

Оглавление

Предисловие	10
Благодарности ко второму изданию, исправленному и дополненному	21
Пролог	26

ЧАСТЬ I ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ СОЛОНА

Глава 1. Если ты такой богатый, то почему такой глупый?	36
Глава 2. Необычный метод учета.	52
Глава 3. Размышления о математической истории.	71
Глава 4. Случайность, бессмыслица и научный интеллект.	96
Глава 5. Выживание наименее приспособленного — может ли случайность одурачить эволюцию?	104
Глава 6. Перекос и асимметрия	121
Глава 7. Проблема индукции.	138

ЧАСТЬ II ОБЕЗЬЯНЫ У ПИШУЩЕЙ МАШИНКИ

Глава 8. Среди моих соседей слишком много миллионеров.	157
Глава 9. Покупать и продавать проще, чем жарить яичницу.	166
Глава 10. Проигравший получает все — о нелинейности жизни	187
Глава 11. Случайность и наш разум: мы вероятно слепы.	196

ЧАСТЬ III
ВОСК В МОИХ УШАХ

Глава 12. Приметы игрока и голуби в ящике	237
Глава 13. Карнеад едет в Рим: о вероятности и скептицизме	244
Глава 14. Бахус оставляет Антония.	254
Эпилог. Солон предупреждал тебя об этом	259
Постскриптум. Три мысли напоследок.	260
Благодарности к первому изданию.	269
Поход в библиотеку	272
Список литературы.	297

*Моей маме,
Минерве Госн Талёб*

*Мы благодарим Игоря Василевского
за рекомендацию этой книги!
Издатели*

Часть I
Предупреждение Солона

Переко́с, а́симметрия, индукция

Крез, царь Лидии, считался богатейшим среди людей своего времени. И в наши дни в романских языках для описания человека чрезмерного достатка есть выражение «богат как Крез». По легенде, его как-то посетил греческий законодатель Солон, известный чувством собственного достоинства, непоколебимой нравственностью, сдержанностью, умеренностью, бережливостью, мудростью, интеллектом и мужеством. Солон совсем не удивился богатству и блеску, окружавшим Креза, и нисколько не восхитился ими. Безразличие прославленного гостя рассердило властителя, и он попытался выяснить его причину, спросив, знает ли Солон кого-то счастливее, чем он, Крез. В ответ Солон рассказал ему об одном человеке, который жил благородно и погиб в сражении. Крез ждал продолжения, и Солон стал рассказывать о других доблестных, но уже умерших людях, пока Крез, разгневавшись, не спросил прямо — разве не он должен считаться счастливейшим человеком из всех. Солон ответил: «Наблюдение многочисленных несчастий, которые случаются с людьми независимо от их достатка, не позволяет нам кичиться нашим нынешним положением или восхищаться счастьем человека, который с течением времени еще может испытать страдания. Ведь впереди неопределенное будущее, и у него множество вариантов; счастливым мы можем назвать только того, кто гарантированно наслаждался счастьем до самого конца».

У этой речи есть очень выразительный современный эквивалент, озвученный бейсбольным тренером Йоги Беррой*, который, казалось, перевел ее с чистого аттического древнегреческого на не менее чистый бруклинский английский своим «это не кончилось, пока не кончилось» или еще менее пафосным «это не кончилось, пока толстуха не запела**». У слов Йоги Берры помимо их простоты есть еще одно достоинство: он действительно сказал их, в то время как встреча Креза и Солона произошла лишь в воображении хроникеров, поскольку эти два человека жили в разное время.

* Йоги Берра (род. 12.05.1925) — американский бейсболист и тренер, один из лучших ловцов в истории. Прославился также своими остротами и афоризмами, их называют «йогизмами». *Прим. перев.*

** Предположительно, имеется в виду исполнительница роли Брунгильды, одной из валькирий в опере Вагнера «Кольцо нибелунгов», обычно весьма крупная дама. Ее арией заканчивается каждая из четырех частей этого музыкального произведения. Йоги Берра, видимо, считал, что пение «толстухи» — признак окончания любой оперы. *Прим. перев.*

Часть I посвящена тому, как с течением времени все может поменяться. В некоторых ситуациях нас вводит в заблуждение вмешательство богини Фортуны, первой дочери Юпитера. Солон был так мудр, что понял следующее: то, что пришло благодаря случаю, может и уйти в результате случая (зачастую быстро и неожиданно). Важно и обратное утверждение (мы поразмышляем о нем): чем меньше удача повлияла на появление чего-либо, тем меньше риска, что оно случайно исчезнет. Солон интуитивно пришел к тому, что не дает покоя ученым на протяжении последних трех столетий, — к «проблеме индукции» (в моей терминологии «черный лебедь», или «редкое событие»). Философ размышлял и над смежной с этим темой, которую назовем «перекосом»: неважно, как часто кто-то достигает успеха, если для него слишком трудно перенести неудачу.

Однако история о Крезе имеет еще один поворот. После поражения в битве со страшным персидским царем Киром его должны были сжечь на костре. В последний момент он вспомнил слова мудреца и воскликнул (что-то вроде): «Солон, ты был прав!» (и снова это легенда). Кир задал ему вопрос о причинах столь необычного поведения, и тот рассказал о предупреждении Солона. Кир был настолько впечатлен рассказом, что решил сохранить Крезу жизнь, ведь тот олицетворял все, чего ему стоило опасаться. В те времена жили думающие люди.

Глава 1

Если ты такой богатый, то почему такой глупый?

О влиянии случайности на социальный статус человека на примере двух персонажей с противоположными установками. О роли неприметного маловероятного события. О том, что в наше время быстро меняется все, кроме, пожалуй, стоматологии.

Ниро Тьюлип

Вспышка молнии

Мысль о работе на фондовом рынке захватила Ниро Тьюлипа после того, как однажды весной он стал свидетелем необычной сцены у здания Чикагской товарной биржи. Красный кабриолет «Порше» подлетел к бирже на огромной скорости и резко затормозил у входа, завизжав шинами, как поросенок под ножом мясника. Из машины выскочил спортивного вида мужчина лет тридцати пяти с багровым лицом, явно не владевший собой. Он взбежал по ступенькам, как будто за ним гнался тигр. Все это сопровождалось сердитыми фанфарами автомобильных гудков — кабриолет с работающим двигателем был брошен посреди дороги. Спустя несколько долгих минут появился молодой человек в желтом пиджаке (этот цвет был закреплен на бирже за техническим персоналом) и лениво спустился к машине, не обращая ни малейшего внимания на возникшую пробку. Он небрежно отогнал «Порше» на подземную автостоянку, похоже, это было его привычной работой.

В тот момент Ниро пережил то, что французы называют *coup de foudre* — глубокое чувство влечения, близкое к одержимости и внезапное, как вспышка молнии. «Вот это по мне!» — восторженно воскликнул Ниро, ведь что могло быть лучше жизни трейдера! Научная

карьера ассоциировалась с тихим университетским кабинетом и неприветливыми секретаршами, а при мысли о бизнесе возникал образ скучного офиса, полного законченных тугодумов и зануд.

Временное просветление

В отличие от *coup de foudre* одержимость Ниро, вызванная чикагским эпизодом, не проходит уже свыше пятнадцати лет. Он готов поклясться, что в наше время от скуки спасает только профессия трейдера, никакое другое законное занятие в этом не поможет. По его мнению, даже пиратам в открытом море чаще бывает скучно, хотя пиратом ему быть не доводилось.

Упрощенно психологию Ниро можно описать так: случайным образом (и при этом внезапно) он переключается между состояниями «историк церкви» с его своеобразными манерами и речью и «брокер товарной биржи» с его вербальной невоздержанностью и напором. Он может, не моргнув глазом и без тени сомнения, совершать сделки на сотни миллионов долларов, но при этом судорожно выбирает между двумя салатами в меню, снова и снова меняя свое решение и выводя из себя даже самых терпеливых официантов.

Ниро окончил Кембриджский университет по специальностям «античная литература» и «математика». Он собрался продолжить обучение в Чикагском университете, чтобы написать диссертацию по статистике, но, прослушав положенные лекции и завершив большую часть исследований, перевелся на философский факультет — к ужасу своего научного руководителя, который отговаривал его от общения с философами и предсказывал скорое возвращение. Ниро назвал свое решение «временным просветлением». Он бросил писать диссертацию, хотя и не стал посвящать ее непостижимой философии континентальной Европы в стиле Дерриды* (непостижимой по крайней мере для тех, кто, как и я, не входит в число ее адептов). Тема была прямо противоположная: в его диссертации рассматривалась методология статистического вывода в применении к социальным наукам. Но на самом деле эта работа не отличалась от диссертации по математической статистике, а лишь содержала больше рассуждений (и была раза в два длиннее).

* Жак Деррида (1930–2004) — французский философ и критик, наиболее значительная фигура в развитии направления, называемого деконструктивизмом. *Прим. перев.*

Часто говорят, что философия не приносит денег, но Ниро ушел из нее не по этой причине. Он ушел потому, что философия не приносит радости. Сначала она стала казаться бессмысленной, и ему вспомнилось предупреждение его научного руководителя. Потом вдруг превратилась в рутину. Как только Ниро устал писать статьи, в которых просто подробнее рассматривал отдельные положения своих же предыдущих публикаций, он бросил университет. Научные споры наскучили ему до зевоты, особенно когда речь шла о деталях, которые непосвященные и не заметили бы. Ему хотелось действовать. Ведь и науку он изначально выбрал только потому, что искал альтернативу пресному подчиненному существованию в качестве служащего.

После эпизода с человеком, «преследуемым тигром», он прошел обучение на Чикагской товарной бирже — крупной торговой площадке, где брокеры заключают сделки, громко крича и бурно жестикулируя. Там он работал с одним успешным (хотя и эксцентричным) брокером, который давал ему уроки профессии «в чикагском стиле», а Ниро решал за него уравнения. Энергетика и атмосфера биржи мотивировали на успех. Вскоре ему разрешили работать самостоятельно. Затем, устав проводить весь день на ногах и напрягать голосовые связки в толпе коллег, Ниро решил поискать место «наверху», то есть начать торговать из офиса. Он переехал в пригород Нью-Йорка и устроился на работу в инвестиционный банк.

Специализацией Ниро стали сложные финансовые инструменты, требующие знания количественных методов анализа, он быстро прославился в этой области, стал известным и востребованным. Многие инвестбанки Нью-Йорка и Лондона соблазняли его обещаниями крупных гарантированных бонусов. Пару лет он курсировал между этими двумя городами, проводя важные совещания и одеваясь в дорогие костюмы. Но вскоре исчез из виду, стремясь поскорее вернуть былую анонимность, — статус «звезды Уолл-стрит» не совсем соответствовал его темпераменту. Чтобы оставаться широко известным трейдером, нужны организационные амбиции и жажда власти, чего у Ниро, к счастью, нет. Во всем этом он искал лишь развлечений, а развлечения не предполагают выполнения административной работы. Ниро не выносит скучной атмосферы комнат для переговоров и не может долго общаться с бизнесменами, особенно заурядными. У него аллергия на деловой жаргон, и дело здесь не только в эстетических предпочтениях.

Фразы вроде «стратегия действий», «чистая прибыль», «как попасть отсюда туда», «мы предлагаем решения нашим клиентам», «наша миссия» и другие банальности, обычные для совещаний, лишены столь любимых им точности и яркости. Ниро все равно, простое ли это пустословие или рабочие встречи действительно имеют какую-то ценность, в любом случае он не хочет в этом участвовать. Более того, он почти не общается с людьми из мира бизнеса, хотя у него много знакомых. А когда он все-таки сталкивается с чьей-то неуклюжей высокопарностью, то держится с мягкой отстраненностью (я, в отличие от него, в таких ситуациях чрезвычайно раздражаюсь).

Итак, Ниро изменил род деятельности и переключился на собственные операции компании, когда трейдеры управляют фактически независимыми внутренними инвестиционными фондами и самостоятельно принимают решения о вложениях. Они могут действовать по своему усмотрению, при условии, конечно, что их результаты устраивают руководство. Слово «собственные» в этом случае означает, что трейдеры торгуют на средства своей компании*. По итогам года они получают вознаграждение в размере 7–12% от заработанной прибыли. Трейдер, специализирующийся на собственных операциях, пользуется всеми преимуществами человека свободной профессии, одновременно избегая того, что осложняет жизнь предпринимателя, вынужденного отслеживать мельчайшие аспекты своего бизнеса. Он может отводить работе столько времени, сколько захочет, путешествовать, когда заблагорассудится, и — при необходимости — заниматься личными делами. Это просто рай для такого интеллектуала, как Ниро, который терпеть не может рутинной деятельности и ценит возможность поразмышлять вне рамок графика. Так он работал последние десять лет в двух разных компаниях.

Modus operandi**

Немного о методах Ниро. Как трейдер он настолько консервативен, насколько это возможно в его профессии. Какие-то годы сложились для него лучше, какие-то хуже, но по-настоящему плохого года у него, в общем-то, не было. Благодаря доходу в диапазоне от 300 тыс.

* В отличие от обычных трейдеров, работающих с клиентами и совершающих сделки от их имени и за их счет. *Прим. перев.*

** Modus operandi (лат.) — образ действий. *Прим. перев.*

до 2,5 млн долларов у него постепенно появились сбережения на черный день. В среднем ему удавалось отложить по 500 тыс. долларов в год после уплаты налогов (при среднем доходе в 1 млн), эти суммы поступали сразу на его сберегательный счет. Из-за неудач в 1993 году ему стало неуютно в компании. Другие трейдеры справились лучше, капитал, переданный в управление Ниро, сильно сократили, и он почувствовал свою ненужность. Тогда он нашел похожую работу, вплоть до аналогичного дизайна рабочего места, но в компании с более дружелюбной обстановкой. Осенью 1994 года после неожиданного ужесточения политики Федеральной резервной системы США трейдеры, соревновавшиеся в ожидании премий за более высокие результаты, в унисон пошли ко дну из-за краха глобального рынка облигаций. Все они вылетели с рынка и теперь занимаются кто чем. В этом бизнесе высокие моральные планки.

Почему у Ниро меньше денег, чем могло бы быть? Из-за стиля торговли или, возможно, из-за его типа личности. Он очень не любит риск. Его цель состоит не в увеличении прибыли, а в том, чтобы у него не отобрали игрушку под названием «трейдинг». Проиграть значило бы вернуться к университетской скуке или иной жизни без сделок. Каждый раз в случае повышения рисков его позиции он вспоминает тихие утренние коридоры университета и долгие часы за письменным столом в работе над статьей, когда только плохой кофе спасает от сна. Нет, он не хочет вернуться в университетскую библиотеку с ее торжественной атмосферой, где ему было скучно до зевоты. «Я буду бороться за долгожительство», — обычно говорит он.

Ниро видел много «лопнувших» брокеров и не хочет оказаться в их положении. «Лопнуть» на сленге буквально означает не просто потерять деньги, а потерять больше денег, чем можно было бы предположить, так много, что оказываешься выброшенным из бизнеса (эквивалент потери доктором права на практику или адвокатом своего звания). Ниро быстро закрывает позицию в случае потерь определенного размера. Он никогда не продает непокрытых опционов (стратегия, которая может создать риск крупных потенциальных убытков). Он никогда не допускает положения, когда может потерять больше, например, 1 млн долларов, независимо от вероятности такого события. Эта сумма всегда разная и зависит от прибыли, накопленной за год. Такая антипатия к риску не позволяет ему зарабатывать столько,

сколько зарабатывают другие трейдеры на Уолл-стрит, которых часто называют «властелинами мира». Фирмы, в которых он работал, обычно выделяли больше средств трейдерам, стиль работы которых отличался от стиля Ниро, таким как Джон, с которым мы скоро познакомимся.

Темперамент Ниро не протестует против небольших убытков. «Мне нравится терять понемногу, — говорит он, — просто мне нужно, чтобы выигрыши были крупными». Но ни при каких обстоятельствах он не желает подвергаться риску таких редких событий, как всеобщая паника и биржевой крах, которые в мгновение ока уничтожают трейдеров. Наоборот, он хочет получать от них пользу. Когда люди спрашивают у него, почему он не сочувствует проигравшим, он неизменно отвечает, что учился «у самого трусливого из них», чикагского брокера Стиво, преподававшего ему уроки бизнеса. Это неправда, настоящая причина кроется в его знаниях вероятности и природном скептицизме.

Есть еще одна причина, почему Ниро не столь богат, как другие его коллеги. Его скептицизм не позволяет ему инвестировать хотя бы часть личных сбережений во что-либо, кроме государственных облигаций. Поэтому он недополучает, когда рынком правят «быки». Он считает, что рынок может загнать в ловушку, неожиданно став «медвежьим». В глубине души Ниро серьезно подозревает, что фондовый рынок в некотором роде инвестиционное мошенничество, и не хочет владеть акциями. От своих знакомых, обогатившихся на фондовом рынке, Ниро отличается тем, что имеет большой текущий доход, но его активы не «раздуваются», как у других (казначейские обязательства почти не прибавляют в цене). Он не хочет иметь ничего общего с новыми высокотехнологичными компаниями, хотя и имеющими отрицательный денежный поток, но страстно любимыми толпой. В результате высокой оценки их акций некоторые люди стали богатыми, а значит, попали в зависимость от случайного выбора победителя рынком. Ниро отличается от своих друзей из инвестиционного сообщества: он не зависит от «бычьего» рынка и, соответственно, совсем не должен волноваться из-за рынка «медведей». Его благосостояние не является функцией инвестирования сбережений — он хочет, чтобы его обогащение зависело не от инвестиций, а от текущих доходов. Ниро не допускает ни малейшего риска в отношении своих средств

и вкладывает их в максимально безопасные инструменты. Казначейские обязательства надежны, их выпускает правительство США, а правительства обычно не допускают банкротств, поскольку могут свободно печатать собственную валюту для погашения своих обязательств.

Нетрудовая этика

Сегодня, в тридцать девять лет, после четырнадцати лет в бизнесе он чувствует себя комфортно. Его личный портфель состоит из казначейских обязательств на несколько миллионов долларов со средними сроками до погашения, и этого достаточно, чтобы совсем не беспокоиться о будущем. Больше всего в собственных операциях ему нравится то, что они требуют значительно меньше времени, чем другие высокооплачиваемые профессии; другими словами, это идеально соответствует его трудовой этике, которая отличается от исповедуемой средним классом. Трейдинг заставляет много думать; те, кто лишь много работает, обычно теряют свою сосредоточенность и мыслительную энергию. Кроме того, они заканчивают тем, что тонут в случайности. Ниро верит, что трудовая этика принуждает людей концентрироваться на «шуме», а не «сигнале» (разницу мы показали в табл. 1).

Наличие свободного времени позволяет ему заниматься личными делами. Поскольку Ниро запоем читает и проводит много времени в музеях и спортивном зале, то не может жить по графику, обычному для адвоката или врача. Он нашел время вернуться на факультет статистики, где когда-то начинал писать диссертацию, и завершил ее, переориентировав свою работу уже в область точных наук и переписав в более четких формулировках. Теперь он преподает на математическом факультете университета Нью-Йорка, ежегодно проводя семинар длительностью в полсеместра под названием «История вероятностного мышления», весьма оригинальный предмет, привлекающий отличных студентов-старшекурсников. У него достаточно сбережений, чтобы и в будущем сохранить свой стиль жизни, например, он может уйти из бизнеса и писать эссе на научно-популярные темы, связанные с вероятностью и *недетерминированностью*, но только в том случае, если какое-либо будущее событие вызовет остановку рынков. Ниро убежден, что трудолюбие, осторожное отношение

к риску и дисциплина с большей вероятностью приведут к комфорту в жизни. Все остальное — за счет чистой случайности, принятия громадных (и неосознанных) рисков или чрезвычайной удачливости. Тихий успех — результат способностей и труда. Дикая удача — результат отклонений.

Всегда есть что скрывать

Вероятностный самоанализ Ниро можно объяснить драматическим событием в его жизни, событием, которое он хранит в тайне. Проницательный наблюдатель мог заметить в этом человеке избыток подозрительной энергичности и неестественный настрой. Его жизнь не столь кристально чиста и прозрачна, как может показаться. Он хранит секрет, который мы в свое время обсудим.

«Высокодоходный» трейдер Джон

В 90-е годы через улицу от дома Ниро располагался гораздо более просторный дом Джона. Тот работал с высокодоходными инструментами, и его стиль торговли отличался от стиля Ниро. Даже по короткому профессиональному разговору стало бы ясно, что Джон обладает глубиной интеллекта и остротой анализа инструктора по аэробике (но не его физической формой). Невнимательный человек сказал бы, что дела у него идут заметно лучше, чем у Ниро (или как минимум Джон считал нужным это демонстрировать). У его дома были припаркованы два роскошных немецких автомобиля (его и жены) помимо еще двух кабриолетов (один из них был «Феррари»), тогда как Ниро почти десять лет водил один и тот же открытый «Фольксваген» и продолжает на нем ездить.

Жены Джона и Ниро были знакомы (как знакомы люди, встречающиеся в спортивном клубе), но супруге Ниро от этого общения было чрезвычайно некомфортно. Она чувствовала, что жена Джона не просто пытается произвести на нее впечатление, а относится к ней снисходительно. В то время как Ниро постепенно смирился с привычками богатеющих трейдеров (слишком старательно становящихся продвинутыми и превращающихся в коллекционеров хорошего вина и знатоков оперы), его жену демонстрация богатства угнетала — она относилась к тому типу людей, которые в определенный момент своей

жизни почувствовали укол бедности и хотят наверстать упущенное, демонстрируя свои вещи. Ниро часто говорит, что единственная неприятная сторона жизни трейдера заключается том, что иногда приходится наблюдать, как денежный водопад действует на некоторых неподготовленных людей, внезапно узнающих, что «Времена года» Вивальди — изысканная музыка. Но для его супруги было нелегко почти ежедневно выслушивать, как соседка хвалится своим новым декоратором интерьеров. Джону и его жене нравилось, что их библиотека состоит исключительно из книг в кожаных переплетах (в клубе ее чтение ограничивалось журналом *People*^{*}, зато на книжных полках стояла коллекция непрочитанных книг давно умерших американских писателей). Жена Джона постоянно упоминала места с непроизносимыми названиями, где они отдыхали во время отпуска, при этом не имея о них ни малейшего понятия, — ей было бы трудно объяснить даже то, к какому континенту относятся Сейшельские острова. Жена Ниро была уязвлена — хотя она и продолжала говорить себе, что не хочет быть в шкуре жены Джона, однако чувствовала, как ее затягивает конкуренция образов жизни. Почему-то слова и доводы теряли силу при виде огромных бриллиантов, монструозного дома и коллекции спортивных автомобилей.

Богатый провинциал

Ниро тоже испытывал к соседям неоднозначные чувства. Он довольно презрительно относился к Джону, воплощавшему в себе почти все, чем не был и не хотел быть Ниро, но есть ведь и социальный пресс, давление которого он начал ощущать. Кроме того, ему тоже хотелось попробовать, каково это — иметь столь чрезмерный достаток. Интеллектуальное презрение не может тягаться с чувством зависти. Тот дом через дорогу становился все больше и больше, к нему добавлялась пристройка за пристройкой, и в той же степени рос дискомфорт Ниро. Хотя он был успешнее, чем мог вообразить когда-то в своих самых смелых мечтах, — и финансово и интеллектуально, но начал считать, что упустил какой-то шанс. С точки зрения социальной иерархии Уолл-стрит появление такого типа, как Джон, означало, что

^{*} Популярный американский еженедельник, посвященный жизни звезд шоу-бизнеса. *Прим. перев.*

Ниро больше не выдающийся трейдер, и хотя раньше его это не заботило, теперь Джон, его дом и его автомобили начали терзать Ниро. Все было бы хорошо, если бы ему не приходилось каждое утро видеть через дорогу этот дурацкий домище, судивший его с высоты своего превосходства. Играл ли свою роль животный социальный статус, в соответствии с которым размер дома Джона означал, что Ниро является мужчиной второго сорта? Хуже того, Джон был примерно на пять лет моложе и, несмотря на более короткую карьеру, зарабатывал примерно в десять раз больше.

Когда они сталкивались, у Ниро возникало отчетливое ощущение, что Джон пытается принизить его — почти незаметными, но от этого не менее сильными знаками снисхождения. В какие-то дни Джон его абсолютно игнорировал. Будь тот персонажем, о котором Ниро лишь читал в газетах, не живи он так близко, ситуация была бы другой. Но Джон был из плоти и крови, и он был его соседом. Ниро совершал ошибку, разговаривая с ним, поскольку немедленно включались механизмы социального статуса. Он пытался уменьшить дискомфорт, вспоминая поведение Свана, героя романа Пруста «В поисках утраченного времени», утонченного продавца живописи и беззаботного человека, который чувствовал себя совершенно свободно, общаясь с принцем Уэльским, его близким другом, а в присутствии человека из среднего класса вел себя так, как будто ему нужно было что-то доказать. Свану было намного легче смешаться с аристократичными состоятельными Германтами, потому что он, без сомнения, намного увереннее чувствовал себя в их присутствии, чем с карабкающимися по социальной лестнице Вердюренами. Точно так же и Ниро мог рассчитывать на некоторое уважение со стороны престижных и заметных людей. Он регулярно совершает долгие медитативные прогулки по Парижу и Венеции с эрудированными учеными масштаба нобелевских лауреатов (этим людям уже не нужно никому ничего доказывать), которые сами просят его о встрече. Один очень известный миллиардер и спекулянт регулярно звонит Ниро, чтобы узнать его мнение об оценке некоторых производных ценных бумаг. Однако он одержимо пытался добиться уважения богатого деревенщины с дешевым акцентом уроженца «Нуу-Джойзи*». (Я бы на месте Ниро

* Вариант произношения жителями штата Нью-Джерси его названия. *Прим. перев.*

продемонстрировал свое презрение к Джону, используя «язык тела», но, повторюсь, Ниро — хороший человек.)

Ясно, что Джон не был столь хорошо образован, воспитан, физически сложен и не казался таким же интеллигентным, как Ниро, но это было еще не все: ему не хватало даже обычной практической смекалки! Ниро встречал в подворотнях Чикаго по-настоящему смысленных людей, демонстрировавших живость ума, которой совсем не было в Джоне. Ниро был убежден, что этот человек — самоуверенный поверхностный болтун, который много зарабатывает только потому, что никогда не задумывался о собственной уязвимости. Но временами он не мог сопротивляться чувству зависти — ему было интересно, объективная ли это оценка Джона или она вызвана ощущением уязвленного самолюбия. Может, на самом деле это Ниро — плохой трейдер? Может, ему следовало больше работать или вернее оценивать возможности, вместо того чтобы размышлять, писать статьи и читать сложные книги? Может, ему лучше было заняться торговлей высокодоходными инструментами, где он сиял бы на фоне пустышек вроде Джона?

Ниро попытался ослабить свою зависть, изучая правила социальной иерархии. Психологи доказывают, что большинство людей предпочитают получать 70 тыс. долларов, если все вокруг них получают 60, чем зарабатывать 80 тыс. в окружении тех, кто имеет 90. «Экономика — это экономикой, однако все дело в социальном статусе», — думал он. Но этот анализ не мог удержать его от оценки своего состояния с абсолютной, а не относительной точки зрения. Имея рядом Джона, Ниро чувствовал, что при всей своей интеллектуальной тренированности он тоже предпочел бы зарабатывать меньше при условии, что другие получают еще меньше.

Ниро цеплялся за мысль о простом везении Джона и надеялся, что ему все же не придется переезжать подальше от палатки его соседа. Он верил, что судьба настигнет Джона. Казалось, тот не осведомлен о риске лопнуть, он не учитывал его потому, что имел мало опыта (а также мало ума для изучения истории). Как мог Джон с его неразвитым мозгом зарабатывать тем не менее так много? Этот бизнес по работе с «мусорными» (необеспеченными высокорисковыми) облигациями зависит от некоторого знания шансов, вычисления вероятности редких (или случайных) событий. Что такие тупицы знают

о вероятности? Трейдеры используют количественные инструменты, дающие им шансы, но Ниро не был согласен с применявшимися методами. Торговля высокодоходными бумагами напоминает сон на железнодорожных путях. В какой-то день внезапный поезд вас переедет. Долгое время вы зарабатываете каждый месяц, а затем в считанные часы все теряете. Он видел, как это было с продавцами опционов в 1987, 1989, 1992 и 1998 годах. Однажды огромные охранники выводили их из торгового зала биржи, и больше никто никогда их не видел. Большой дом просто куплен в кредит — Джон мог оказаться в итоге дилером роскошных автомобилей где-нибудь в Нью-Джерси, продавая их новым богачам, которые, несомненно, чувствовали бы себя комфортно в его присутствии. Ниро не мог вылететь с рынка. Его гораздо более скромных размеров дом и четыре тысячи книг — его собственность. Никакое событие на рынке не может отнять их у него. Каждая его потеря ограничена. Его положение трейдера никогда, никогда не будет подвергнуто угрозе!

Джон, со своей стороны, думал о Ниро как о неудачнике, и при этом как о слишком образованном снобе-неудачнике, занимавшемся устаревшим делом. Джон верил, что его дорога ведет вверх. «Эти собственные операции постепенно отомрут, — обычно говорил он, — они там считают, что умнее других, но их время ушло».

Горячее лето

В итоге в сентябре 1998 года Ниро убедился в своей правоте. Как-то утром по дороге на работу он увидел Джона за необычным занятием — тот курил у себя в садике. Одет он был по-домашнему, выглядел расстроенным, куда-то подевалась его привычная развязность. Было понятно, что Джона уволили. Однако Ниро не подозревал, что Джон еще и потерял практически все. Более подробно о его потерях мы поговорим в главе 5.

Ниро почувствовал стыд за вспышку *Schadenfreude* — радости, которую люди могут испытывать по поводу неудач своих врагов. Однако он не мог сопротивляться ей. Конечно, это было невежливо, и говорят, что это приносит неудачу (Ниро немного суеверен). Но в данном случае его радость была вызвана не тем, что Джон был поставлен на место, а скорее тем, что внезапно доказали свою правильность его

собственные методы, убеждения и образ жизни. Он мог бы привлечь под свое имя много денег только потому, что с ним похожая неудача просто не могла произойти. Повторение такого события означало бы для него рост доходов. Отчасти ликование Ниро было вызвано гордостью за приверженность своей стратегии: долгое время он был верен ей, вместо того чтобы соперничать за положение мужчины первого сорта. А еще он радовался, что ему больше не нужно сомневаться в своем стиле торговли, когда другие становятся богаче только потому, что не понимают структуру случайности и рыночных циклов.

Серотонин и случайность

Можем ли мы судить об успехе людей по их видимым результатам и личному богатству? Иногда, но не всегда. Мы увидим, что эффективность работы многих выдающихся бизнесменов не выше, чем при метании дротиков вслепую. Более любопытны те случаи, когда благодаря специфическим склонностям наименее способные становятся самыми богатыми. Однако и они не в состоянии сделать скидку на роль удачи в своих результатах.

Везучие дураки совсем не подозревают, что они всего лишь везучие дураки, — по определению, они не знают, что принадлежат к этой категории. Они будут вести себя так, будто заслуживают этих денег. Череда успешных сделок обеспечивает им такой приток серотонина (или иного подобного вещества), что они могут убедить себя в умении действовать лучше рынка (наша гормональная система не в курсе, зависит ли успех от случайности). Это отражается даже в осанке: прибыльный трейдер ходит прямо, ведет себя деловито и говорит обычно больше, чем трейдер, теряющий деньги. Ученые считают, что серотонин, этот нейротрансмиттер, определяет многое в нашем поведении. Он обеспечивает положительную обратную связь, то есть идеальный цикл, но из-за случайного внешнего воздействия может начаться обратное движение, что вызовет порочный цикл. Известно, что обезьяны, которым ввели серотонин, растут в социальной иерархии, что вызывает еще большее повышение уровня серотонина в их крови, пока полоса удач не прервется и не перейдет в полосу неудач (когда осечка приводит к понижению социального статуса и поведению, влекущему дальнейшее падение в социальной иерархии). Сходным образом улучшение личных результатов (независимо от того, детерминировано оно

или произошло благодаря госпоже Фортуне) вызывает рост количества серотонина, и вследствие этого развиваются способности, которые принято называть лидерскими. У человека полоса удач. Какие-то незначительные изменения в манере поведения — например, умение держать себя спокойно и уверенно — помогают человеку выглядеть кредитоспособным, как если бы он и в самом деле был достоин богатства. Случайность будет исключена из списка факторов, влияющих на результаты, до тех пор пока она снова не поднимет голову и не даст пинка, инициирующего нисходящую спираль.

Несколько слов о выражении эмоций. Почти никто не может их скрывать. Ученые-бихевиористы уверены, что одной из главных причин лидерства людей становятся не способности, а умение произвести внешнее впечатление на других благодаря трудно определяемым физическим сигналам — то, что сегодня мы называем словом «харизма». Биология этого явления уже хорошо изучена в рамках направления, занимающегося «социальными эмоциями». Между тем некоторые историки «объясняют» успех в терминах, например, тактических навыков, правильного образования или других теоретических причин, видимых задним числом. Кроме того, похоже, существует любопытная связь между лидерством и формой психопатологии (социопатией), которая провоцирует непреклонных, самоуверенных и равнодушных людей спланировать вокруг себя последователей.

Люди нередко демонстрируют невоспитанность, спрашивая меня, был ли прибыльным мой торговый день. Если бы при этом присутствовал мой отец, он остановил бы их своими обычными словами: «Никогда не спрашивай человека, не из Спарты ли он. Если да, он и так сообщит столь важный факт, а если нет, ты можешь оскорбить его чувства». Точно так же никогда не спрашивайте трейдера, получил ли он прибыль, — вы сможете легко определить это по жестам и походке. Люди из этого бизнеса сразу скажут, зарабатывает трейдер деньги или теряет их; главные трейдеры быстро понимают, кто из их сотрудников несет убытки. Выражение лица говорит мало, поскольку люди сознательно пытаются контролировать его. Но их движения, то, как они говорят по телефону, и общая нерешительность достоверно расскажут об их истинном положении. После увольнения Джон, конечно, потерял много серотонина — если только не какого-то другого вещества, которое ученые откроют в следующем десятилетии. Один

чикагский таксист поведал мне, что может сразу сказать, хорошо ли идут дела у трейдера, севшего к нему в машину у фьючерсной биржи Chicago Board of Trade. «Они такие надутые», — объяснил он. Мне показалось интересным (и загадочным) его умение определять это так быстро. Позднее мне попало правдоподобное обоснование этого в книге по эволюционной психологии, которая утверждает, что физическая демонстрация людьми достижений в жизни, точно так же как и признаки доминирования у животных, может использоваться для передачи сигнала окружающим: это делает победителей легко заметными и помогает при выборе пары.

Ваш стоматолог богат, очень богат

Мы завершаем эту главу намеком на последующий разговор о том, как сопротивляться случайности. Вспомните, Ниро в соответствии со стандартами своего времени может считаться преуспевающим, но не «очень богатым». Однако в соответствии с определенным методом учета, который мы рассмотрим в следующей главе, он чрезвычайно богат *в среднем по всем жизням*, которые могли бы у него быть, — в своей карьере он так мало рискует, что вероятность катастрофы очень мала. У него не было успеха Джона, но и не было его падения. Следовательно, он богат в соответствии с этим необычным (и вероятностным) методом учета доходов. Вспомните, что Ниро защищает себя от маловероятного события. Если бы ему пришлось прожить свою профессиональную жизнь несколько миллионов раз, лишь очень немногие из них были бы повенчаны с неудачей, но благодаря его консерватизму чрезвычайно удачных было бы совсем мало, то есть по стабильности его жизнь напоминает судьбу верующего часовщика. Естественно, мы говорим только о его профессиональной жизни, не учитывая личную (иногда изменчивую).

Возможно, *с точки зрения математического ожидания* стоматолог значительно богаче рок-музыканта в розовом роллс-ройсе, спекулянта картинами импрессионистов или бизнесмена, коллекционирующего самолеты. Нельзя оценивать профессию без учета как среднего количества людей, занимающихся ею, так и числа достигших в ней успеха. Позднее мы рассмотрим это с точки зрения ошибки выживаемости, но здесь, в части I, разберем с позиции сопротивления случайности.

Сравним двух соседей, Джона Доу А, уборщика, выигравшего в лотерею Нью-Джерси и переехавшего в богатый район, и Джона Доу Б, его нового соседа с более скромными сбережениями, сверлившего зубы восемь часов в день на протяжении последних тридцати пяти лет. Очевидно, можно сказать, что проживи Джон Доу Б свою жизнь с момента окончания медицинского института несколько миллионов раз, благодаря его скучной профессии диапазон возможных результатов был бы сравнительно узким (если предположить, что он должным образом застрахован). В лучшем случае он закончил бы тем, что сверлил зубы богатым жителям нью-йоркской Парк-авеню, а в худшем — жителей какого-нибудь полувывершего городка в горах Катскилл, ютящихся в трейлерах. Более того, если бы он окончил очень престижную зубоврачебную школу, диапазон возможных вариантов был бы еще уже. Что касается Джона Доу А, то даже проживи он свою жизнь миллион раз, почти во всех случаях мы бы видели его в должности уборщика (тратящего бесконечное количество долларов на бесполезные лотерейные билеты), и лишь в одной из миллиона он выиграл бы в лотерею Нью-Джерси.

Идея учитывать как наблюдаемые, так и все невидимые, но возможные результаты выглядит сумасшедшей. Большинство людей связывают вероятность с потенциальными событиями, а не с тем, что произошло в обозримом прошлом; уже произошедшее событие имеет 100-процентную вероятность, то есть оно достоверно. Я обсуждал эту тему со многими людьми, привычно обвинявшими меня в смешении мифа и реальности. Мифы, особенно древние, как показывает случай с предупреждением Солона, могут быть гораздо более могущественными (и снабжать нас бóльшим опытом), нежели простая реальность.

Глава 2

Необычный метод учета

Об альтернативной истории, вероятностном взгляде на мир, интеллектуальном мошенничестве и французе с мудрым отношением к случайности и устойчивой привычкой принимать ванну. О том, что по вине журналистов ширится непонимание случайных последовательностей событий. Об опасности заимствованной мудрости: почти все великие идеи о случайности результатов противоречат традиционным взглядам. О разнице между правильным и понятным.

Альтернативная история

Начну с банальности: в любой области (военном деле, политике, медицине, инвестициях) об эффективности нельзя судить лишь по результатам, нужно учитывать еще и альтернативные издержки (если бы история развивалась по-другому). Такие замещающие последовательности событий называются «альтернативной историей». И хотя то мнение, что решение не может оцениваться только по его результатам, напрашивается само собой, все же эту точку зрения озвучивают одни проигравшие (победу обычно объясняют как раз качеством своего решения). Так, политики на ходу бросают журналистам фразу, что «следуют лучшим курсом», рассчитывая на привычное сочувственное «да, мы знаем» для усиления эффекта. Этот банальный совет, как и многие другие, очевиден, но трудновыполним на практике.

«Русская рулетка»

Необычную концепцию альтернативной истории можно проиллюстрировать так. Представим себе эксцентричного (и скучающего) олигарха, предлагающего вам 10 млн долларов за то, чтобы вы

сыграли в «русскую рулетку», то есть приставили к виску дуло револьвера с одним патроном в шестизарядном барабане и нажали на курок. Каждый исход считался бы отдельной историей, всего вариантов было бы шесть, все имели бы равную вероятность. Пять из них привели бы к обогащению, а один — к статистике, то есть к некрологу с приводящей в замешательство (но, конечно, оригинальной) причиной смерти. Проблема в том, что в действительности можно наблюдать только один вариант истории, и выигравший 10 млн долларов вызовет восторг и похвалы некоторых глупых журналистов (тех самых, которые безоговорочно восхищаются миллиардерами из списка Forbes 500). Как и все руководители компаний, с которыми я сталкивался за мою восемнадцатилетнюю карьеру на Уолл-стрит (с моей точки зрения, эти руководители всего лишь фиксируют результаты, полученные случайным образом), общественность видит лишь внешние признаки достатка без малейшего намека на понимание его источника (мы называем его *генератором*). Подумайте, ведь выигравший в «русскую рулетку» может стать положительным примером для своей семьи, друзей и соседей.

Хотя другие пять вариантов истории остаются за кадром, разумный, думающий человек может легко судить о них. Это требует определенного самоанализа и личной смелости. Со временем, если глупец продолжит играть в «русскую рулетку», нежелательные варианты истории его, скорее всего, настигнут. Следовательно, если двадцатипятилетний играл бы в «русскую рулетку», скажем, раз в год, у него было бы мало шансов дожить до своего пятидесятилетия, однако если таких людей много — например, есть тысячи двадцатипятилетних игроков, — то будет несколько (чрезвычайно богатых) выживших (и очень большое кладбище). Должен признаться, что пример с «русской рулеткой» для меня больше чем просто отвлеченный образ. В такой «игре» я потерял друга во время войны в Ливане, мы были тогда подростками. Но есть еще кое-что. Я обнаружил, что глубже заинтересовался литературой благодаря признанию Грэма Грина во флирте с играми такого рода; это поразило меня даже сильнее, чем реальные события, свидетелем которых я был. Грин рассказал, что однажды пытался побороть детскую скуку, нажав на курок револьвера, это заставило меня вздрогнуть от мысли, что у меня был как минимум один шанс из шести остаться без его книг.

Рассмотрим мою необычную идею об альтернативном учете. 10 млн долларов, полученных за игру в «русскую рулетку», не имеют той же ценности, что 10 млн долларов, заработанных старательным и искусным стоматологом за время долгой практики. Деньги одни и те же, на них можно купить одни и те же вещи, разница лишь в том, что одни больше зависят от случайности, чем другие. Для бухгалтера, впрочем, они идентичны, для вашего соседа — тоже. Но в глубине души я не могу не считать их качественно разными. Идея такого альтернативного учета имеет интересные математические следствия и сама описывается математическими формулами, как мы увидим в следующей главе, посвященной введению в метод Монте-Карло. Заметьте, что данное использование математики — лишь иллюстрация для интуитивного понимания вопроса и не должно интерпретироваться как инженерная задача. Иными словами, не нужно на самом деле рассчитывать варианты альтернативной истории и даже оценивать их свойства и характеристики. Математика — это способ мышления, а не просто игра с цифрами. Мы увидим, что вероятность имеет качественный характер.

Возможные миры

Идеи об альтернативной истории рассматривались мыслителями в различных областях науки, и это достойно короткого обзора, поскольку все они, похоже, пришли к одной и той же концепции риска и неопределенности (определенность — это то, что, скорее всего, случится в большинстве различных вариантов альтернативной истории, неопределенность же относится к событиям, которые произойдут в наименьшем количестве вариантов).

Философы активно занимались этим вопросом, первым был Лейбниц с идеей о возможных мирах. Он считал, что разум Бога содержит в себе бесконечное количество возможных миров, из которых выбирается только один. Невыбранные миры — миры возможностей. Тот, в котором я дышу и пишу эти строки, — лишь один из возможных, так случилось, что для исполнения был выбран именно он. В философии есть раздел логики, специализирующийся на этом предмете (сохраняется ли один и тот же атрибут *во всех возможных мирах* или только в одном из них), с ответвлениями в философию языка под

названием «возможные семантики мира» (с такими авторами, как Сол Крипке*).

В физике интерпретация множественности миров используется в квантовой механике (ассоциируется с работами Хью Эверетта** 1957 года), где предполагается, что вселенная вырастает как дерево из каждого разветвления, а тот мир, в котором мы живем, всего лишь один из этого множества миров. В предельном случае мир разветвляется всегда, когда есть несколько жизнеспособных возможностей, по одному миру на каждую из них, вызывая разрастание параллельных вселенных. В одной из параллельных вселенных — писатель-эссеист, а в другой — лишь прах.

И наконец, экономисты также изучают (может быть, невольно) некоторые из идей Лейбница о возможных «состояниях природы», пионерами этого стали Кеннет Эрроу*** и Жерар Дебре****. Этот аналитический подход к изучению экономической неопределенности называется методом «пространства состояний» — он стал краеугольным камнем неоклассической экономической теории и математической науки о финансах. Его упрощенная версия называется «анализ сценариев», или последовательное рассмотрение вариантов «что, если...», используемых, например, для прогнозирования объемов продаж завода органических удобрений при различных природных условиях и спросе на эту (пахучую) продукцию.

Еще более порочная рулетка

Реальность намного хуже «русской рулетки». Во-первых, она посылает убийственную пулю гораздо реже, как если бы у револьвера были сотни или даже тысячи гнезд вместо шести. После нескольких

* Сол Крипке (род. 1940) — выдающийся американский философ и логик, создатель семантики для модальной логики на базе идеи о «возможных мирах». *Прим. перев.*

** Хью Эверетт (1930–1982) — американский физик, автор идеи об «относительности состояний», интерпретации квантовой механики с учетом множественности миров. *Прим. перев.*

*** Кеннет Эрроу (род. 1921) — американский экономист, лауреат Нобелевской премии по экономике (1972), внес важный вклад в послевоенную неоклассическую экономическую теорию, теорию социального выбора и анализ всеобщего равновесия. *Прим. перев.*

**** Жерар Дебре (1921–2004) — экономист и математик, лауреат Нобелевской премии по экономике (1983), занимался теорией всеобщего равновесия и теорией полезности. *Прим. перев.*

десятков попыток забываешь о существовании пули, чувство ложной безопасности парализует страх. Эта тема в данной книге называется «проблемой черного лебедя» и рассматривается в главе 7, она имеет отношение к вопросу индукции, лишаящему сна многих мыслителей. Она связана также с проблемой, называемой «дискредитацией истории» (когда игроки, инвесторы и люди, принимающие решения, считают, что происходящее с другими не обязательно случится с ними).

Во-вторых, в отличие от хорошо определенной и точной игры вроде «русской рулетки», где риск понятен каждому, кто умеет умножать и делить на шесть, барабан реальности увидеть невозможно. Генератор очень редко виден невооруженным глазом. Поэтому люди могут невольно играть в «русскую рулетку», но называть это другими именами, тем самым занижая риск. Мы видим зарабатываемое богатство, но не видим самого процесса, вот почему упускаем из вида риски и никогда не думаем о проигравших. Игра кажется ужасно простой, и мы продолжаем играть в нее беззаботно. Даже ученые при всей их искушенности в расчете вероятностей не могут сказать ничего определенного по поводу имеющихся шансов, поскольку знание о них зависит от нашего наблюдения за барабаном реальности, а о нем мы обычно не знаем ничего.

Кроме того, предупреждать людей о чем-то абстрактном — неблагоприятное дело (по определению — все, что не произошло, абстрактно). Скажем, вы занимаетесь бизнесом по защите инвесторов от маловероятных событий путем конструирования портфелей, которые укрыты от стрел таких событий (иногда я это делаю). Скажем, за определенный период ничего не произошло. Некоторые инвесторы будут жаловаться на то, что вы зря потратили их деньги; некоторые даже попытаются заставить вас почувствовать вину: «В прошлом году деньги, израсходованные на страхование, вы выкинули на ветер; завод не сгорел, это были бессмысленные траты. Страховать вам следует только от тех событий, которые происходят». Один инвестор встретился со мной в полной уверенности, что я стану извиняться (я не стал). Но мир не столь однороден: есть люди (хотя их очень мало), которые позвонят вам и поблагодарят за защиту от случившегося.

Хорошие отношения с коллегами

Спротивление случайности — абстрактная идея, поскольку она логически контрпродуктивна, а невозможность увидеть ее реализацию запутывает еще больше. Но я все больше посвящаю себя этому — из-за целого набора личных причин, о которых скажу позже. Ясно, что мой способ суждения о событиях вероятностен по своей природе; он основан на представлении о том, что, *вероятно*, могло бы произойти, и требует определенной интеллектуальной установки и уважительного отношения к опыту собеседника. Я не рекомендовал бы вовлекать бухгалтера в дискуссию о вопросах вероятности. Для бухгалтера цифра — это цифра. Если бы он интересовался вероятностью, он больше занимался бы самоанализом — и был бы склонен делать дорогостоящие ошибки в вашей налоговой декларации.

Хотя обычно мы не видим барабан рулетки, вращаемый реальностью, некоторые пытаются его увидеть, но для этого требуется определенный склад ума. Я наблюдаю сотни людей, приходящих в мою профессию и покидающих ее (она характеризуется чрезвычайной зависимостью от случайности), и должен сказать, что имеющие хотя бы небольшой опыт научной работы, как правило, достигают большего. Для многих такое мышление является второй натурой. Это не обязательно заслуга их научного прошлого *per se* (как такового — аккуратнее с причинными связями); скорее люди, решившие в какой-то момент своей жизни посвятить себя научным исследованиям, от природы очень любознательны и склонны к самоанализу. Самые сообразительные отказались от научной карьеры из-за неспособности концентрироваться на узко определенной задаче (или, в случае с Ниро, на темных деталях и малозначительных аргументах). Не имея интеллектуальной любознательности, в наши дни почти невозможно получить докторскую степень, но для научной карьеры необходима узкая специализация. (Есть разница между разумом чистого математика, расцветающим на поле абстракции, и ученого, движимого любопытством. Математик размышляет о том, что находится в его голове, а ученый исследует то, что существует вовне.) Однако беспокойство некоторых людей по поводу случайности может быть излишним; я даже встречал людей, прошедших обучение в определенных

областях, скажем, в квантовой механике, которые довели идею до другой крайности и рассматривали только альтернативную историю (в интерпретации множественности миров), игнорируя действительность.

Некоторые трейдеры неожиданно много размышляют о случайности. Недавно в баре ресторана «Трайбека» мы ужинали с Лореном Роузом, трейдером, прочитавшим одну из черновых версий этой книги. Мы подбросили монету, чтобы определить, кто будет платить. Я проиграл и расплатился. Он начал было благодарить меня, а затем неожиданно прервал себя сам и сказал, что *вероятно* он тоже заплатил половину.

Итак, я вижу, что есть две категории людей: на одном полюсе те, кто никогда не примет идею случайности, на другом — те, кого она мучает. Я начинал работать на Уолл-стрит в восьмидесятых годах, тогда торговые залы были забиты людьми, «ориентированными на бизнес», напроочь лишенными способностей к рефлексии, плоскими, как блин, и, похоже, одураченными случайностью. Процент проигравших был чрезвычайно высок, особенно когда финансовые инструменты стали усложняться. Искусственно созданные мудреные продукты — например, экзотические опционы — приносили не поддающиеся интуитивному пониманию результаты и были слишком сложны для некоторых трейдеров этого типа. Они вылетали с рынка, как мухи; не думаю, что много моих ровесников со степенью магистра делового администрирования (MBA, Master of Business Administration) из тех сотен трейдеров, которых я встречал на Уолл-стрит в восьмидесятых, все еще работают в области, требующей такого профессионального и дисциплинированного отношения к риску.

Спасение с помощью «Аэрофлота»

В девяностые годы на рынке появились люди с богатым и интересным прошлым, что сделало торговые залы намного привлекательнее. Я был избавлен от общения с обладателями степени MBA. Пришло много ученых, зачастую чрезвычайно успешных в своих областях, и у них было желание заработать. Они, в свою очередь, нанимали людей под стать себе. Хотя у большинства не было ученых степеней (доктора наук все еще составляют меньшинство), культура и ценности внезапно поменялись и стали толерантнее к интеллектуальной

глубине. Быстрое развитие финансовых инструментов увеличило и без того высокий спрос на ученых со стороны Уолл-стрит. Доминирующей специальностью была физика, но помимо этого приветствовался любой опыт работы с численными методами. И в Нью-Йорке, и в Лондоне начал преобладать русский, французский, китайский и индийский акцент (в таком порядке). Говорили, что в каждом самолете из Москвы русские математики и физики, направлявшиеся на Уолл-стрит, занимали, как минимум, один последний ряд (у них не хватало практичности занять лучшие места). Можно было очень недорого найти сотрудников, поехав в международный аэропорт имени Джона Кеннеди в Нью-Йорке с (обязательным) переводчиком и случайным образом поговорив с пассажирами, соответствующими определенному стереотипу. На самом деле в конце девяностых можно было заполучить тех, кто учился у мировых знаменитостей, примерно за полцены обладателя степени МВА. Как говорится, маркетинг во всем: те люди не знали, как «продавать» себя.

Мне очень нравились ученые из России, многие из них могут быть хорошими тренерами по шахматам (как-то я даже столкнулся с преподавателем игры на фортепиано). Кроме того, они чрезвычайно открыты в ходе интервью. Когда обладатели МВА претендуют на должность трейдера, они часто хвастаются в своих резюме продвинутым уровнем игрока в шахматы. Я вспоминаю, как в бизнес-школе Уортона при Пенсильванском университете наш консультант по развитию карьеры советовал рекламировать навыки шахматиста — ведь «это интеллигентная стратегическая игра». Обычно люди с МВА могут интерпретировать поверхностное знание правил как «уровень эксперта». Мы проверяли точность утверждений об опыте игры в шахматы (и характер заявителя), доставая из ящика стола шахматную доску и говоря бледнеющему на глазах претенденту: «А теперь с вами побеседует Юрий».

Процент проигравших среди этих ученых был ниже, чем у обладателей МВА, хотя и ненамного — и только из-за того, что в среднем (но только в среднем) у них почти не было житейской смекалки. Некоторые успешные ученые обладали суждениями (и социальной грацией) дверной ручки, но не все, конечно. Когда дело касалось уравнений, они могли делать сложнейшие вычисления с невероятной точностью, но пасовали перед задачами, хотя бы чуть-чуть касавшимися

реальности; это выглядело так, словно они понимали букву, но не дух математики (мы больше узнаем о таком двойственном подходе, рассмотрев две системы мышления в главе 11). Я убежден, что мой знакомый Х., приятный человек из России, имеет два мозга: один — для математики, а другой, второстепенный, — для всего остального (включая решение задач, связанных с финансовыми вычислениями). Но время от времени появлялся некто с научным складом ума, быстрой реакцией и житейской смекалкой. Не знаю, был ли выгоден для страны приезд этих ученых, но что касается нас, то шахматные навыки, а также качество разговоров во время обеда выросли, в результате чего значительно удлинился сам обед. Представьте, что в восьмидесятые я был вынужден общаться с коллегами со степенью MBA или налоговыми бухгалтерами, способными лишь на один героический поступок — обсуждение предложений Совета по стандартам финансовой отчетности (FASB, Financial Accounting Standards Board). Не могу назвать их интересы захватывающими. В физиках же было увлекательно не умение поговорить о гидродинамике, а их естественный интерес к различным интеллектуальным темам. Беседовать с ними было одно удовольствие.

Солон в ночном клубе Regine's

Как уже, наверное, подозревает читатель, мое мнение о случайности не способствовало хорошим отношениям с коллегами, работавшими на Уолл-стрит (многие из них косвенным образом — но только косвенным — изображены в книге). С теми же, кто имел несчастье быть моими боссами, отношения складывались по-разному. В моей жизни было два руководителя, почти во всем противоположных друг другу.

Первый, которого я буду называть Кенни, был образцовым семьянином из предместий. Такие люди в субботу утром тренируют местную футбольную команду, а вечером приглашают на барбекю родственников жены. Кенни производил впечатление человека, которому можно доверить свои сбережения, — он и правда быстро делал карьеру, несмотря на нехватку технических навыков работы с финансовыми производными инструментами («коньком» его фирмы). Но он был слишком серьезным человеком, чтобы понять мою логику. Однажды он обвинил меня в неуважении к успехам его трейдеров,

зарабатывавших на «бычьем» рынке европейских облигаций в 1993 году, так как я открыто говорил, что они всего лишь стреляли наугад. Я попытался объяснить ему мысль об ошибке выживаемости (часть II этой книги), но тщетно. С тех пор все его трейдеры (и он сам) ушли из бизнеса, чтобы «заниматься другими проектами». Но тогда Кенни производил впечатление рассудительного, сдержанного человека, хорошо выражал свои мысли и знал, как в ходе разговора расположить к себе собеседника. Благодаря атлетическому сложению он был очень представительным, говорил понятно и в меру, а также обладал очень редким качеством — умел слушать. Его личное очарование позволило ему заслужить доверие председателя совета директоров, но я не мог скрывать своего неуважения к нему, особенно после того, как он не понял сути нашего разговора. За консервативной наружностью Кенни скрывалась настоящая бомба с часовым механизмом, готовая взорваться.

Второй, кого я назову Жан-Патриком, был, напротив, переменчивым французом с бешеным темпераментом и сверхагрессивным характером. За исключением тех, кого он искренне любил (таких было мало), он был большим специалистом в деле превращения жизней своих подчиненных в ад, поддерживая их в состоянии постоянной тревоги. Он многое сделал для моего формирования как риск-трейдера, это редкий человек, заботящийся только о движении и полностью забывающий о результате. Он являл собой мудрость Солона, но при этом жил яркой жизнью, хотя от человека, обладающего таким интеллектом и таким пониманием природы случайности, этого обычно не ждешь. В противоположность Кенни, носившему консервативные темные костюмы и белые сорочки (его единственной вольностью были яркие галстуки от дома моды Hermes), Жан-Патрик одевался как попугай — он носил синие брюки и спортивные клетчатые куртки в сочетании с кричащими шелковыми шейными платками. Думать не желавший о семейной жизни, он редко появлялся в офисе раньше полудня, хотя я могу смело сказать, что он не забывал о работе в самых неожиданных местах. Нередко он будил меня в три часа ночи звонком из *Regine's*, дорогого нью-йоркского ночного клуба, чтобы обсудить мелкие (и неважные) вопросы моей позиции. Несмотря на его некоторую тучность, женщины, похоже, считали его неотразимым, он часто исчезал среди дня, и несколько часов до него

нельзя было дозвониться. Жан-Патрик был французом, жил в Нью-Йорке и любил принимать ванну, в этом могло состоять его очарование. Однажды он вызвал меня в Париж, чтобы обсудить одно срочное дело. Я обнаружил его среди бела дня в одном странном «клубе», не имевшем вывески, где он сидел за столом, заваленным документами. Он потягивал шампанское, а к нему ласкались две легко одетые юные леди. Странно, что он привлек их к обсуждению, как если бы они тоже были приглашены на совещание. Он даже передал одной из девушек свой непрерывно звонивший мобильный телефон и позволил отвечать на звонки, поскольку не хотел, чтобы наш разговор прерывался.

Я до сих пор поражаюсь одержимости этого яркого человека риском, она непрерывно пульсировала в его голове — Жан-Патрик думал буквально обо всем, что могло произойти. Он заставил меня разработать альтернативный план на случай падения самолета на здание, в котором располагался наш офис (это было задолго до событий сентября 2001 года), и пришел в ярость после моего ответа, что в этом случае финансовые показатели его подразделения будут мало меня интересовать. У него была репутация ужасного донжуана и темпераментного босса, способного из прихоти уволить любого, хотя он слушал и понимал каждое мое слово, поощряя меня на дальнейшие исследования природы случайности. В любом инвестиционном портфеле он учил искать неприметные признаки риска получить убыток. Не случайно, что он испытывал безмерное уважение к науке и почти раболепно читал ученых; однажды я увидел его на защите моей докторской диссертации, улыбавшегося мне из дальнего конца зала, хотя к тому времени мы не работали вместе больше десяти лет. В то время как Кенни владел техникой подъема по иерархической лестнице организации, достигая следующего уровня прежде, чем его выгонят с работы, Жан-Патрик не сделал столь успешной карьеры, что научило меня с опаской относиться к зрелым финансовым учреждениям.

Многих людей, якобы нацеленных на результат, понимаемый в терминах «чистой прибыли», может встревожить вопрос о вариантах истории, которые не случились, в отличие от фактически произошедших событий. Ясно, что для серьезного человека из разряда «успешных в бизнесе» мой язык (и, как я подозреваю, некоторые черты личности) кажется странным и малопонятным. Меня радует, что мои аргументы многие считают вызывающими.

Контраст между Кенни и Жан-Патриком типичен, это не просто случайные люди, встреченные мной на протяжении долгой карьеры. Бойтесь расточительных людей с деловой хваткой; на кладбище рынков непропорционально много могил трейдеров, ориентированных на результат в терминах чистой прибыли. Эти «властелины мира» обычно выглядят бледными, униженными и раздавленными, когда их вызывают в кадровую службу для обсуждения условий увольнения.

Джордж Уилл — не Солон: о неочевидных истинах

Реализм может быть наказуем, а вероятностный скептицизм — тем более. Трудно идти по жизни, надев «вероятностные очки», поскольку в самых разных ситуациях начинаешь видеть вокруг людей, одураченных случайностью, причем упорствующих в своих ошибках восприятия. Начнем с того, что невозможно читать аналитические работы историков, не задавая вопросов к их подтексту: мы знаем, что в своих стремлениях Ганнибал и Гитлер были безумцами, как и то, что в Риме сейчас не говорят по-финикийски, а на Таймс-Сквер в Нью-Йорке не вывешена свастика. Но как быть с другими настолько же безумными полководцами, в итоге выигравшими сражения и, следовательно, заслужившими уважение исторических хроникеров? Александр Великий или Юлий Цезарь победили только в случившемся варианте истории, но могли потерпеть сокрушительное поражение в остальных. Если мы и знаем о них, то только потому, что они сильно рисковали, как и тысячи других, но так вышло, что победили. Они были умны, отважны, благородны (временами), обладали максимально возможным для их времени уровнем культуры — но и тысячи других тоже, тех, кто живет в заплесневелых сносках истории. И опять я не оспариваю того, что они выиграли свои сражения, а только сомневаюсь в качестве их стратегий.

Моим главным впечатлением после первого во взрослой жизни прочтения «Илиады» стало то, что автор эпоса не судит своих героев по результатам: герои побеждают и проигрывают совершенно независимо от их отваги, успех полностью зависит от внешних сил, обычно от явного посредничества заинтересованных богов (не обошлось

без протекции). Герои являются героями потому, что они ведут себя героически, а не потому, что побеждают или проигрывают. Патрокл славен не своими успехами (его быстро убили), а тем, что предпочел умереть, нежели видеть Ахиллеса в дурном настроении, отказывающегося от участия в сражении. Очевидно, что поэт понимал существование невидимых вариантов истории. У мыслителей и писателей, живших позднее, сложились более четкие методы анализа случайности, что мы увидим на примере стоиков.

Иногда то, что показывают по телевизору, заставляет меня в волнении вскакивать, в основном потому, что обычно я его не смотрю (я вырос без телевизора и научился им пользоваться, когда мне было далеко за двадцать). Проиллюстрировать опасность отказа от рассмотрения вариантов альтернативной истории можно на примере интервью, которое журналист Джордж Уилл, комментатор чрезвычайно широкого диапазона, взял у профессора Роберта Шиллера, известного публике благодаря бестселлеру «Иррациональное изобилие», а также признанного знатока структуры случайности и изменчивости рынков (выраженных с математической точностью).

Интервью продемонстрировало разрушительный характер СМИ, старающихся угодить нашим наклонностям и сильно искаженному пониманию здравого смысла. Я слышал, что Джордж Уилл — широко известная и чрезвычайно уважаемая фигура (среди журналистов). Он мог бы даже быть человеком исключительного интеллекта, однако в его деле достаточно лишь казаться умным и интеллигентным в глазах толпы. Шиллер, напротив, понимает природу случайности от А до Я, он привык иметь дело со строгой аргументацией, но то, что он говорит, менее убедительно для публики, поскольку тема разговора далека от очевидных вещей. Шиллер давно утверждает, что фондовые рынки переоценены. Джордж Уилл заметил, что, если бы люди послушались Шиллера в прошлом, они потеряли бы деньги, поскольку с момента его первого заявления о перегретости рынков цены выросли еще более чем вдвое. На такой журналистский и внешне убедительный (хотя и бессмысленный) аргумент Шиллер не смог ничего ответить, он лишь объяснил, что его ошибке на одном из рынков не следует придавать большого значения. Шиллер как ученый не претендует на роль оракула или одного из тех комедиантов, которые комментируют ситуацию на рынке в вечерних новостях. Даже Йоги

Берра был находчивее с его уверенным заявлением по поводу толстухи, которая еще не запела.

Я не мог понять, что Шиллер, не умеющий сжимать свои мысли до формата сюжетов информационных передач, делает на этом телевизионном шоу. Глупо думать, будто иррациональный рынок не может стать еще более иррациональным, а взгляды Шиллера на рациональность рынка изменятся после упрека, что он был неправ в прошлом. В лице Джорджа Уилла ко мне вернулись все многочисленные кошмары прошлого: это я пытался предостеречь кого-то от игры в «русскую рулетку» на 10 млн долларов, это меня журналист Джордж Уилл унижал публично, заявляя, что тот, кто послушал бы меня, потерял бы целое состояние. Кроме того, комментарий Уилла не был импровизацией, он написал по этому поводу статью, где обсуждал неправильное «предсказание» Шиллера. Эта тенденция делать и менять предсказания, основываясь на поворотах колеса рулетки, симптоматична для присущего нам незнания сложных понятий случайности, характерных для современного мира. Столь же симптоматично для одураченных случайностью путать предсказание с прогнозом (предсказание — из правого, а прогноз — из левого столбца «таблицы путаницы»).

Оскорбления в ходе дискуссии

Интуитивно кажется, что мысль об альтернативной истории бессмысленна, это ясно, но здесь-то и начинается веселье. В каком-то смысле мы плохо приспособлены к пониманию вероятности, эта тема будет всесторонне рассмотрена в книге. Пока замечу, что ученые, изучающие мозг, не отмечают сильного влияния математических истин на наш разум, особенно при анализе случайных событий. Большинство вероятностных исходов совсем не поддается интуитивному пониманию, мы это увидим неоднократно. Так зачем спорить с журналистами до мозга костей, чьи зарплаты зависят от того, насколько успешно они пляшут под дудку житейской мудрости толпы? Я вспоминаю, что всякий раз, как в ходе публичной дискуссии о поведении рынков меня оскорблял кто-нибудь вроде Джорджа Уилла, выдвигавший более приятные и легкие для понимания аргументы, я (много позже) оказывался прав. Не спору, аргументы нужно упрощать, чтобы они были максимально убедительными, но люди часто принимают сложные идеи, которые не могут быть высказаны в форме

утверждений, удобоваримых для СМИ, за признаки запутавшегося ума. Выпускники бизнес-школ со степенью MBA знакомы с концепцией ясности и простоты — на нее полагаются менеджеры из разряда «Как достигнуть успеха за пять минут». Эта концепция применима к бизнес-плану по строительству завода органических удобрений, но не к ситуациям, где вероятность значит так много, именно поэтому за время работы я часто видел, как обладатели MBA терпели неудачу на финансовых рынках, ведь их учили упрощать вещи, лежащие за пределами понимания. (Прошу не обижаться читателей со степенью MBA, я и сам являюсь ее несчастным обладателем.)

Землетрясения бывают разными

Попробуйте провести следующий эксперимент. Отправьтесь в аэропорт и спросите путешественников, собирающихся лететь куда-нибудь далеко, сколько бы они заплатили за полис страхования, по которому будет выплачен, скажем, миллион тугриков (валюта Монголии), если они умрут во время поездки (по любой причине). Потом спросите другую группу пассажиров, сколько бы они заплатили за страховку с такой же выплатой в случае смерти в результате террористического акта (и только по этой причине). Как думаете, в каком случае цена будет выше? Вероятно, что люди скорее заплатят за второй полис (хотя страхование по первому полису также включает риск теракта). Психологи Дэниел Канеман и Эймос Тверски проверили это несколько десятилетий назад. Ирония была в том, что в одну из выборок попали не просто люди с улицы, а профессиональные предсказатели, собравшиеся на ежегодный съезд своей ассоциации. В ходе своего теперь уже широко известного эксперимента ученые выяснили, что большинство людей, независимо от того, являются они предсказателями или нет, считают более вероятным разрушительное наводнение (ведущее к тысячам жертв) в результате землетрясения в Калифорнии, чем такое же наводнение (с таким же числом жертв) где-то в Северной Америке (в которой и находится Калифорния). Как трейдер, специализирующийся на производных ценных бумагах, я замечал, что люди не любят страховать от чего-то абстрактного. Риск, привлекающий их внимание, всегда конкретен.

Это подводит нас к еще более опасному аспекту журналистики. Мы только что видели, как невежественный с точки зрения науки

Джордж Уилл и его коллеги жонглируют аргументами, чтобы выглядеть правыми, хотя совершенно неправы. Однако поставщики информации оказывают общее влияние на наше представление о мире. Известно, что наш мозг склонен к поверхностным суждениям, когда дело касается риска и вероятности, и суждения эти во многом вызваны эмоциями или связанным с ними облегчением. Еще одним таким же достоверным — и шокирующим — фактом является то, что за обнаружение и избежание риска отвечает не «думающая», а в основном «эмоциональная» часть мозга (теория «риск как чувство»). Следствие нетривиально: рациональное мышление мало связано с избеганием опасности. Многие из так называемых рационально мыслящих людей, похоже, просто оправдывают свои действия, приписывая им какую-то логику.

В этом смысле создаваемые журналистами сюжеты не просто отличаются от действительности, но еще и дурачат вас, в основном за счет привлечения внимания с помощью механизма эмоций — эта сенсация «самая дешевая с точки зрения доставки». Возьмите, к примеру, угрозу коровьего бешенства: за десять лет «зомбирования» его жертвами стали (максимум) несколько сотен человек, сравните это с числом погибших в автомобильных катастрофах (несколько сотен тысяч!) — в последнем случае журналисты делают исключения только в случае явной коммерческой выгоды от их сообщения. (Заметьте, что риск погибнуть от отравления пищей или в автомобильной аварии по дороге в ресторан выше, чем в случае заражения коровьим бешенством.) Ставка на сенсации может отвлечь внимание от настоящих угроз, и больше всего страдает от недостатка общественного интереса борьба с раком и голодом. Недоедание в Африке и Юго-Восточной Азии больше не имеет эмоционального воздействия, так что оно буквально выпало из фокуса. В этом смысле вероятностный образ мира в умах зрителей настолько ориентирован на сенсации, что, отказавшись от новостей, в плане информации можно только выиграть. Другой пример касается волатильности рынков. В представлении людей понижение цен означает гораздо большую волатильность, чем их резкий рост. Кроме того, похоже, что волатильность определяется не действительным движением рынка, а скорее тоном СМИ. Колебания цен в течение восемнадцати месяцев после 11 сентября 2001 года были гораздо меньше, чем те, что мы видели в течение восемнадцати

предшествующих месяцев, но инвесторам рынки после терактов почему-то казались более волатильными. Обсуждение террористических угроз в средствах массовой информации преувеличило эффект движения рынков в головах людей. Вот одна из многих причин, по которым журналистика, возможно, является наибольшим современным бедствием, ведь мир становится все сложнее и сложнее, а наш мозг учат упрощать все больше и больше.

Изобилие крылатых выражений

Остерегайтесь путаницы между правильностью и понятностью. Конвенциональная мудрость предпочитает вещи, которые могут быть объяснены немедленно и вкратце, — во многих кругах это считается законом. Я учился во французской начальной школе (*lycée primaire*), так что могу перевести афоризм Буало*:

*Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement
Et les mots pour le dire viennent aisément
Что ясно понято, то четко прозвучит,
И слово точное немедля набезжит.*

Читатель может себе представить, каково было мое разочарование, когда я, получив опыт работы со случайностью, понял, что большинство поэтически звучащих максим абсолютно неверны. Чужая мудрость может быть порочна. Мне очень трудно не поддаваться влиянию благозвучных фраз. Я вспоминаю замечание Эйнштейна о том, что здравый смысл есть не что иное, как набор неправильных представлений, приобретенных к восемнадцати годам. Более того, *все, что убедительно звучит на переговорах, совещаниях и, в особенности, в средствах массовой информации, — подозрительно.*

Любая книга по истории науки покажет, что почти все здравые мысли, получившие научное подтверждение, в момент их первого опубликования казались безумными. Попробуйте объяснить в 1905 году журналистам лондонской газеты *Times*, что время замедляется, если перемещаться в пространстве (даже Нобелевский комитет так и не присудил Эйнштейну премию за его специальную теорию относительности). Или расскажите кому-либо, не имеющему

* Никола Буало-Депрео (1636–1711) — французский поэт и критик. *Прим. перев.*

отношения к физике, что в нашей Вселенной есть места, где время не существует. Попробуйте втолковать Кенни, что, хотя его выдающийся трейдер не раз «доказал» свою чрезвычайную успешность, у меня достаточно аргументов считать его идиотом, представляющим опасность.

Риск-менеджеры

В корпорациях и финансовых организациях недавно появились странные должности риск-менеджеров, задача которых, как предполагается, — отслеживать состояние дел и не позволять слишком увлекаться игрой в «русскую рулетку». Ясно, что, после того как обожжешься несколько раз, возникает желание иметь кого-то, глядящего за генератором — рулеткой, на которой выпадают прибыли и убытки. Хотя торговать значительно интересней, многим моим чрезвычайно умным знакомым (включая Жана-Патрика) должность риск-менеджера нравится. Важным и привлекательным является тот факт, что средний риск-менеджер зарабатывает больше, чем средний трейдер (особенно если мы учтем количество трейдеров, выброшенных из бизнеса: коэффициент выживаемости для трейдеров на периоде в десять лет измеряется единицами процентов, а для риск-менеджеров он приближается к 100%). «Трейдеры приходят и уходят, а риск-менеджеры остаются». Я продолжаю думать об этой должности как по экономическим причинам (поскольку с вероятностной точки зрения она более выгодна), так и потому, что эта работа интеллектуально более содержательна, нежели покупки и продажи, а также позволяет интегрировать исследование и исполнение. И наконец, в кровь риск-менеджера из-за меньшего стресса поступают намного меньшие дозы вредных гормонов. Но что-то меня удерживает, помимо мазохизма и удовольствия от спекуляций. Работа риск-менеджеров вызывает странные чувства: как уже было сказано, генератор реальности необозрим. У них недостаточно полномочий, чтобы заставить прибыльных трейдеров не рисковать, учитывая то, что *ex post facto* (исходя из совершившегося позднее — *лат.*) они могут быть обвинены окружающими джорджами уиллами в лишении акционеров практически гарантированных денег. С другой стороны, в случае потери ответственность тоже возложат на них. Что делать в таких обстоятельствах?

Фокус смещается в сторону политических игр: риск-менеджеры «прикрываются» уклончиво сформулированными служебными записками, предупреждающими о проведении рискованных действий с остановкой в шаге от признания их неверными, дабы не потерять работу. Словно доктору, разрывающемуся между двумя ошибками — позитивной (если сказать пациенту, что у него рак, хотя в действительности это не так) и негативной (если сказать, что пациент здоров, хотя на самом деле у него рак), риск-менеджерам приходится мириться с тем фактом, что их работе внутренне присущи определенные пределы погрешности.

Эпифеномены

Для организации роль риск-менеджера состоит не столько в реальном снижении рисков, сколько в создании *впечатления*, что риски снижаются. Философы со времен Юма и современные психологи изучают концепцию эпифеноменализма, или иллюзии наличия причинно-следственной связи. Управляет ли компас кораблем? «Отслеживая» риски, снижаете ли вы их на самом деле или просто начинаете чувствовать, что хорошо выполняете свои обязанности? Вы похожи больше на генерального директора или на сотрудника информационной службы? Не вредна ли эта иллюзия контроля?

Я завершаю главу, представляя главный парадокс всей моей работы в области финансовой случайности. По определению, я иду против течения, так что не должно стать сюрпризом, что мой стиль и методы не могут быть ни популярными, ни легкими для понимания. Но я оказался перед дилеммой: с одной стороны, я работаю с людьми в реальном мире, а с другой — реальный мир населен не только болтливými и, в конце концов, ничего не значащими журналистами. Поэтому мне бы хотелось, чтобы люди в целом оставались одураченными случайностью (и я мог бы торговать против них), тем не менее чтобы сохранялось умное меньшинство, способное оценить мои методы и воспользоваться моими услугами. Другими словами, мне нужно, чтобы люди были одурачены случайностью, но при этом не все. Мне повезло познакомиться с Дональдом Сасменом, который оказался идеальным партнером, он помог мне на втором этапе карьеры, вылечив от болезни под названием «работа по найму». Мой главный риск — добиться успеха, поскольку это поставит мой бизнес на грань исчезновения; странный он все-таки, наш бизнес.