



# Оглавление

Предисловие	7
Глава 1. Ошибка выжившего	11
Глава 2. Тело пловца как иллюзия	15
Глава 3. Эффект самонадеянности	18
Глава 4. Социальное доказательство	22
Глава 5. Ловушка невозвратных потерь	26
Глава 6. Взаимность	30
Глава 7. Предвзятость подтверждения (часть 1)	34
Глава 8. Предвзятость подтверждения (часть 2)	38
Глава 9. Ловушка авторитета	42
Глава 10. Эффект контраста	46
Глава 11. Смещение в сторону доступности	50
Глава 12. Хитрости типа «сначала будет хуже, а потом станет лучше»	54
Глава 13. Ловушки сюжетных историй	58
Глава 14. Ошибка ретроспективного искажения	62
Глава 15. Шоферские знания	66
Глава 16. Иллюзия контроля	70
Глава 17. Стимулирование и ответные тенденции в мотивации	74
Глава 18. Регрессия к средним показателям	78
Глава 19. Трагедия общины	82
Глава 20. Искажение при оценке результата	86
Глава 21. Парадокс выбора	90
Глава 22. Предвзятость из симпатии	94
Глава 23. Эффект обладания	98
Глава 24. Чудо	102
Глава 25. «Группомыслие»	105

Глава 26. Пренебрежение вероятностью	109
Глава 27. Смещение нулевого риска	113
Глава 28. Уловка дефицита	117
Глава 29. Игнорирование основ	121
Глава 30. Ошибка игрока	125
Глава 31. Якорь	129
Глава 32. Индукция	133
Глава 33. Отвращение к потерям	137
Глава 34. Социальная леность	141
Глава 35. Рост по экспоненте	145
Глава 36. Проклятие победителя	149
Глава 37. Фундаментальная ошибка атрибуции	153
Глава 38. Ложная причинно-следственная связь	157
Глава 39. Эффект ореола (галло)	161
Глава 40. Альтернативные пути	165
Глава 41. Иллюзия прогноза	169
Глава 42. Ошибка конъюнкции	173
Глава 43. Эффект фрейминга	177
Глава 44. Склонность к действию	181
Глава 45. Недооценка бездействия	185
Глава 46. Эгоистичный сдвиг	189
Глава 47. Гедонистическая беговая дорожка	193
Глава 48. Смещение самоотбора	197
Глава 49. Ассоциативный уклон	200
Глава 50. Везение новичка	204
Глава 51. Когнитивный диссонанс	208
Глава 52. Гиперболическое обесценивание	211
Послесловие	215
Благодарности	223
Литература	224
Об авторе	255

# Предисловие

Все началось осенним вечером 2004 года. По приглашению издателя Хуберта Бурды я приехал в Мюнхен, чтобы поучаствовать «в неформальном обмене мнениями с другими интеллектуалами». Никогда не считал себя интеллектуалом (я изучал экономику и менеджмент и стал предпринимателем, это скорее не интеллектуал, а совсем наоборот). Впрочем, я уже опубликовал два романа, — видимо, этого оказалось достаточно.

За столом сидел Нассим Николас Талеб — тогда еще теневого трейдер Уолл-стрит, интересовавшийся философией. Меня ему представили как знатока английского и шотландского Просвещения, специалиста по Дэвиду Юму\*. Без сомнения, меня с кем-то перепутали. Я неуверенно улыбнулся присутствующим, и повисшая пауза могла быть воспринята как доказательство моих великих философских познаний. Талеб тут же придвинул к себе свободный стул и, поглаживая сиденье, предложил мне присесть рядом с ним. К счастью, после нескольких фраз о Юме разговор перекинулся на Уолл-стрит,

---

\* Шотландский философ XVIII века. Здесь и далее прим. пер., если не указано иное.

и тут я уже мог как минимум поддержать беседу. Мы смеялись над типичными ошибками CEO\*, включая и нас самих. Обсуждали любопытный факт: почему невероятные события, уйдя в прошлое, кажутся куда более вероятными. Мы шутили над тем, как владельцы акций при падении курса ниже начальной цены не в силах с ними расстаться.

Наше знакомство возымело результат. Тaleb прислал мне свои рукописи, которые я откомментировал и немного покритиковал, и они легли в основу его мирового бестселлера «Черный лебедь»\*\*. Эта книга, как катапульта, забросила Taleba в высшую лигу интеллектуалов мирового масштаба. А я с растущим аппетитом стал поглощать литературу по эвристике привязки и корректировки\*\*\*. И все чаще общался со многими людьми, причисляемыми к интеллигенции американского Восточного побережья. Через несколько лет обнаружилось, что, занимаясь, как прежде, писательством и предпринимательством, я прошел настоящий курс по социальной и когнитивной психологии.

Ментальные ошибки, как я их называю, — систематические отклонения в нашей рациональности, отход от логичного, оптимального, разумного мышления и поведения. Слово «систематические» важно: часто в своих заблуждениях мы

\* CEO — Chief Executive Officer. Высшая руководящая должность в компании, аналог исполнительного или генерального директора.

\*\* Издана на русском языке: Taleb Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М. : Колибри, 2019.

\*\*\* Намек на известную работу Даниэля Канемана и Амоса Тверски, посвященную эффекту якоря, или эвристике привязки и корректировки. Подробнее см.: Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. М. : АСТ, 2013.

идем одним и тем же путем. Например, переоценка своих знаний встречается гораздо чаще, чем их недооценка. Или, скажем, опасность что-то потерять явно быстрее выводит нас из равновесия, чем возможность выигрыша. Математики назвали бы это явление перекосом, асимметричным распределением наших ментальных ошибок.

К счастью, асимметрия иногда позволяет такие ошибки предусмотреть.

Чтобы не лишиться по недомыслию накоплений за те годы, что я занимался писательством и предпринимательством, я завел список систематических ментальных ошибок, а заодно стал записывать небольшие истории и анекдоты на соответствующую тему. Без всякого намерения их публиковать. Просто так, для себя. И вскоре я обнаружил, что список полезен не только в денежных делах, но и в предпринимательстве и даже в личной жизни. Знание собственных ошибок позволило мне стать более спокойным, разумным, уравновешенным: теперь я видел свои неверные шаги и учился принимать меры, пока они мне не навредили. И впервые я начал распознавать неразумные действия других и смог противостоять им — иногда даже с преимуществом. Но главное — это позволило освободиться от признаков иррациональности в поведении, теперь у меня появились категории, понятия и разъяснения, необходимые, чтобы разгонять туман. Громы и молнии со времен Бенджамина Франклина\* не сделались реже, слабее или тише, но они

---

\* Бенджамин Франклин (1706–1790) — успешный американский политик XVIII века, один из авторов Декларации независимости и американской Конституции, изобретатель молниеотвода («громоотвода»).

нагоняют меньше страха. Вот и с моим неразумием произошло то же.

Вскоре моей подборкой заинтересовались друзья — те, кому я о ней рассказывал. И я начал вести еженедельную колонку в газетах (немецкой *Frankfurter Allgemeine Zeitung* и швейцарской *SonntagsZeitung*), а потом и часто выступать с докладами (в основном перед врачами, инвесторами, членами наблюдательных советов и СЕО). И наконец, появилась эта книга. Вуаля! Вы держите в руках не то чтобы свое счастье, но как минимум страховку от слишком серьезных несчастий, в которых могли быть виноваты вы сами.

*Рольф Добелли*

# Ошибка выжившего

## ПОЧЕМУ НУЖНО ЗАХОДИТЬ НА КЛАДБИЩЕ

Куда бы ни взглянул наш Рето, всюду он видит рок-звезд. Они выступают по телевидению, мелькают на обложках иллюстрированных журналов, в концертных программах и на фанатских страничках в интернете. Их песни разливаются везде — в торговом центре, в его плей-листе, в клубе по фитнесу. Рок-звезды всегда тут как тут. Их много. И все успешны. Воодушевленный успехом героев гитары, Рето основывает свою рок-группу. Что у него выйдет? Вероятность успеха на волосок выше нуля. Как и многие другие, эти ребята, скорее всего, окажутся на кладбище разбитых надежд рядом с теми, кого постигла неудача. Там покоится в десять тысяч раз больше музыкантов по сравнению с теми, кто пробился на сцену и участвует в шоу. Но ни один журналист не станет интересоваться людьми, не прошедшими отбор, — разве что теми, кто сначала стал звездой, а потом исчез с горизонта. Вот поэтому кладбище разбитых надежд невидимо для посторонних.

*Ошибка выжившего, или предвзятость в оценке своих шансов (survivorship bias) объясняется так: поскольку успехи*



привлекают внимание и гораздо более заметны, чем неудачи, мы переоцениваем свои шансы. Как сторонний наблюдатель, вы (и Рето) подвержены иллюзиям. Вы и представить не можете, насколько мала, ничтожна вероятность успеха. Возьмем писательство. На каждого успешного автора приходится сотня тех, чьи книги не продаются. И на каждого из тех, кто опубликовал свою книгу, приходится сотня писателей, не встретивших своего издателя. А на каждого уже из этих сотен приходятся сотни таких, кто начинает работу над рукописью и кладет ее в ящик стола.

Но мы с вами слышим только об авторах, добившихся признания, и даже не можем узнать, насколько вероятен писательский успех. То же относится к фотографам, предпринимателям, художникам, спортсменам, архитекторам, лауреатам Нобелевских премий, телеведущим, продюсерам, королевам красоты. Работникам СМИ неинтересно копать на кладбищах разбитых надежд. И они в этом не виноваты. А значит, такую работу должны проделать вы — своим умом.

*Предвзятость оценки* непременно скажется и в финансовых делах. Предположим, ваш друг задумал стартап. Вы в числе потенциальных инвесторов. Взвешиваете шансы: да, из этого проекта может вылупиться еще один Microsoft! Возможно, вам повезет... А что на деле? Самый вероятный сценарий: новая компания захлебнется и утонет на старте. Следующий по степени вероятности — банкротство через три года. Большинство компаний, переживших трехлетие, превращаются в малый бизнес с числом сотрудников менее десяти человек. Вывод: вы позволили себя ослепить, соблазнившись медийными презентациями успешных компаний.

Так что же, отказываться от любого риска? Нет. Но рискуйте, понимая, что маленький чертик *предвзятой оценки* может разбить в пух и прах ваши мнимые шансы и вероятности.

Возьмем индекс Доу — Джонса. В него входят исключительно выжившие и успешные. Однако нет никакого индекса акций, где представлены провалы и люди, оставшиеся ни с чем. А таких большинство. Индекс акций вообще нельзя считать репрезентативным для экономики страны. Как и прессу: она не показывает всего и не сообщает обо всех музыкантах или художниках. И большое количество успешных книг или популярность тренеров по саморазвитию должны вас настроить скептически: потерпевшие неудачу книг не пишут и не выступают с докладами о том, как их надежды увяли.

Совсем щекотливой и каверзной ситуация становится, если вы оказываетесь среди «выживших и победивших». Даже когда успех случаен, вы непременно найдете в своих действиях нечто общее с другими удачливыми людьми и решите, будто это и есть «фактор успеха». Однако при посещении кладбища неудач (компании, люди, проекты и т. д.) вы заметите, что те же факторы часто использовались и ими.

Когда достаточно много ученых исследуют определенный феномен, нередко их изыскания совершенно случайно дают статистически релевантные результаты, — например, о взаимосвязи между потреблением красного вина и высокими жизненными ожиданиями. Подобные (абсурдные и фальшивые) работы сразу становятся известными и популярными.

Но хватит философствовать. *Предвзятость оценки* означает, что вы систематически переоцениваете вероятность успеха. Именно поэтому посещайте почаще могилы некогда многообещающих проектов, инвестиций, карьер. Прогулка печальная, но оздоровительная.