

Успех и удача

Везение и миф
о меритократии



Книга вошла в лонг-лист премии за лучшую бизнес-книгу 2016 года по версии Financial Times и McKinsey

Произведение получило положительные отзывы изданий Fortune, Enlightened Economist, The Times

Джордж Акерлоф, лауреат Нобелевской премии по экономике, считает, что эту книгу следует прочесть каждому

Роберт Франк – профессор экономики в Корнеллском университете. В последние годы занимается вопросами равенства и сотрудничества в экономике и социальном поведении. Колумнист в The New York Times. Автор свыше десяти книг, в том числе The Winner-Take-All Society («Общество “Победителю принадлежит все”»).

Основная идея

Как показывают исследования, проводимые в сфере социальных наук, в любом крупном соревновании удача всегда играет значимую роль. В то же время этот факт практически игнорируется обществом. Особенно сильно такое отношение проявляется в среде наиболее успешных людей. В книге рассматривается, как по мере утверждения на рынках принципа «победителю принадлежит все» значимость фактора везения возрастает. Автор рассуждает о том, почему людям сложно отказаться от неверных допущений о роли удачи и как мифы об успехе способствуют принятию деструктивных решений.

Фактор удачи

Роберт Франк описывает два инцидента, случившихся во время серфинга, когда ему удалось избежать смерти. Одним из них была внезапная остановка сердца. Спасение пришло в виде скорой помощи, которая в силу цепи случайных событий оказалась поблизости – в месте, где ее вообще не должно было быть. Именно такие находящиеся вне нашего контроля факторы часто могут стать определяющими в наиболее важные для нас моменты.

Однако чаще роль удачи либо игнорируется, либо замалчивается. Эта тенденция явно прослеживается в историях предпринимательских успехов, где рассказывается о выдающихся личностных качествах индивида, вере в идею, прозорливости и многом другом. Но практически не упоминается о том, что на каком-то этапе этим, несомненно, выдающимся людям просто повезло. Например, конкурент оказался нерасторопным или в какой-то момент конъюнктура на рынке сложилась определенным образом. И, вероятно, самое важное – им посчастливилось родиться в благоприятной для развития своих способностей среде.

Так, скорее всего, Билл Гейтс не стал бы одним из самых богатых людей мира, если бы родился не в 1955, а в 1945 году и если бы не учился в частной школе, где были условия для обучения программированию. По словам Гейт-

са, тогда во всем мире едва ли набралось бы 50 подростков, имевших такие же возможности для развития своих компьютерных умений.

Победитель получает все

Как отмечает Роберт Франк, в условиях современной экономики значимость фактора удачи непомерно возрастает, что обусловлено самой логикой научно-технического прогресса. Например, ранее производство фортепиано было сильно рассредоточено. Из-за чрезмерно высоких расходов на транспортировку инструменты изготавливались в местах, расположенных неподалеку от покупателей. Но с развитием транспортных коммуникаций, когда издержки на доставку существенно снизились, каждый этап производства постепенно становился все более концентрированным. В итоге в мире осталось всего несколько производителей, способных конкурировать на этом рынке. С одной стороны, это кардинально расширило круг потребителей, способных приобрести товары самого высокого качества; с другой – производители, имеющие крайне незначительный перевес над конкурентами, получают непропорционально высокую часть доходов.

По словам Роберта Франка, производители, которые ранее были монополистами на географически изолированных рынках, начали вести борьбу между собой за выживание.

Любое случайное событие может резко изменить распределение сил на рынке

Пять основных мыслей

1 В условиях современной экономики, когда даже незначительное преимущество в конкурентной борьбе может стать решающим, роль удачи возрастает.

2 На самых разных рынках утверждается принцип «победитель получает все». Он проявляется, в частности, в том, что вознаграждение в основном концентрируется в руках топ-исполнителей.

3 Любое соревнование, в котором задействовано большое число участников, практически невозможно выиграть без везения. При этом люди часто оценивают свои способности слишком оптимистично.

4 Присущее людям стремление иметь то же, что и другие, особенно обостряется в ситуации роста имущественной дифференциации, когда самые богатые члены общества все сильнее увеличивают свои затраты.

5 Нежелание состоятельных людей вносить свой вклад в общее благо, даже осознавая, что социальная сфера и инфраструктура будут продолжать деградировать, в значительной степени объясняется недооценкой фактора удачи. Нужен мощный стимул, и им может стать прогрессивный налог на потребление.

А в таких битвах даже самое малое преимущество в качестве или себестоимости может оказаться решающим. При конкуренции такого типа незначительные случайные события могут легко сместить точку равновесия. Таким образом, роль удачи становится все более значимой. Частично это происходит потому, что резко возросли ставки в состязаниях, результаты которых всегда в определенной степени зависели от случайных событий.

При этом наиболее важным фактором случайности, способным дать решающий перевес в соревновании «победитель получает все», является сетевой эффект. Скажем, вполне естественно, что, посмотрев фильм или прочитав книгу, люди стремятся обменяться впечатлениями. И, вероятнее всего, в дискуссию вовлечется большее число участников, если в ее фокусе окажется популярный фильм или книга-бестселлер.

Однако ежегодно издаются тысячи книг, из которых только несколько попадает в перечни лучших. И хотя главным фактором успеха является качество издания, решающим оказывается определенное стечение обстоятельств. Так, вероятность того, что книга попадет в число бестселлеров, выше, если ее автор уже известен или если издание получает положительную рецензию в *The New York Times* или *Atlantic*. В любом случае по своим объективным характеристикам многие бестселлеры ничем не превосходят массу книг менее успешных авторов.

Психологи отмечают тенденцию к нежеланию потребителей тратить время и силы на выбор того, что им надо, среди тысяч и тысяч продуктов. Соответственно, они отдают предпочтение топ-предложениям.

Таким образом, как считает Роберт Франк, базовой характеристикой рынка типа «победителю принадлежит все» является то, что награда в большей степени, чем когда-либо ранее, зависит не от абсолютного, а от относительного качества продукта. И еще одна важнейшая особенность таких рынков: очень высокое вознаграждение в основном концентрируется в руках

нескольких топ-исполнителей. В качестве примера такого рынка автор приводит музыкальную отрасль, цитируя американского экономиста Шервина Розена: «Рынок классической музыки никогда не достигал таких масштабов, как сейчас, однако число концертирующих солистов не превышает нескольких сотен человек (в основном это певцы, скрипачи и пианисты и намного меньше представителей других областей). Исполнители самого высокого класса составляют крайне малую пропорцию от общего числа музыкантов и имеют очень высокие доходы, существенно превышающие заработки своих коллег второго ранга. И это при том, что в процессе слепого прослушивания большин-

Наиболее весомым фактором достижения успеха является факт рождения в благоприятной среде

ство потребителей в лучшем случае могут уловить только незначительные отличия в качестве исполнения».

Аналогичное явление наблюдается практически во всех сферах, в том числе на рынке управленческих кадров, где сумма вознаграждения руководителей высшего звена растет взрывообразными темпами. Так, размер компенсационного пакета Чарльза Уилсона, возглавлявшего *General Motors* с 1941 по 1953 год, с поправкой на инфляцию составляет незначительную часть от средней суммы, которую получают сегодня гендиректора компаний из перечня *Fortune 500*. И если в 1980 году вознаграждение руководителей крупнейших американских корпораций в 42 раза превышало зарплату среднестатистического сотрудника, то сейчас этот разрыв составляет 400 раз.

Разрыв в уровне доходов проецируется на все слои населения. Так, в период с 1979 по 2007 год доходы 5% самых богатых граждан США увеличились в 2,5 раза, а тех, кто входит

Решающим часто становится не качество продукта, а определенное стечение обстоятельств

в первый 1%, – почти в четыре раза. И если в 1976 году только 8,9% всех получаемых в стране доходов доставалось 1% самых богатых людей, то к 2012 году эта цифра возросла до 22,5%.

Таким образом, как отмечает автор, наиболее высокооплачиваемые менеджеры, юристы, врачи, музыканты и иные категории топ-специалистов в плане доходов резко вырываются вперед. По его словам, в будущем следует ожидать дальнейшего увеличения дифференциации доходов, что означает: фактор случайности будет играть все более значимую роль.

Капризы случая

Если исходить из того, что победители состязания за некую высокую награду всегда талантливый и трудолюбивый, то означает ли это, что они неизменно более талантливы и трудолюбивы, чем остальные? Чаще всего нет, утверждает Роберт Франк.

Недооценка фактора удачи определяется погрешностями человеческого суждения

Вероятность того, что при бросании монеты вам 20 раз подряд выпадет орел, составляет около 0,0 000 001. Таким образом, чтобы получить этот результат, придется совершить где-то миллион попыток. То же самое происходит в ходе состязаний, на которых решается, кому общество присудит самый большой приз. И чем большее число участников вступает в борьбу, тем выше вероятность, что фактор удачи может сыграть решающую роль. Поскольку тогда, чтобы победить, все должно еще и сложиться как надо. А это означает, что даже если счастливая случайность составляет малую часть процесса достижения цели, редко когда побеждает тот, кто, помимо всего, не был еще и удачлив.

Автор иллюстрирует этот тезис на примере легкой атлетики. Все без исключения спортсмены, достигшие мирового уровня, от природы наделены почти сверхчеловеческими способностями, а также отличаются невероятным трудолюбием. Но исход некоторых видов легкоатлетических соревнований зависит в том числе и от такого малого, но весомого фактора, как направление ветра. Поэтому и введено правило, что максимально допустимая скорость попутного ветра для фиксирования рекорда не должна превышать 2 метра в секунду.

В книге приводятся данные симуляций, иллюстрирующих роль везения. В основе одной из них – состязание со 100 тыс. участников. Роль удачи в итоговом результате составляла всего 2%; остальные 98% определялись способностями и степенью приложенных усилий. Средний показатель везения для победителей конкурса составил 90,32; при этом 78,1% выигравших не имели наивысшего совокупного значения величин, характеризующих способности и вложенные усилия.

Объясняя, почему без везения крайне сложно выиграть соревнование, в котором участвует большое число людей, автор пишет: «Тут задействовано два фактора. Во-первых, присущая природе везения случайность означает: нет вероятности того, что самый одаренный участник состязания окажется более удачливым, чем все прочие конкурсанты. Во-вторых, если число участников велико, то среди них непременно будут такие, уровень способностей которых близок к максимуму, а в числе последних окажутся по крайней мере несколько таких, которые к тому же будут везучими».

Однако, привлекая внимание к значимости фактора удачи, Роберт Франк подчеркивает, что ни в коей мере не следует это воспринимать как утверждение, что победители выигрывают только благодаря удаче, поскольку в сферах, где уровень конкуренции высок, просто нереально выйти на игровое поле, не обладая исключительными способностями и невероятным трудолюбием.

Характеристики рынка, где выражена тенденция «победитель получает все»



Стоит задуматься

Принимая на работу людей, учитываете ли вы, что своими достижениями они обязаны в том числе и везению?

1

Какие случайные события стали определяющими для становления вашего бизнеса?

2

Насколько велик в вашей компании разрыв в вознаграждении звезд и других сотрудников?

3

Следует сделать

Проанализировать, что целесообразнее: привлекать звезд или обучать тех, кто уже работает на вас

1

Ввести в рекрутинговый процесс элемент (например, блок вопросов в интервью), позволяющий оценить роль фактора удачи в карьере кандидата

2

Один-два раза в год проводить сессии для топ-менеджмента для определения роли везения в успехе бизнеса

3

В широком смысле мы совершенно обобщенно считаем, что высокий результат зависит в большей степени от таланта и трудолюбия, чем от малых случайных событий. Однако наше суждение нередко подводит нас, так как события, воспринимаемые нами как крайне маловероятные, становятся вероятными, если для этого есть достаточно возможностей.

Почему неверные допущения доминируют

В чем же причина того, что мы с таким упорством считаем правильными допущения, не выдерживающие тестирования с помощью самых простых симуляций? Экономист Пол Самуэльсон как-то заметил: «Никогда нельзя недооценивать стремление человека поверить в то, что льстит его самолюбию». Эти слова находят подтверждение в выводах многих исследований, указывающих на то, что очень часто самооценка людей существенно превышает фактический уровень их способностей. Согласно данным опросов, более 90% людей оценивают свои навыки вождения на уровне выше среднего. Так же оценили свои водительские качества более 80% автолюбителей, которые в результате чаще ими же спровоцированного ДТП оказались на больничной койке.

Особенно часто фактор завышенной самооценки проявляется в ситуациях, когда навыки сложно измерить какими-то объективными критериями. К ним относятся водительские либо лидерские умения. Например, в ходе исследования, проведенного в одной из американских школ, только 2% старшеклассников оценили степень выраженности своих лидерских качеств на уровне ниже среднего. Таким образом, практически все учащиеся (98%) высказали убежденность, что им блестяще удастся взаимодействовать с людьми.

Примерно так же мы оцениваем фактор удачи. Так, победители лотерей любят расска-

зывать чудесные истории о том, как определенные умения и инсайты помогли им выбрать правильные номера. Также издается огромное количество книг с советами, как следует подойти к выбору номеров. Хотя все эти усилия тщетны. Алгоритм лотереи таков, что все числа равновероятны.

Еще одним проявлением ошибочности человеческих суждений является склонность недооценивать фактор удачи в успехе и при этом, недолго думая, относить провалы на счет невезения. Например, как считает автор «Черного лебедя» Нассим Талеб, эта тенденция очень четко проявляется среди инвесторов.

Автор цитирует Тома Гиловича, своего коллегу из Корнеллского университета, который так описывает несбалансированность оценок роли удачи и невезения: «Каждый, кто любит велосипедные прогулки, знает, насколько сильно внимание велосипедиста концентрируется на встречном ветре. Вы просто не можете дожидаться момента, когда ветер изменит направление и станет попутным. И, вот, наконец, ветер

Мы намного больше фокусируемся на препятствиях, чем на том, что способствует движению вперед

начинает дуть вам в спину. В первый момент вы чувствуете себя великолепно, но вскоре вообще забываете о ветре. И это отражает основополагающий принцип нашего мышления.

Издержки игнорирования везения

Если исходить из того, что удача является неременной составляющей практически любого крупного успеха, то, как отмечает Роберт Франк, следует признать, что наиболее весомым фактором случайности при достижении материального благополучия являет-

ся факт рождения в промышленно развитой стране. Иначе можно обладать и способностями, и трудолюбием, но возможность получения достойного вознаграждения так и останется весьма эфемерной перспективой. «Сейчас кто-то сидит в тени дерева, посаженного кем-то много лет назад», – цитирует автор Уоррена Баффетта.

Хотя люди не в состоянии выбрать страну, где им предстоит родиться, общество в значительной степени способно сформировать благоприятную для своих членов среду. Но для этого нужны немалые инвестиции. Нынешние граждане США являются удачливыми бенефициарами столетий щедрого инвестирования, осуществленного теми, кто жил до них.

Однако в последние десятилетия госинвестиции стали гораздо менее щедрыми. Например, согласно опубликованному в 2013 году докладу американского общества гражданских инженеров, стоимость невыполненных базовых работ по техобслуживанию существующей инфраструктуры составила \$3,6 трлн.

Игнорирование фактора удачи приводит к тому, что преуспевшие убеждены: они имеют полное право на непропорционально высокий доход

«Среди многих факторов, обусловивших нашу неспособность поддерживать госинвестиции на уровне предыдущих периодов, наиболее значимым есть то, что расходы на общественные блага и государственные услуги превышают налоговые поступления», – отмечает автор. В книге приводятся данные о том, что снижение предельной ставки подоходного налога является устойчивой тенденцией, проявляющейся в разных странах мира. По оцен-

кам бюджетного комитета конгресса США, в период с 2001 по 2011 год из-за снижения налогов, инициированного Джорджем Бушем, доходы федерального правительства сократились на \$2,9 трлн.

Приверженцы политики снижения налогов утверждали, что это позволит существенно ускорить темпы экономического роста. Однако ожидания не оправдались. Зато еще более активно стали пропагандироваться идеи о том, что налоговая ставка должна быть плоской и минимальной. Но, как отмечает автор, парадокс заключается в том, что от этого проигрывают все, в том числе и самые состоятельные члены общества.

Благосостояние измеряется не только материальными благами, но и такими факторами, как чистый воздух, безопасные улицы и хорошая транспортная инфраструктура. В конце концов, независимо от того, насколько богат человек, ему приятнее будет ехать по идеальному скоростному шоссе, чем по убитой дороге.

То, что многие очень успешные люди не желают платить более высокие налоги, даже осознавая, что инфраструктура государства, в котором они живут, будет неуклонно деградировать, Роберт Франк объясняет двумя заблуждениями. Во-первых, принято считать, что при значительном увеличении налогов людям будет сложнее покупать желаемое. Однако при этом не учитывается то, что покупательная способность – это не абсолютное, а относительное понятие. И в случае всеобщего

снижения доходов богатые индивиды и далее смогут покупать то, что их привлекает (дома с уникальными видами, острова и т.д.).

Во-вторых, как уже отмечалось, если целеустремленные люди получают приз в виде богатства, то они, как правило, относят свой успех только на счет таланта и трудолюбия. Поэтому могут воспринимать повышение налоговой ставки как что-то вроде грабежа. Возможно, в немалой степени это можно объяснить явле-

нием, которое в поведенческой экономике называется избеганием утрат. Его суть в том, что люди готовы прилагать гораздо больше усилий, чтобы предотвратить потери, чем на приобретение соразмерных выгод.

Интересно, что данные психологических исследований указывают на то, что люди, осознающие роль удачи, склонны к проявлению большей щедрости. Например, в книге приводится следующий эксперимент. Испытуемым предложили вспомнить какое-то хорошее событие. При этом участников из одной группы попросили привести обуславливающие его внешние причины, а участников второй – причины внутренние. Далее всем испытуемым было предложено сделать благотворительные взносы. В итоге суммы пожертвований людей из первой группы, которые отнесли благоприятное для себя событие на счет либо везения, либо таких факторов, как поддержка со стороны супругов, учителей или финансовая помощь, оказались в среднем на 25% выше, чем взносы участников второй группы, назвавших такие факторы успеха, как упорный труд, решительность и принятие взвешенных решений.

В книге отмечается, что игнорирование случайного везения – не единственная причина, почему самые богатые члены общества отвергают идею увеличения налогообложения, но одна из самых важных. Причем проблема усугубляется тем, что неприятие везения как составляющей успеха особенно сильно выражено среди тех, кто имеет больше всего возможностей влиять на политические решения.

В итоге проявляется крайне деструктивная динамика, объясняющая некоторые случаи впечатляющих успехов на современных рынках. Добившись чего-то, люди вкладывают часть средств в то, чтобы заполучить налоговые и регуляторные льготы, что позволяет им еще больше увеличить свой капитал, а далее лоббировать дополнительные привилегии (и так может продолжаться до бесконечности). Таким образом, успех отдельных личностей

становится препятствием для социального развития.

Гонка за «как у всех»

Описанные выше явления стимулируют формирование структуры расходов, являющейся крайне деструктивной для общества, в том числе и для самых богатых граждан. В США совокупная сумма потраченных впустую

Стимулы, определяющие потребительское поведение людей, очень часто противоречат их коллективным интересам

денег может достигать нескольких триллионов долларов в год. В книге приводится метафора стадиона, на котором все зрители одновременно встали, чтобы лучше рассмотреть, что происходит на поле, и при этом видят не больше, чем если бы продолжали комфортно сидеть на своих местах.

Например, все родители хотят, чтобы такое событие, как свадьба дочери, стало особенным. Однако в последние десятилетия цена «особенности» резко идет вверх. Так, если в 1980-м в США стоимость среднестатистической свадьбы с поправкой на инфляцию составляла \$11 тыс., то к 2014 году эта цифра достигла \$30 тыс. (а на Манхэттене превысила \$76 тыс.). Но появляется ли больше счастливых семей? Статистические данные указывают на корреляцию между увеличением расходов на свадебное торжество и ростом числа разводов. Таким образом, как замечает автор, если такого рода затраты не позволяют людям достичь желаемой цели, то, как и в случае любой другой инвестиции, их следует отнести на счет чистых убытков.

Потребители не хотят тратить много времени на выбор из тысяч предложений, поэтому покупают топ-продукты

Стимул, заставляющий людей фактически выбрасывать деньги на ветер, существует с незапамятных времен. Его суть сводится к желанию быть, как все. Наши затраты практически всегда возрастают, если они увеличиваются у друзей, соседей, коллег. Однако с ростом имущественного неравенства в обществе данное явление проявляется особенно сильно, так как запускается процесс, который Роберт Франк называет каскадирование затрат.

Поскольку у самых богатых людей появляется все больше денег, они начинают строить все более просторные дома. В свою очередь не принадлежащие к «высшей лиге», но достаточно богатые семьи также увеличивают размеры своих жилищ. Далее этот эффект проецируется вниз по социально-имущественной лестнице, вовлекая практически все общество в гонку за то, чтобы быть, как все. При этом очень многие люди лишаются возможности накапливать средства и вынуждены брать все больше кредитов. Сейчас в США средний размер частно-

числа разводов, и заявок на банкротства, а также большие расстояния, которые вынуждены преодолевать люди, добираясь на работу. А согласно данным Организации экономического сотрудничества и развития, наблюдается прямая зависимость между ростом имущественного расслоения и увеличением продолжительности рабочего дня.

Где находится золотая жила

Если все останется без изменений, то дома будут становиться все больше, свадьбы все пышнее, а инфраструктура продолжит ухудшаться. Людям же придется работать все больше, соответственно, у них практически не будет возможности сделать свою жизнь по-настоящему полной.

Чтобы изменить поведение людей, нужны достаточно мощные стимулы. Роберт Франк предлагает заменить действующий сейчас в США прогрессивный подоходный налог прогрессивным налогом на потребление.

Вот как должен работать данный подход. Люди будут декларировать свои доходы, а также суммы своих ежегодных накоплений. Разница между суммами дохода и накоплений является величиной ежегодного потребления, подлежащей налогообложению. Например, если ежегодный доход семьи

составляет \$100 тыс. в год, а сумма накоплений \$20 тыс., то облагаемое налогом значение ежегодного потребления составит \$80 тыс. Не исключено, что такой подход, к примеру, заставит кого-то из богатых людей пересмотреть проект по перестройке дома и снизить его стоимость, скажем, с \$2 млн до \$1 млн.

В любом случае самые богатые так и останутся самыми богатыми, а такое явление, как каскадирование затрат, хотя и не исчезнет сразу, но, по крайней мере, не будет разрастаться. При этом государство получит мощный источник поступлений, которые позволят существенно улучшить качество госуслуг и поддерживать на должном уровне инфраструктуру ●●

Если затраты не позволяют достичь желаемой цели, то их следует отнести на счет чистых убытков

го дома на 50% больше, чем в 1980 году. При этом средний размер дохода в реальном выражении увеличился весьма незначительно. Данный факт сложно объяснить чем-то иным, кроме как динамикой каскадирования затрат.

Будучи вынужденными тратить больше средств на удовлетворение своих базовых потребностей, семьи со средним доходом сталкиваются с немалыми финансовыми трудностями. Так, согласно данным переписи населения, в ста американских округах, где социально-имущественная дифференциация выражена в наибольшей степени, также наиболее очевидно проявляются главные симптомы усложнения финансовой ситуации семей. Это увеличение и