

АНТИХРУПКОСТЬ

КАК ИЗВЛЕЧЬ ВЫГОДУ ИЗ ХАОСА

Los Angeles Times,
The Economist и The Wall
Street Journal рекомендуют
эту книгу к прочтению

Автор – знаменитый
финансовый эксперт,
мыслитель и философ

Самый важный труд Талеба,
по его собственному мнению



Нассим Николас Талеб – философ, математик и трейдер. Занимал руководящие посты в брокерских фирмах Лондона и Нью-Йорка, а также работал на бирже, прежде чем основал собственный хедж-фонд Empirica LLC. Благодаря подходу, описанному в бестселлере «Черный лебедь», его компания заработала полмиллиарда долларов во время кризиса, а сам Талеб стал одним из самых известных финансистов и мыслителей современности.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

Существуют вещи, люди и системы, которые под влиянием переменчивости, стресса, беспорядка становятся только лучше, чем были прежде. Это качество автор назвал словом «антихрупкость». Он убежден, что данное свойство присуще многому из того, что нас окружает: например, человечеству, идеям, политическим системам и даже хорошим кулинарным рецептам.

В своей книге Нассим Николас Талеб подробно объясняет суть механизма антихрупкости и на множестве примеров демонстрирует, как это свойство работает и чем оно может быть полезно людям, компаниям, странам.

ПРИРОДА АНТИХРУПКОСТИ

Антихрупкость – это не то же самое, что гибкость, хотя определенное сходство у этих явлений есть. Однако если гибкий, эластичный предмет поддается физическому влиянию, то после прекращения воздействия он возвращается в прежнюю форму. А вещь, обладающая свойством антихрупкости, становится еще лучше. Нассим Талеб уверен: именно антихрупкость определяет, что является живой системой (например, человеческое тело), а что – бездеятельным объектом вроде папки с бумагами.

Основным свойством антихрупкости является толерантность к ошибкам. «Антихрупкость любит случайность и неопределенность, – пишет Талеб. – Уникальность антихрупкости состоит в том, что она позволяет нам работать с неизвестностью, делать что-то в условиях, когда мы не понимаем, что именно делаем, – и добиваться успеха».

Если разобраться в механизме антихрупкости, это даст возможность принимать непредсказуемые решения и тем са-

мым получать выгоду от неопределенности, в то время как остальные будут страдать от нее. Это очень важно для современного мира, ведь бизнесу постоянно приходится оперировать в условиях неопределенности, неизвестности, когда нет полного понимания текущей ситуации и ее вероятных последствий.

Автор утверждает, что гораздо проще разобраться, хрупка ли некая вещь, чем распознать, какие именно события могут ей повредить. «Хрупкость можно измерить, риск неизмерим», – пишет он. Следовательно, поскольку предсказать наступление неблагоприятных событий невозможно (как бы аналитики ни уверяли нас в обратном), свойство антихрупкости является жизненно необходимым для достижения успеха.

Для распознавания антихрупкости и противоположного ей свойства – хрупкости, – Талеб предлагает простой тест. Все то, что от неких случайных, непредсказуемых воздействий становится скорее лучше, чем хуже, – антихрупко. А обратное означает, что вещь хрупка.

Чтобы принимать непредсказуемые решения и получать выгоду от неопределенности, нужно разобраться в механизме антихрупкости.

Почти все, что исходит «сверху», делает нас хрупкими и мешает развиваться, в то время как то, что идет «снизу», позволяет нам стать более антихрупкими. Антихрупкость – естественное свойство сложных систем, которые выживают и эволюциони-

Сам Талеб убежден в существовании «черных лебедей» – событий огромного масштаба, которые невозможно предвидеть и которые влекут за собой серьезные последствия. А хрупкоделы не только сами отрицают все непонятное, неизвестное,

но и постепенно влияют на культуру – из нее исчезает все загадочное.

Хрупкоделы зачастую занимают серьезные посты и занимаются планированием во многих сферах: управлении бизнесом, экономике, социальной жизни и т. д. Результаты их деятельности могут

Антихрупкость – естественное свойство СЛОЖНЫХ СИСТЕМ, которые ВЫЖИВАЮТ и ЭВОЛЮЦИОНИРУЮТ

руют. А люди, пытаясь ограничить влияние всевозможных стрессов на разные аспекты своей жизни, лишь вредят сами себе. В результате все вокруг нас становится хрупким: наше здоровье, экономика, образование и т. д.

Простой пример, который приводит Талеб для иллюстрации своего тезиса: если человек пролежит месяц в кровати, его мышцы атрофируются. То же самое происходит и со многими системами, окружающими нас. В этом, по мнению автора, состоит трагедия нового времени. Он сравнивает нынешнюю ситуацию с тем, как родители, склонные к чрезмерной опеке, наносят вред своему ребенку, не давая ему шанса получить навыки, нужные для реальной жизни.

НЕИЗВЕСТНОСТЬ И ХРУПКОДЕЛЫ

Тех, кто способствует повышению хрупкости современного мира, автор называет «хрупкоделами» (fragilista). Это люди, которые предполагают: того, чего не видно, не существует. Другими словами, того, что им неизвестно, для них просто нет. Такой человек является наивным рационалистом: преувеличивает значимость научного познания и считает, что причины всех явлений можно понять.

быть опасными. Например, если хрупкодел работает медиком, он будет опираться лишь на действие лекарств и отрицать способность организма к самовосстановлению – и в итоге может «залечить» пациента. А хрупкодел-финансист использует устаревшие модели оценки риска – и в результате приводит финансовую систему к коллапсу. Людям стоит учиться распознавать хрупкоделов – и видеть негативные последствия тех решений, которые они принимают.

ТРИАДА: ТРИ СВОЙСТВА ОБЪЕКТОВ

Почти любой объект в мире можно отнести к одной из трех категорий (Талеб называет их совокупность «триада»).

1. Хрупкое. Это то, что хочет спокойствия, что разрушается под воздействием хаоса. Ошибки в этой категории редки и фатальны. Сюда можно отнести, к примеру, централизованное национальное государство.

2. Неуязвимое. Ему все равно, есть вокруг беспорядок или нет. Ошибки для неуязвимого объекта – всего лишь некая информация, она не влияет на его состояние. Неуязвимость вовсе не является синонимом «золотой середины», как это может показаться на первый взгляд. На самом

Если человек отрицает все непонятное и неизвестное, результаты его рациональной деятельности могут быть опасны.

- 1** АНТИХРУПКОСТЬ – это свойство объектов становиться лучше после воздействия на них стрессовых факторов или непредсказуемых событий.
- 2** ОСНОВНЫМ СВОЙСТВОМ антихрупкости является толерантность к ошибкам.
- 3** ЕСЛИ РАЗОБРАТЬСЯ в механизме антихрупкости, вы сможете принимать непредсказуемые решения и получать выгоду от неопределенности, в то время как другие будут страдать от нее.
- 4** Лучше ПРИНИМАТЬ РИСК одной крайности и полностью уходить от риска другой, но не практиковать «умеренный» риск.
- 5** ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА проб и ошибок позволяет хотя бы отчасти «приручить» случайность и непредсказуемость.

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ МЫСЛЕЙ

Обращать больше внимания на позитив ситуации (антихрупкость), а не на негатив (хрупкость).

деле она может как находиться посередине между хрупкостью и антихрупкостью, так и означать что-то совсем другое. В любом случае антихрупкость – всегда предпочтительна. Однако если достичь ее не получается (или это достанется слишком большой ценой), можно остановиться на неуязвимости. Но не следует всегда предпочитать неуязвимость антихрупкости – так мы лишаем себя (или другой объект) возможности расти и меняться.

3. Антихрупкое. Развивается под влиянием хаоса. Ошибки в этой категории достаточно часты, но скорее мелки, легко исправимы. Скажем, децентрализованная система городов-государств. В сфере бизнеса пример антихрупкой системы – Кремниевая долина с ее негласным лозунгом «Ошибайся чаще».

Автор предлагает читателям всякий раз, сталкиваясь с каким-то явлением или объектом, задумываться: к какой группе его можно отнести и что можно предпринять, чтобы уменьшить степень его хрупкости. И предостерегает: люди нередко фокусируют внимание на негативной реакции на случайные и непредсказуемые события (на хрупкости), вместо того чтобы об-

нии продаж на 10% убыток составит более 10%, – компания хрупка. Другой пример: если в городе при возрастании трафика на 10 тыс. машин время в дороге увеличивается на 10 минут, а при увеличении количества автомобилей еще на 10 тыс. – время возрастает на 30 минут. Таким образом, вред, наносимый хрупкому объекту потрясениями, растет по мере увеличения интенсивности.

ГИПЕРКОМПЕНСАЦИЯ И АНТИХРУПКОСТЬ

Существует такое наблюдение: в гонках лучшие лошади приходят вторыми, когда их соперники слабее, и первыми – если соревнуются с сильными конкурентами. Это явление можно назвать гиперкомпенсацией: в стрессовых условиях организм мобилизуется и способен показать все, на что способен.

Примеры гиперкомпенсации можно увидеть повсюду: например, если руководитель хочет, чтобы какая-то задача была выполнена как можно скорее, ее стоит поручить одному из самых загруженных людей. Скорее всего, исполнитель справится – у него включится механизм гиперкомпенсации. И наоборот:

если человек ничем не загружен, у него много свободного времени, то с большой долей вероятности он будет расходовать его впустую.

Гиперкомпенсация помогает нам добиться лучших результатов, сконцентрироваться на важном, достичь того, что казалось невозможным. Главное при этом,

чтобы «помехи» были не слишком сильны. В этом случае они пойдут нам только на пользу, помогут сфокусироваться на выполняемой задаче. К примеру, люди лучше засыпают под шум дождя и могут продуктивно работать в кафе. «Значит, мы не просто созданы для гиперкомпенсации – шум нам иногда необходим», – пишет Талеб.

К прогоревшим предпринимателям следует ОТНОСИТЬСЯ столь же уважительно, как к павшим на войне солдатам

ратить внимание на позитивную сторону дела (то есть на антихрупкость).

Чтобы научиться отличать хрупкое от антихрупкого, Талеб предлагает использовать простое правило, основанное на распознавании возрастания ущерба. К примеру, если при росте продаж на 10% прибыль увеличится менее чем на 10%, а при паде-

СЛЕДУЕТ СДЕЛАТЬ

Научиться отличать шум от значимой информации.

Перестать контролировать себя и других слишком жестко.

Использовать «стратегию штанги», избегая серединного пути.

Как вы относитесь к ошибкам?

Насколько хрупка ваша компания?

Как использовать механизм гиперкомпенсации для достижения лучших результатов?

СТОИТ ЗАДУМАТЬСЯ

Откуда же берется гиперкомпенсация? Автор убежден, что ее порождает антихрупкость, в той или иной степени присущая всем живым организмам.

ЦЕЛОЕ И ЧАСТИ

Ни одну систему, являющуюся частью живого мира, нельзя рассматривать в отрыве от среды ее «обитания». Как правило, каждая система не только сама состоит из отдельных компонентов, но и являет-

но взятого бессмертного организма – за исключением того, что в качестве такого бессмертного организма рассматривается сама природа», – пишет Талеб.

Из этого постулата есть не слишком приятное следствие для бизнеса. Любое предприятие должно быть хрупким, чтобы вся экономика в целом становилась антихрупкой. На практике так и получается: многие компании разрушаются, а процент успешных бизнесов не так уж велик.

Разумеется, бизнесмены вовсе не склонны к самопожертвованию, поэтому каждый из них стремится сделать свою организацию антихрупкой (или, по крайней мере, неуязвимой). Но это не обязательно соответствует интересам экономики в целом. Поразительно: руководители обучаются в бизнес-школах, нанимают консультантов, стремятся преуспеть в любых условиях, но при этом экономика

Если руководитель хочет, чтобы
какая-то задача была выполнена
как можно скорее, ее **СТОИТ**
поручить одному из самых
загруженных людей

ся частью других, более крупных систем. Причем части одного целого могут находиться в конфликте между собой, конкурировать – и тогда вся система выигрывает. Например, ресторанная сфера бизнеса улучшается, если в ней есть много хороших заведений, соперничающих между собой. А если бы она вся состояла из одного вечного ресторана, то качество его было бы сомнительным – скорее всего, он напоминал бы советский общепит.

Другими словами, нередко элементы системы должны быть хрупкими, чтобы вся система была антихрупкой. По сути, это логика эволюции: антихрупкость этого явления возможна лишь благодаря хрупкости отдельных организмов. «Основное правило курса «Управление «черными лебедями»: природа (и подобная ей система) любит разнообразие среди организмов больше, чем разнообразие внутри отдель-

не заинтересована в их успехе! На самом деле «ей нужно, чтобы они неблагоразумно брали на себя очень большой риск и были ослеплены перспективами». Это позволит той сфере бизнеса, где работают эти компании, развиваться.

Чтобы этот подход принес все-таки пользу максимальному количеству человек и организаций, необходимо изменить отношение общества к прогоревшим предпринимателям, уверен автор. К ним следует относиться как к павшим на войне солдатам, то есть уважительно. И не воспринимать как неудачников. В этом случае культура экспериментирования, проб и ошибок постепенно станет доминирующей. Это позволит экономике становиться более антихрупкой, а отдельным людям и компаниям – быстрее восстанавливаться после неудач и легче начинать все сначала.



О ПОЛЬЗЕ ОШИБОК

Что же можно предпринять, чтобы обрести свойство антихрупкости? Прежде всего Талеб советует полюбить ошибки, сделать так, чтобы вы ошибались чаще, но по мелочам.

Использование метода проб и ошибок позволяет хотя бы отчасти «приручить» случайность и непредсказуемость. Рассматривать ошибку стоит как источник полезной информации о том, что не работает, как делать не надо. В итоге вы начнете все отчетливее понимать, какое решение будет правильным. Каждая следующая попытка

будет все более ценной, а по дороге к цели вы сможете сделать еще много интересных открытий.

В ценности ошибок можно убедиться, рассмотрев следующий пример. Если бы «Титаник» не потерпел катастрофу, общество продолжало бы строить корабли все больших и больших размеров. Очевидно, что в итоге это могло закончиться еще более масштабной трагедией. Автор утверждает: это – иллюстрация разницы между выгодой для системы в целом и вредом для ее отдельных элементов. Аналогично, каждая авиакатастрофа позволяет сделать систему безопасности полетов все более

совершенной, пусть даже ценой некоторых жертв. «Это стало возможным благодаря тому, что данная система антихрупка и по определению учится на небольших ошибках; увы, того же нельзя сказать о подверженной краху экономике – экономическая система в том виде, в каком она существует сегодня, антихрупкой не является. Почему? Ежегодно самолеты совершают сотни тысяч рейсов, в то время как глобальные экономические системы функционируют как единое целое: ошибки распространяются и усугубляются», – говорит автор.

ПЕРЕМЕНЧИВОСТЬ И КОНТРОЛЬ

Сделать нас более антихрупкими способна некоторая доля переменчивости. К примеру, рядовой банковский служащий, скорее всего, пострадает во время кризиса гораздо сильнее, чем обычный таксист, работающий сам на себя.

Жесткий контроль может иметь катастрофические последствия, считает автор.

Если вам кажется, что вы знаете больше, чем вы знаете на самом деле, – вы хрупки

В книге он приводит множество подтверждений этого тезиса, в том числе из мира науки. Скажем, если на фондовом рынке жестко зафиксировать цены или устранить всех спекулянтов, он станет стабильным. Но это псевдостабильность, которая ведет к повышенной хрупкости системы. За периодом затишья обязательно последует резкий скачок, ведь игроки отвыкнут от переменчивости, и любое изменение будет вызывать у них чрезмерную реакцию, вплоть до паники.

«На самом деле сбивать людей с толку довольно полезно – это хорошо и для них, и для вас», – пишет Талеб. Не верите? Тогда представьте себе ситуацию: человек, который много лет приходит домой ровно в семь часов вечера, вдруг опоздал на полчаса. Скорее всего, его семья будет очень волноваться. Но такой реакции не последовало бы, если бы тот же человек раньше вел себя более переменчиво. Вывод: тот, кто опаздывает время от времени, бережет нервы своих близких.

Стабильность чаще всего вредна. А небольшие периодические флуктуации способствуют очищению системы. Например, если время от времени в лесу происходят маленькие локальные пожары, это не дает накапливаться огромному количеству огнеопасного материала. Если же таких пожаров не будет, рано или поздно, когда пожар все-таки начнется, его последствия станут катастрофическими.

Аналогия справедлива и для бизнеса. Когда дела компании в течение долгого времени идут хорошо, она отвыкает от ощущения опасности и забывает, как нужно вести

себя в случае неудачи. А значит, следующая ошибка может стать для нее фатальной.

Таким образом, не стоит пытаться избавиться антихрупкую систему от проявлений непредсказуемости. Напротив, иногда стоит «подкинуть то-

плива» – добавить элемент случайности, который укрепит свойство антихрупкости. Порой это действие может даже превратить хаос в порядок, что подтверждают физические эксперименты.

Но значит ли это, что контролировать не нужно вообще? Автор книги утверждает: «Как правило, вмешательство с целью ограничить размер объектов (фирм, аэропортов, источников загрязнения), концентрацию и скорость полезно, потому что уменьшает риск «черного лебедя».

Еще одна рекомендация состоит в том, чтобы учиться отличать случайный шум от значимой информации. Если вы не владеете этим навыком, то будете склонны к чрезмерному контролю.

ШТАНГА ДЛЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Если вы сталкиваетесь с проблемами, вызванными неопределенностью, вам может пригодиться «стратегия штанги», предлагаемая Нассимом Талебом. Этот спортивный снаряд является иллюстрацией принципа: уклоняйся от середины, разделяй крайности. Автор убежден: «средний» путь – это часто гарантированный проигрыш. Лучше принимать риск одной крайности и полностью уходить от риска другой, но не практиковать «умеренный» риск. Например, если ваша стратегия персональных сбережений подразумевает, что 90% средств вы держите в наличных (и как-то защищены от инфляции), а 10% вкладываете в максимально рискованные ценные бумаги, то даже в самом худшем случае вы потеряете лишь 10% накопленного. Если же вы вложите всю сумму в бумаги со «средним» риском, это может стать гораздо более дорогой ошибкой. Таким образом, «стратегия штанги» страхует нас от негативных последствий событий, вероятность которых сложно оценить.

«Антихрупкость – это сочетание агрессивности и паранойи: ограничьте потери, позаботьтесь о защите от крайнего риска, а приобретения, позитивные «черные лебеди», позаботятся о себе сами», – пишет автор. Другими словами, мы теряем меньше и получаем больше, если уменьшаем большие потери, а не улучшаем «серединную» ситуацию.

ОБРАЗОВАНИЕ И ОБРАЗОВАННОСТЬ

Отношение Талеба к формальному образованию – необычно. Прежде всего он не видит никакой связи между хорошим об-

разованием и дальнейшим процветанием человека. Кроме того, формальное образование и истинная образованность – совсем не одно и то же. Роль университетов в современном мире сильно переоценена, убежден автор. Нередко образование занимается тем, что культивирует человеческую способность видеть причинно-следственные связи там, где на самом деле их нет.

В книге в качестве примера приводится древнегреческий миф о Прометее (в переводе – «думающий прежде») и его брате Эпиметее («думающий потом»). По легенде, именно Эпиметей принял дар Пандоры, что привело к большой катастрофе. Талеб говорит, что Эпиметеем можно назвать человека, который «задним числом искажает реальность, подгоняя факты под теории». В то время как Прометей является символом прогресса.

Обучение слишком часто смотрит в прошлое и является узкоколым, в итоге результатом становится увеличивающаяся хрупкость. Очень часто тот, кого считают экспертом, знает о проблеме меньше, чем думает. И в результате принимает неправильные решения. Если вам кажется, что вы знаете больше, чем вы знаете на самом деле, – вы хрупки. В то же время признание себя невеждой повышает антихрупкость.

В качестве альтернативы формальному образованию автор напоминает о давней практике: передаче набора ноу-хау от мастера к подмастерью. Причем не сразу, а только когда тот достигнет определенного уровня мастерства.

Мы склонны переоценивать формальные знания во всех сферах своей жизни. В том числе и в вопросах инвестирования. Автор советует: вкладывать деньги нужно не в бизнес-планы, а в людей, которые способны по несколько раз в жизни менять свою профессию. Так ваши инвестиции будут застрахованы от неудач, ставших результатом чрезмерно оптимистичных бизнес-планов. ■