАСТА NON VERVA (ДЕЛА, А НЕ СЛОВА)		250
Предложение, от которого очень трудно отказаться	250	
Ассасины	252	
Ассасины и маркетинг	254	
Ассасины как демократы	255	
Фотокамера и шкура на кону	256	
ГЛАВА 12. ФАКТЫ — ИСТИНА, НОВОСТИ — ФАЛЬШИВКА		259
Как не согласиться с самим собой	259	
Информации не нравится, когда ею владеют	261	
Этика несогласия	264	
Далее	266	
ГЛАВА 13. ПОЛИТИКА СБЫТА ДОБРОДЕТЕЛИ		267
Общественное и личное	269	
Торговцы добродетелью	270	
Быть или казаться?	272	
Симония	272	

Добродетель — забота о других и о коллективе	274
Непопулярная добродетель	274
Рискуйте!	275
Глава 14. Мир, а не чернила и не кровь	277
Мартс против Сатурна	279
Куда делись львы?	280
История, какой она видится из реанимации	281
Далее	286
КНИГА VII. РЕЛИГИЯ, ВЕРА И ШКУРА НА КОНУ	287
Глава 15. Они не знают, о чем говорят, когда говорят о религии	289
Вера и вера	293
Либертарианство и религии без церкви	294
Далее	295
Глава 16. Без шкуры на кону нет божественного	296
Боги не любят дешевых сигналов	297
Доказательство	301
Глава 17. Папа римский — атеист или нет?	302
Религиозность на словах	305
Далее	306
КНИГА VIII. РИСК И РАЦИОНАЛЬНОСТЬ	307
Глава 18. Как рационально подходить к рациональности	309
Обман зрения	310
Эргодичность в первую очередь	311
От Саймона к Гигеренцеру	313
Выявление предпочтений	314
Что такое религия на самом деле?	315

Говорильня — и дешевая говорильня	317
Что скажет Линди?	318
Недекоративное в декоративном	319
ГЛАВА 19. Логика принятия риска	322
Эргодичность	327
Повторные риски	328
Кто такой «вы»?	331
Храбрость и предосторожность не исключают друг друга	334
И снова о рациональности	335
Любовь к некоторым рискам	336
Наивная эмпирика	336
Итоги	338
Эпилог. Что сказал мне Линди	340
Благодарности	343
ГЛОССАРИЙ	345
СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ	351
ПРИМЕЧАНИЯ	369
БИБЛИОГРАФИЯ	374

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

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, связанным 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*.

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

* 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 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, библиографических ссылок и ссылок на сторонние переводы, прим. автора.)

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

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 большую часть своих сбережений.

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 чувством, теология... На этом я пока остановлюсь.

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 важное 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 шкуры 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

ТАЛЕБ НАССИМ НИКОЛАС

РИСКУЯ СОБСТВЕННОЙ ШКУРОЙ

Скрытая асимметрия повседневной жизни

Редактор Н. Галактионова
Художественный редактор М. Левыкин
Технический редактор Л. Синицына
Корректоры О. Левина, Ю. Сычёва
Компьютерная верстка Н. Козель

В оформлении обложки использована иллюстрация
© Vitaly Ilyasov/shutterstock.com

Подписано в печать / Баспаға қол қойылды 05.12.2024.
Формат 60×90/16. Бумага писчая. Гарнитура «Charter».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 24,0.
Доп. тираж 7000 экз. О-СНМ-22387-13-Р. Заказ №

Изготовитель: ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» – обладатель товарного знака «Колибри» 115093, Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Даниловский, пер. Партийный, д. 1, к. 25 Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19 E-mail: sales@atticus-group.ru	Өндіруші: «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» ЖШҚ – «Колибри» тауар белгісінің иесі 115093, Мәскеу, қ. іш. аум. Даниловский муниципалдык округі, Партийный т.ш., 1-үй, к. 25 Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19 Эл. поштасы: sales@atticus-group.ru
Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» в г. Санкт-Петербурге 191024, Санкт-Петербург, Херсонская ул., д. 12–14, лит. А Тел. (812) 327-04-55 E-mail: trade@azbooka.spb.ru www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru	Санкт-Петербург қаласындағы «Азбука-Аттикус» Баспа Тобы» ЖШҚ филиалы 191024, Санкт-Петербург, Херсон көшесі, 12–14 үй, лит. А Тел. (812) 327-04-55 Эл. поштасы: trade@azbooka.spb.ru www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru
Отпечатано в России.	Ресейде басым шығарылған.

Техникалық реттеу туралы РФ заңнамасына сай басымның сәйкестігін
растуа 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)



Федеральный закон № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию»
от 29.12.2010 г. не распространяется.

«Балаларды денсаулығы мен дамуына зиян келтіретін ақпараттан қорғау туралы»
29.12.2010 ж. № 436-ФЗ Федералдық заңы қолданымайды.