



# 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>Регуляции 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 plaisance</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>Ulus 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 Бюрократистан .....	160
Далее .....	162
<b>Глава 4. Когда на кону чужая шкура .....</b>	<b>163</b>
Ипотека и две кошки .....	163
В поисках скрытой уязвимости .....	166
Как поставить на кон шкуру шахида .....	169
Далее .....	172
<b>КНИГА V. БЫТЬ ЖИВЫМ ЗНАЧИТ РИСКОВАТЬ .....</b>	<b>173</b>
<b>Глава 5. Жизнь в симуляторе .....</b>	<b>175</b>
Иисус рисковал .....	176
Пари Паскаля .....	177
Матрица .....	178
The Дональд .....	179
Далее .....	180
<b>Глава 6. Интеллектуал, но идиот .....</b>	<b>181</b>
Где искать кокосы .....	182
Наука и сциентизм .....	182
Интеллектуал, но мещанин .....	184
Он не напивался с русскими .....	186
В заключение .....	187
Постскриптум .....	187
<b>Глава 7. Неравенство и шкура на кону .....</b>	<b>188</b>
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 ряженый .....	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>Venenum in auro bibitur</i> .....	245
Огромные залы для похорон .....	246
Беседа .....	248
Нелинейность прогресса .....	248
Далее .....	249
ГЛАВА 11. ФАСТА NON VERBA (ДЕЛА, А НЕ СЛОВА) .....	
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 .....	
Как не согласиться с самим собой .....	259
Информации не нравится, когда ею владеют .....	261
Этика несогласия .....	264
Далее .....	266
ГЛАВА 13. ПОЛИТИКА СБЫТА ДОБРОДЕТЕЛИ .....	
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 <i>некоторым</i> 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<sup>1</sup>.

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<sup>2</sup>, *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 заставляя других платить за ваши ошибки. Если вы навязываете риск другим и они

<sup>1</sup> 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.)

<sup>2</sup> 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 бóльшую 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 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 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.



Принцип шкуры на кону, если взять его за правило, смягчает эффекты следующих расхождений, порожденных цивилизацией: расхождений между делом и дешевыми словами (*болтовней*), последствиями и намерениями, практикой и теорией, честью и репутацией, компетентностью и шарлатанством, конкретным и абстрактным, этическим и законным, настоящим и поверхностным; между торговцем и бюрократом, предпринимателем и администратором, силой и показухой, любовью и золотоискательством, Ковентри и Брюсселем, Омахой и Вашингтоном, людьми и экономистами, авторами и редакторами, ученостью и ученым сообществом, демократией и властью, наукой и сциентизмом, политикой и политиками, любовью и деньгами, духом и буквой, Катонем Старшим и Бараком Обамой, качеством и рекламой, обязательством и сигналами, а также, и это главное, между коллективом и индивидом.

Но для начала соединим несколько обозначенных выше точек двумя виньетками, просто чтобы читатель ощутил, как наша идея выходит за пределы категорий.

# Пролог, часть I

## Антей Измотанный

*Никогда не убегайте от мамочки. — Я вижу диктаторов повсюду. —  
Боб Рубин и его бизнес. — Системы как автокатастрофы*

**А**нтей был гигантом, ну или скорее полугигантом, рожденным буквально Матерью-Землей, Геей, от Посейдона, бога моря. Занимался Антей странными вещами: призывал путников в своей стране, (греческой) Ливии, с ним бороться; он обожал припечатывать жертв к земле и их раздавливать. Это жуткое хобби было, надо думать, выражением сыновней почтительности; Антей задумал выстроить храм отцу, Посейдону, используя черепа жертв в качестве строительного материала.

Все считали Антея непобедимым, но дело было в одной уловке: Антей черпал силу через физический контакт с матерью, Землей. Утратив этот контакт, он терял и всю свою силу. Геракл, совершая 12 подвигов (по одной из версий мифа),

получил «домашнее задание» — измотать Антея. Он сумел оторвать его от земли и прикончил, пока ступни Антея не казались его мамочки.

Из этой первой виньетки мы выводим, что, подобно Антею, вы не в состоянии разорвать связь между знаниями и землей. На деле *ничто* нельзя лишить связи с землей. А связь с реальностью осуществляется через шкуру на кону: вы открываетесь реальности и платите за последствия, хороши они или нет. Портя себе шкуру, вы учитесь и совершаете открытия — таков механизм органических сигналов, который греки называли *патемата математа* («обучайся через боль» — принцип, хорошо известный матерям маленьких детей). В «Антихрупкости»<sup>1</sup> я показал, что большинство вещей, считающихся «изобретениями» университетов, на деле были открыты благодаря прилаживанию и позднее узаконены с помощью той или иной формализации. Знания, которые мы получаем через прилаживание, через пробы и ошибки, через опыт и по прошествии времени, другими словами, через *контакт с землей*, — несравненно лучше знаний, полученных через рассуждения. Однако своекорыстные институции делали все, чтобы мы этого не узнали.

Применим это рассуждение к тому, что ошибочно называют «проведением политики».

## ЛИВИЯ ПОСЛЕ АНТЕЯ

Вторая виньетка. В то время как я пишу эти строки — то есть через несколько тысяч лет после «достижений» Антея, —

<sup>1</sup> См.: Талеб Н. Н. Антихрупкость: как извлечь выгоду из хаоса. М.: Колибри, Азбука-Аттикус, 2013.

в Ливии, на его предполагаемой родине, действуют невольничьи рынки — как результат провалившейся попытки так называемой «смены режима» с целью «убрать диктатора». Да, в 2017 году на парковках возникают импровизированные рынки рабов: плененных жителей Черной Африки продают тем, кто даст наибольшую цену.

Сборище людей, классифицируемых как «интервенционисты» (назовем тех, кто трудится на этом поприще на момент написания книги: Билл Кристол, Томас Фридман и другие)<sup>1</sup>, пропагандировали вторжение в Ирак в 2003 году, а также свержение ливийского лидера в 2011-м; все они защищают насильственную смену режима и в ряде других стран, включая Сирию, потому что там есть «диктатор».

Эти интервенционисты и их дружки из Госдепартамента США помогали создавать, обучать и поддерживать исламистских повстанцев, в то время «умеренных», а впоследствии развившихся в часть «Аль-Каиды»<sup>2</sup>, которая 11 сентября 2001 года взорвала нью-йоркские небоскребы. Интервенционисты загадочным образом забыли о том, что «Аль-Каида» и сама сложилась из «умеренных повстанцев», созданных (или поддержанных) США ради борьбы с Советской Россией, потому что, как мы увидим, мышление этих образованных людей таких рекурсий не допускает.

И вот мы попробовали *эту штуку*, называемую сменой режима, в Ираке — и потерпели сокрушительное поражение. Мы попробовали *эту штуку* вновь в Ливии — теперь там действуют невольничьи рынки. Зато мы выполнили цель «убрать диктатора». По той же самой логике врач мог бы

<sup>1</sup> Важно, что у всех интервенционистов есть кое-что общее: обычно они — совсем не тяжеловесы.

<sup>2</sup> Террористическая организация, запрещенная в РФ. — Прим. ред.