

Стивен Левитт, Стивен Дабнер

Фрикомыслие. Нестандартные подходы к решению проблем

Глава 1. Что это значит – «думать как фрик»?

После того как мы написали «Фрикономику» и «Суперфрикономику»[1], читатели стали присылать нам самые разные вопросы. «Стоит ли все-таки учиться в колледже?»¹ (Краткий ответ: да. Полный ответ: тоже да.) «Хорошая ли это идея – передать семейный бизнес детям?»² (Идея отличная, если вы хотите, чтобы дело развалилось: исследования показывают, что в большинстве случаев лучше нанять стороннего управляющего[2].) «Что случилось с эпидемией синдрома запястного канала?»³ (Как только он перестал возникать у журналистов, они прекратили писать о нем, но проблема осталась, особенно это касается рабочих заводов и фабрик.)

Некоторые вопросы были философскими: «Что делает людей по-настоящему счастливыми?», «Действительно ли неравенство в доходах так опасно, как кажется?», «Сможет ли диета, богатая ненасыщенными жирными кислотами, привести к миру на земле?».

Люди хотели знать преимущества и недостатки беспилотных средств передвижения, кормления грудью, химиотерапии, налогов на наследство, гидравлического разрыва пласта, лотерей, «целебных молитв», знакомств по Интернету, реформы патентного права, незаконного истребления носорогов, клюшки айрон, используемой для первого удара, а также виртуальных валют. Как-то мы получили письмо по электронной почте с просьбой «решить проблему ожирения», а пятью минутами позже – требование «немедленно покончить с голодом!».

Читатели, похоже, считают, что для нас нет загадок слишком хитрых и задач слишком сложных, с которыми мы не сумели бы справиться. Как будто мы обладаем неким патентованным средством, чем-то вроде фрикономических щипцов, с помощью которых можно извлечь тайную мудрость из очевидного.

О, если бы это было действительно так!

Правда, однако, состоит в том, что решать задачи – трудное дело. Если какая-то проблема до сих пор существует, будьте уверены – немалое число людей уже пыталось разобраться в ней и найти решение, но у них ничего не вышло. Простые проблемы улетучиваются, остаются только сложные. Более того, чтобы грамотно ответить даже на незамысловатый вопрос, необходимо потратить значительное время, собирая, организуя и анализируя данные.

Поэтому вместо того, чтобы пытаться (возможно, безуспешно) ответить на вопросы, которые нам присылают, мы решили написать книгу, которая научит читателя фрикомыслию[3].

На что это похоже?

* * *

Представьте себе, что вы футболист⁴, настоящая звезда, и сборная вашей страны находится в шаге от победы в чемпионате мира. Все, что от вас требуется, – это пробить пенальти. Шансы в вашу пользу: результативность пенальти представителей футбольной элиты составляет 75 %.

Стадион шумит. Вы ставите мяч на отметку. До цели 11 метров. Вам нужно попасть в прямоугольник около 7 метров шириной и 2,5 метра высотой.

Вратарь пристально смотрит на вас. Скорость мяча после удара – почти 130 км/ч, так что голкипер едва ли сможет подождать и посмотреть, в какую сторону полетит мяч. Он пытается предположить, куда вы ударите, и бросается в выбранном направлении. Если не угадает, ваши шансы забить гол увеличиваются до 90 %.

Лучший вариант – сильно пробить точно в верхний угол ворот: вратарь не успеет поймать мяч, даже если его догадка о направлении удара была верной. Но такой удар не оставляет вам права на ошибку: малейшая неточность – и мяч пролетит мимо ворот. Поэтому вы, возможно, захотите подстраховаться и будете бить не в самый угол, хотя это увеличит шансы вратаря отбить удар, если он верно догадается о его направлении.

Также вам нужно решить, бить в левый угол или в правый. Если ваша ударная нога правая, как у большинства игроков, удар влево будет более удачным – сильным и точным. Но вратарь тоже знает об этом. Потому в среднем в 57 случаях из 100 он прыгает влево от бьющего и лишь в 41 – вправо.

Итак, вы стоите, стадион ревет, ваше сердце колотится. Вы готовитесь к удару, который изменит вашу жизнь. Весь мир смотрит на вас, соотечественники шепчут за вас молитву. Если мяч окажется в воротах, ваше имя всегда будут произносить тем тоном, каким говорят о высокочтимых святых. Если нет... Ну... лучше об этом не думать.

Снова и снова вы прокручиваете в голове варианты. Вправо или влево? Точно в угол или взять чуть ближе к центру? Прежде вы уже пробивали пенальти – куда вы целились? И куда прыгнул вратарь? И тут в вашей голове проносится вопрос: «А о чем думает сейчас вратарь?» Или даже: «Что думает вратарь о том, что я думаю сейчас?»

Вы знаете, что вероятность стать героем у вас 75 %, и это не так уж мало. Но разве не было бы чудесно, если бы эта цифра была больше? Нельзя ли посмотреть на задачу по-другому? Что, если попробовать выйти за границы очевидного и перехитрить соперника? Вы знаете, что вратарь пытается отгадать, прыгать ему вправо или влево. А если... если... ударить не вправо и не влево? Что, если выбрать тупейший вариант из всех возможных и пробить прямо в центр ворот?

Да, сейчас там стоит вратарь, но вы можете быть уверены, что после удара его там не будет. Помните, что говорит статистика? Вероятность того, что вратарь бросится влево, – 57 %, что вправо – 41 %. Это означает, что он остается в центре только в двух случаях из ста. Теоретически вратарь, даже прыгнув в сторону, может отбить мяч, направленный в центр ворот, но

как часто такое бывает? Если бы только у вас были данные об успехе пенальти, пробитых в центр ворот!..

Так уж вышло, что у нас есть эта статистика: при ударе в центр, каким бы рискованным это ни казалось, шансы попасть в ворота на 7 % выше, чем если бить в угол.

Хотите сами проверить?

Допустим, вы захотели. Вы набегаете на мяч, упираете в газон левую ногу, размахиваетесь правой – и мяч летит. И тут же до вас доносится сотрясающий все вопль: «Го-о-о-о-о-о-ол!» Болельщики неистовствуют, партнеры по команде душат вас в объятиях. Этот момент будет длиться вечно. Остаток вашей жизни станет одной сплошной вечеринкой, ваши дети вырастут сильными, богатыми и добрыми. Поздравляем!

Хотя пенальти в центр ворот заметно более успешны, только 17 % ударов направлены туда. Почему так мало?

Одна из причин заключается в том, что метить в центр – на первый взгляд ужасная идея. Бить прямо во вратаря? Это кажется неестественным и противоречит здравому смыслу – так же как идея предотвратить болезнь с помощью инъекции того самого вируса, который это заболевание вызывает.

Кроме того, бьющий использует фактор неожиданности: вратарь не знает о направлении удара. Если бы футболисты всегда пробивали пенальти одинаково, процент успеха резко упал бы; если они начнут бить только в центр, вратари очень быстро приспособятся.

Но есть и третья, самая важная причина, по которой игроки не бьют в центр ворот, особенно в решающие моменты, как, например, в финале чемпионата мира. Они боятся позора. Но ни один футболист в здравом уме не признает этого.

Поставьте себя на место игрока на одиннадцатиметровой отметке. Что движет вами в этот волнующий момент? Ответ очевиден: вы хотите забить гол и принести своей команде победу. Если это так, то статистика дает вам такой же очевидный совет: бить в центр ворот. Но действительно ли вы хотите победить?

Представьте себя перед ударом. Вы только что решили бить в центр. Но минуточку, что, если вратарь не бросится в сторону? Что, если по какой-то причине он останется стоять там, где стоит, мяч сам прилетит ему в руки и он спасет свою страну, даже не особо напрягаясь? Как жалко вы будете смотреться! Голкипер станет героем, а вам придется переехать вместе с семьей за границу, чтобы избежать расправы.

И вы меняете решение.

Вы выбираете привычный вариант и метите в угол. Если вратарю повезет, он угадает направление и поймает мяч, то вы все равно сделали все, что

смогли, но вратарь сделал чуть больше. Да, героем вы не стали, но и бежать из страны не понадобится.

Если вы последуете этому эгоистичному побуждению – не делать глупостей и сохранить репутацию, то, скорее всего, ударите в угол.

Если же вы будете руководствоваться общественным благом – попытаетесь принести своей стране победу, не боясь опозориться, – вы ударите в центр.

Так бывает и в жизни: пойти прямо нередко самый смелый ход.

Если нас спросят, как мы поведем себя, выбирая между личной выгодой и общественным благом, большинство из нас не признает, что предпочтет первое. Но история учит нас, что чаще всего люди по естественной склонности или благодаря воспитанию ставят личные интересы выше общественных. Они не плохие люди – они просто люди.

Однако предпочтение личных интересов может привести к разочарованию, если ваши амбиции не ограничиваются желанием обеспечить себе маленькую собственную победу. Может быть, вы хотите избавить мир от бедности, усовершенствовать систему государственного управления, снизить вредное воздействие вашей компании на окружающую среду или просто научить ваших детей не ссориться. Как вы намереваетесь добиться того, чтобы каждый стремился к общему благу, когда каждый заботится только о своей выгоде?

Мы написали эту книгу, чтобы ответить на подобные вопросы. Удивительно, насколько в недавнее время распространилась идея о том, что есть «правильный» способ решать проблемы и, конечно же, «неправильный». В результате было очень много шума, но очень мало толку: проблемы так и остались нерешенными. Можно ли изменить ситуацию? Мы надеемся, что можно. Мы бы хотели похоронить идею о том, что существует способ правильный и неправильный, умный и глупый, красный и голубой. Современный мир требует, чтобы мы все мыслили более продуктивно, более изобретательно, более рационально; чтобы мы смотрели на вещи с разных точек зрения и «напрягали разные группы мышц»; чтобы наши ожидания не были однообразными; чтобы мы думали без страха и без пристрастий, не ослепляя себя оптимизмом и не огорчая скептицизмом. Чтобы мы думали... э-э-э... как фрики.

Две первые наши книги были вдохновлены относительно простым набором идей.

Побудительные мотивы – краеугольный камень современной жизни. Если мы хотим проникнуть в суть проблемы и найти ее решение, нам необходимо отыскивать и понимать настоящие мотивы людей.

Знание о том, что? нужно посчитать и как это можно сделать, упрощает картину мира. Ничто не сравнится с абсолютной мощью чисел, когда нужно освободить вопрос от наслоений путаницы и противоречий. Это особенно важно, если речь идет о чем-то животрепещущем и вызывающем бурю эмоций.

Общепринятая точка зрения часто ошибочна. И слепое следование ей может привести к бесполезным, дорогостоящим, а порой и опасным последствиям.

Взаимосвязь и причинно-следственная связь – это не одно и то же. Когда два события случаются одновременно, мы чаще всего думаем, что одно из них есть причина другого. Например, люди в браке явно счастливее одиноких. Значит ли это, что брак приносит счастье? Не обязательно. Данные позволяют нам предположить, что счастливые люди скорее склонны вступать в брак. Один исследователь облек этот тезис в запоминающуюся форму: «Если вы всегда всем недовольны, с какой стати кто-то захочет на вас жениться или выйти за вас замуж?»⁵

В основе этой книги тот же самый набор идей, но есть и некоторое отличие. Две первые книги не давали вам никаких рекомендаций. Большей частью мы использовали цифры статистики, чтобы рассказать вам истории, которые сами находили интересными, проливая при этом свет на те стороны жизни общества, которые прежде находились в тени. Здесь мы пошли дальше и даем вам советы, которые могут оказаться полезными при столкновении как с житейскими мелочами, так и с мировыми проблемами.

При всем этом наша книга не принадлежит к разряду пособий «помоги себе сам» в обычном понимании. Поверьте, мы совсем не те люди, у которых вы бы захотели просить помощи, и некоторые советы, которые мы даем, скорее, усугубят трудности, чем избавят от них.

Наш образ мыслей вдохновлен тем, что называют экономическим подходом. Но не подумайте, что речь тут об экономике, совсем нет. Экономический подход одновременно и шире, и проще экономики. Он основывается на цифрах, а не на интуиции или идеологии и нацелен на постижение того, как устроен наш мир, какие стимулы приводят к успеху (или неудаче), как распределяются ресурсы и что мешает людям получить их – будь то конкретные вещи (пища, транспорт) или нечто нематериальное (образование, любовь).

В таком способе мышления нет никакого волшебства. Тот, кто так мыслит, обычно имеет дело с явлениями очевидными и высоко ценит здравый смысл. Из этого следует плохая новость: если вы взялись за книгу в ожидании, что волшебники разболтают свои секреты, вас ждет разочарование. Но есть и хорошая новость: думать как фрик достаточно просто и любой может этому научиться. Но вот что удивительно: лишь очень немногие думают как фрики.

Почему?

Одна из причин заключается в том, что наши предубеждения и склонности (политические, интеллектуальные и пр.) искажают наше видение мира. Все большее число исследований доказывает, что даже самые умные люди ищут скорее свидетельства, подтверждающие их точку зрения⁶, нежели новую информацию, которая прояснит их представление о реальности.

Кроме того, всегда заманчиво пастись со стадом⁷. Даже в самых важных вопросах мы часто следуем мнению друзей, родителей или коллег. (Вы узнаете больше в главе 6.) В этом есть некий смысл: гораздо легче согласиться с семьей и друзьями, чем найти новых друзей и новую семью! Но подобная стадность означает также, что мы быстро усваиваем существующий

порядок вещей, медленно меняем ход наших мыслей и счастливы передоверить мыслительный процесс кому-то другому.

Есть и другое препятствие на пути к тому, чтобы думать как фрикер: людям некогда думать о том, как они думают. Более того, они вообще не тратят много времени на то, чтобы думать. Вспомните, когда последний раз вы посвятили хотя бы час размышлению как таковому? Скорее всего, это было довольно давно, как и у большинства других. Может быть, это особенность нашего века высоких скоростей? Скорее нет. Неприлично талантливый Джордж Бернард Шоу – всемирно известный писатель и один из основателей Лондонской школы экономики – подметил этот недостаток мысли много лет назад. По свидетельствам современников, он говорил: «Совсем немногие думают больше двух-трех раз в год⁸. Я стал знаменит во всем мире благодаря тому, что думаю один-два раза в неделю».

Мы тоже стараемся думать раз или два в неделю (хотя нашим мыслям, конечно, далеко до уровня мыслей Шоу) и призываем вас делать так же.

Это не значит, что вы должны хотеть думать как фрикер. У этого способа есть свои недостатки. Вы можете обнаружить, что плывете против течения. Можете своими словами поставить людей в неловкое положение. Встречаете вы, например, милую пару – ответственных родителей, у которых трое детей, и проговариваетесь невзначай, что использовать детские автокресла – пустая трата времени и денег⁹ (по крайней мере об этом свидетельствуют результаты тестов на столкновение). Или рассказываете на ужине у родителей подруги, как движение за местные продукты питания может вредить окружающей среде¹⁰, а потом узнаете, что ее отец ярый почвенник и все продукты на столе были выращены не далее чем в 80 км отсюда. Вам придется почувствовать, каково это, когда вас называют чудачком, возмущенно негодуют в ответ на ваши речи или даже поднимаются и выходят из комнаты. У нас есть личный опыт по этой части.

Когда мы были в Англии, где рекламировали только что вышедшую «Суперфрикономику», нас пригласили встретиться с Дэвидом Кэмероном, который вскоре стал премьер-министром Великобритании¹¹.

Хотя в том, что люди его положения интересуются идеями таких, как мы, нет ничего необычного, приглашение Кэмерона удивило нас. На первых страницах «Суперфрикономики» мы заявили, что почти ничего не знаем об инфляции, безработице и т. п. – о тех макроэкономических силах, которыми политики пытаются управлять, используя все доступные им методы.

Более того, политики склонны избегать противоречий, а наша книга обнажила множество таковых в Великобритании. Национальное телевидение устроило нам допрос с пристрастием по поводу главы, в которой мы описываем созданный нами совместно с одним из британских банков алгоритм, позволяющий выявлять возможных террористов. Чего ради, допытывался телеведущий, мы раскрыли секрет, который поможет террористам избежать обнаружения? (Тогда этот вопрос остался без ответа, но сейчас мы отвечаем на него в главе 7. Подсказка: раскрытие алгоритма было сделано с умыслом.)

Нам также досталось за высказывание о том, что предлагаемая тактика борьбы с глобальным потеплением не принесет никаких плодов. Один из коллег Кэмерона, умный молодой советник Рохан Сильва, который встречал нас у поста секьюрити, сообщил нам, что хозяева книжного магазина по соседству с его домом страшно негодовали из-за главы о глобальном потеплении и отказались продавать «Суперфрикономику».

Сильва привел нас в конференц-зал, где сидело около двадцати советников Кэмерона. Сам он еще не прибыл. Большинству из присутствующих было около тридцати лет. Один джентльмен, министр в прошлом и будущем, был заметно старше. Он взял слово и сказал нам, что после избрания кабинет Кэмерона будет бороться с глобальным потеплением не на жизнь, а на смерть. Если бы все зависело от нас, сказал он, уже завтра Британия вообще перестала бы выбрасывать углекислый газ в атмосферу. Это, по его словам, «дело наивысших моральных обязательств».

Я наострил уши. Мы твердо усвоили: когда люди, особенно политики, начинают принимать решения, руководствуясь своими моральными убеждениями, факты – это первое, что приносится в жертву. Мы спросили министра, что он имеет в виду, говоря о «моральных обязательствах».

– Если бы не было Англии, – ответил он, – мир не был бы таким, как сейчас. Ничего этого не случилось бы.

Он сделал широкий жест. Под этим он имел в виду и это помещение, и весь Лондон, и цивилизацию в целом.

Должно быть, в наших глазах не было понимания, и он продолжил. Англия, объяснил он, начала индустриальную революцию, она поставила весь мир на путь, приведший к загрязнению окружающей среды, насилию над природой и глобальному потеплению. Поэтому именно на Англии теперь лежит ответственность за то, чтобы повернуть все вспять и возместить причиненный природе ущерб.

Как раз в этот момент в дверях возник мистер Кэмерон.

– Отлично, – прогудел он. – Это те самые умники?

Он был без пиджака, рубашка сияла белизной, галстук – его любимого пурпурного цвета. От него исходил непреодолимый оптимизм. И пока мы разговаривали, стало понятно, почему его выдвинули на должность премьер-министра. Все в нем производило впечатление осведомленности и уверенности. Он в точности соответствовал тому образу, который возникает в голове у деканов Итона и Оксфорда, когда они знакомятся со своими учениками, – образу идеального выпускника.

Кэмерон сказал, что главная проблема, которая достанется ему в наследство от предыдущего кабинета, – смертельно больная экономика. Великобритания, как и весь мир, все еще в тисках экономического кризиса. Уныние объяло и пенсионеров, и студентов, и индустриальных магнатов. Внутренний долг достиг невероятных размеров и продолжает расти. Сразу после вступления в должность, сказал нам Кэмерон, нужно будет серьезно урезать расходы бюджета.

Но, добавил он, есть некоторые очень ценные неотъемлемые права, которые он будет защищать любой ценой.

– Какие, например? – спросили мы.

– Ну вот Национальная служба здравоохранения, – сказал он, и в его глазах засветилась гордость.

В этом был смысл. Национальная служба здравоохранения (National Health Service – NHS) печется о здоровье каждого британца от колыбели до могилы и фактически не требует от него особой платы. Самая старая и самая большая из подобных ей служб, она стала неотъемлемой частью Британии, подобно футболу и пудингу с изюмом. Один бывший канцлер казначейства назвал NHS «почти религией для англичанина»¹². Это особенно интересно, поскольку в Англии действительно есть государственная религия.

Трудность была только в одном: расходы на здравоохранение в Великобритании¹³ увеличились за последние десять лет более чем в два раза и, по прогнозам, продолжат расти.

Тогда мы этого не знали, но преданность Кэмерона Национальной службе здравоохранения основывалась на личном опыте будущего премьер-министра¹⁴. Его старший сын Айван от рождения страдал редким неврологическим заболеванием – синдромом Отахары. Болезнь сопровождается частыми и сильными спазматическими приступами. Поэтому Кэмерон и его семья более чем близко познакомились с врачами, медсестрами, больницами и скорой помощью NHS. «Когда все время, день за днем, ночь за ночью ваша семья зависит от службы здравоохранения, вы начинаете понимать, насколько она важна», – сказал он, выступая на ежегодной конференции партии консерваторов. Айван умер в начале 2009 года, не дожив несколько месяцев до семи лет.

Поэтому неудивительно, что Кэмерон, даже будучи главой партии, настаивающей на максимальной бюджетной экономии, видел в NHS неприкосновенную святыню. Эксперименты над ней, проводимые даже в период экономического кризиса, имели бы такие же последствия для карьеры политика, как если бы он с разбега дал пинка одной из собачек королевы.

Но был ли в этом практический смысл? Хотя бесплатная неограниченная пожизненная медицинская помощь представляет собой достойную цель, экономика такой службы – хитрая штука. И мы указали на это будущему премьер-министру – настолько уважительно, насколько умели.

Поскольку здравоохранение вызывает у людей довольно сильные эмоции, им трудно осознать, что оно, в сущности, точно такая же отрасль экономики, как и многие другие. Но в условиях, подобных британским, это фактически единственная область экономики, устроенная так, что человек может прийти, получить любую нужную ему услугу и ничего при этом не заплатить. Хотя реальная стоимость услуги может составлять от 100 до 100 000 долларов США.

Что в этом плохого? Когда люди не оплачивают реальную стоимость товара или услуги, они склонны потреблять их неэффективно.

Вспомните, как вы последний раз обедали в ресторане «съешь сколько хочешь». Вероятно, вы съели там больше обычного? То же самое происходит и в здравоохранении: люди потребляют больше, ведь им де-факто не нужно платить за услуги. Это приводит к тому, что не больные, но обеспокоенные своим здоровьем люди заполняют больницы и не дают попасть туда тем, кто действительно болен. Время ожидания приема увеличивается для всех. При этом львиная доля расходов идет на поддержание престарелых пациентов в последние месяцы их жизни¹⁵ (и часто без особой пользы).

С чрезмерным потреблением такого типа можно было бы легко смириться, если бы здравоохранение было только малой частью экономики. Но когда расходы на него, как в Великобритании, приближаются к 10 % ВВП, что почти вдвое больше, чем в США, нужно переосмыслить схему оплаты и распределения медицинских услуг.

Мы попытались донести нашу точку зрения с помощью мысленного эксперимента и предложили мистеру Кэмерону представить, что такие же правила действуют в другой области. Что произойдет, если каждому британцу гарантировать бесплатный неограниченный и пожизненный доступ к средствам передвижения? То есть всякий человек сможет пойти в автосалон, выбрать любой понравившийся ему автомобиль и уехать на нем домой без какой-либо платы.

Мы ждали, что он поймет, к чему мы клоним, и скажет: «Да! Очевидно, что это полный абсурд! Не будет никакого стимула поддерживать на ходу старый автомобиль, люди будут руководствоваться худшими побуждениями. Я согласен с вами насчет бесплатной раздачи медицинских услуг!»

Но он ничего этого не сказал. Он вообще ничего не сказал. Улыбка не сошла с лица Дэвида Кэмерона, но в глазах его она пропала. Наверное, предложенный нами пример не произвел того эффекта, на который мы рассчитывали. А может быть, и произвел – и это стало новой проблемой. Как бы то ни было, он быстро пожал нам руки и поспешил на встречу с другими, менее нелепыми, чем мы, людьми.

Не стоит его винить. Решать проблему растущих расходов на здравоохранение в тысячу раз тяжелее, чем выяснять направление наиболее удачного одиннадцатиметрового удара. (Поэтому в главе 5 мы предлагаем вам порешать небольшие задачи.) Кроме того, тогда мы еще не знали, как можно убедить человека, который не хочет, чтобы его убеждали (об этом – в главе 8).

Подводя итог, можем сказать: мы уверены, что любой человек получит огромное преимущество, если научится думать о маленьких и больших задачах по-другому. В этой книге мы делимся всем, что узнали за последние несколько лет; кое-что из этого сработало лучше, чем в случае с британским премьер-министром.

Хотите попробовать? Прекрасно! Первый шаг состоит в том, чтобы перестать стыдиться того, как много вы еще не знаете...

Представьте, что вас попросили послушать небольшую историю и ответить на несколько вопросов. Итак, вот эта история.

Маленькая девочка Мэри¹ бывает на пляже с мамой и братом. Они ездят туда на красном автомобиле. Там они купаются, едят мороженое, возятся в песке, играют и обедают бутербродами.

А теперь вопросы.

1. Какого цвета их автомобиль?
2. Они обедали рыбой и жареной картошкой?
3. Они слушали музыку в машине?
4. Они пили лимонад за обедом?

Ну что, справились? Давайте сравним ваши ответы с ответами британских школьников в возрасте от пяти до девяти лет, которые участвовали в научном эксперименте. Почти все дети правильно ответили на первые два вопроса («красный» и «нет»), а вот с третьим и четвертым дело обстояло намного хуже. Почему? На них нет ответа: наша история не дает достаточно информации. И тем не менее подавляющее большинство детей – 76 % – ответили на эти вопросы «да» или «нет».

Дети, которые попытались выкрутиться в случае таких простых вопросов, наверняка преуспеют в бизнесе или политике, где практически нет людей, готовых признаться в своем невежестве. Часто говорят, что три самых трудных слова в английском языке – это «я люблю тебя». Мы категорически не согласны! Сказать «я не знаю» для большинства людей намного труднее. И это очень печально: ведь пока вы не признаете, что не имеете представления о чем-либо, узнать это по-настоящему практически невозможно.

Прежде чем мы начнем разбираться в причинах такой неискренности, ее последствиях и способах решения проблемы, позвольте разъяснить, что мы имеем в виду, когда говорим, что мы что-то знаем.

Конечно, существуют различные уровни и категории знания. На вершине – то, что можно назвать «знанием фактов», то есть явлений, которые проверяются экспериментально. (Сенатор Дэниел Патрик Мойнихан блестяще выразил это словами: «У каждого есть право иметь собственное мнение, но не собственные факты»².) Если вы будете настаивать, что химический состав воды – H₂O, а не H₂O₂, в конечном счете вам докажут, что вы не правы.

Затем есть «убеждения» – возможно, правильные, но проверить их довольно сложно. Поэтому с убеждениями легче не соглашаться. Например, действительно ли дьявол существует?

Этот вопрос задавали в рамках международного социологического исследования. Вот где вера в существование дьявола очень сильна³:

1. Мальта (84,5 %).
2. Северная Ирландия (75,6 %).
3. Соединенные Штаты Америки (69,1 %).
4. Ирландия (55,3 %).
5. Канада (42,9 %).

А вот пять стран, где люди верят в дьявола меньше всего:

1. Латвия (9,1 %).
2. Болгария (9,6 %).
3. Дания (10,4 %).
4. Швеция (12 %).
5. Чехия (12,8 %).

Как может быть такое расхождение во мнениях в таком простом вопросе? Разве что латыши или мальтийцы только думают, что знают ответ, а на самом деле они его не знают?

Хорошо, существование дьявола, возможно, слишком таинственная тема, чтобы рассуждать о ней с фактической точки зрения. Давайте рассмотрим другой вопрос – затрагивающий область как раз между убеждениями и фактами.

Согласно новостным сводкам, террористические атаки на США 11 сентября осуществили группы арабов. Как вы считаете, это правда или нет?

Большей части из нас вопрос кажется просто нелепым. Безусловно, это правда! Но если задать этот же вопрос в стране с мусульманским населением, ответ будет совсем другим. Только 20 % индонезийцев считают, что теракты 11 сентября устроили арабы. В Кувейте таких людей всего лишь 11 % среди опрошенных, а в Пакистане – 4 %. (Если же спросить этих респондентов, кто был виноват, то обычно они называют израильтян, американское правительство или террористов-немусульман.)

Таким образом, выходит, что наше «знание» – это лишь следствие политических или религиозных взглядов. В мире полно людей, которых экономист Эдвард Глейзер назвал «продавцами заблуждений», – политиков, религиозных и бизнес-деятелей, «снабжающих людей убеждениями, когда это приносит экономическую или политическую выгоду».

Это немалая проблема уже сама по себе. Но ставки повышаются, когда мы постоянно делаем вид, будто знаем больше, чем это есть на самом деле.

Подумайте о тех сложных вопросах, с которыми политики и бизнесмены сталкиваются каждый день: «Что нужно сделать, чтобы не допустить стрельбы в общественных местах?», «Оправдывает ли стоимость сланцевого газа, добываемого с помощью гидроразрыва пласта, наносимый природе урон?», «Что произойдет, если мы позволим оставаться у власти ближневосточным диктаторам, которые ненавидят нас?».

На подобные вопросы нельзя ответить, просто приведя несколько примеров; проблемы надо тщательно обдумать, обратиться к своей интуиции и попытаться угадать, чем все обернется в итоге. Более того, эти вопросы многоаспектны: на результат влияет множество параметров, и эффект от их изменения может проявляться довольно причудливым образом в разных областях в разное время. В таких сложных вопросах невообразимо трудно указать конкретную причину, вызвавшую определенное следствие. «Действительно ли запрет на ношение огнестрельного оружия снижает уровень преступности или это всего лишь один из десяти значимых факторов?», «Экономика заглохла из-за высоких налогов? Или же корень зла в китайском экспорте и колебаниях цены на нефть?».

Иными словами, очень непросто установить, что вызвало или разрешило ту или иную проблему, даже если все это уже стало историей. А теперь представьте, насколько тяжелее предсказать, что произойдет в дальнейшем. «Прогноз, – любил повторять Нильс Бор, – крайне трудное дело⁴, особенно когда речь идет о будущем».

И тем не менее мы постоянно слышим рассуждения экспертов – политиков, бизнесменов, спортивных аналитиков, знатоков фондового рынка и, конечно, метеорологов – о том, что нас ждет. Они действительно знают, о чем говорят, или же вводят нас в заблуждение подобно британским школьникам?

В последние годы ученые стали систематически отслеживать прогнозы различных экспертов. Одно из самых впечатляющих исследований⁵ провел Филипп Тетлок, профессор психологии Пенсильванского университета. Объектом его внимания стала политика. Тетлок нанял около 300 экспертов – государственных служащих, политологов, специалистов по национальной безопасности и экономистов, чтобы они сделали тысячи предсказаний, которые он тщательно фиксировал в течение 20 лет. Например, при демократическом режиме, скажем в Бразилии, нынешняя партия большинства сохранит, ослабит или укрепит свои позиции на ближайших выборах? Или: в недемократической стране, допустим в Сирии, изменится ли характер власти в течение пяти ближайших лет? В течение десяти лет? И если изменится, то в какую сторону?

Результаты исследования Тетлока отрезвляют. Высшая каста экспертов (96 % из них имеют степень доктора наук), по словам ученого, «думали, что знают

больше, чем они на самом деле знали». Насколько точными были их предсказания? Они были не намного точнее «произвольного выбора шимпанзе, бросающего дарты»[4], – часто шутил Тетлок.

«Да, это сравнение с обезьяной преследовало меня постоянно, – говорит он. – Но нужно отдать экспертам должное: их прогнозы были все-таки немного лучше, чем у контрольной группы студентов Калифорнийского университета (в Беркли). А были ли предсказания экспертов лучше тех, что давали алгоритмы экстраполяции? Нет, не были».

«Алгоритмы экстраполяции», которые упоминает Тетлок, – простая компьютерная программа, предсказывающая «отсутствие изменений текущей ситуации». Эта формулировка всего лишь иной, компьютерный, способ сказать: «Я не знаю».

Подобное исследование провела компания CXO Advisory Group⁶ на материале 6000 прогнозов специалистов фондового рынка, сделанных в течение нескольких лет. Обнаружилось, что совокупная точность экспертных оценок составила 47,4 %. Повторимся, шимпанзе, предсказывающий наугад, мог бы с легкостью добиться схожего результата. При этом ваши расходы были бы значительно меньше комиссионных, которые обычно получает эксперт.

Когда Тетлока попросили назвать качества того, кто предсказывает значительно хуже остальных, он произнес только одно слово: «Догматизм». То есть речь о непоколебимой вере человека в доподлинное знание о чем-то, даже когда он на самом деле этого не знает. Как и другие ученые, которые наблюдали за экспертами-гуру, Тетлок отмечает, что те «излишне самоуверенны», даже когда их предсказания абсолютно неверны. Самоуверенность и ошибочность – смертельная смесь, особенно когда есть более разумная точка зрения: просто согласиться с тем, что мы не можем знать будущее, как нам того хочется.

Но, к сожалению, такое происходит крайне редко. Умные люди обожают делать умные предсказания⁷, и не важно, насколько неверными они окажутся в итоге. Это явление было красиво описано в статье «Почему предсказания большинства экономистов не сбываются?», опубликованной в журнале Red Herring в 1998 году. Ее автор Пол Кругман десять лет спустя получит Нобелевскую премию[5]. Он указывает, что неудачи многих экономистов в их прогнозах связаны с завышенной оценкой влияния будущих технологий, и сам дает несколько прогнозов. Вот один из них: «Скорость распространения Интернета резко снизится вопреки закону Меткалфа, который утверждает, что число соединений в Сети пропорционально квадрату числа ее участников. Ведь становится очевидным, что большинству людей просто нечего сказать друг другу! Примерно к 2005 году будет ясно, что Интернет повлиял на экономику не более, чем факс».

На момент написания этой книги рыночная капитализация только таких интернет-компаний, как Google, Amazon и Facebook, составила более 700 миллиардов долларов, что превышает ВВП всех стран мира за вычетом первых восемнадцати⁸. Если добавить сюда еще и Apple, которая интернет-компанией не является, но существовать без Интернета не может, то планка повысится до 1,2 триллиона долларов. На эти деньги можно купить много факсов.

Возможно, нам нужно больше таких экономистов, как Томас Сарджент. Он тоже получил Нобелевскую премию – за работу по оценке причины и результата в макроэкономике. Наверное, он столько уже забыл об инфляции и ставке процента, сколько остальные не смогут узнать и за всю жизнь.

Когда несколько лет назад Ally Bank решил сделать телерекламу, расхваливающую депозитный сертификат с новой функцией «увеличьте свой процент», Сарджент был утвержден на главную роль. Съемки проходили в помещении, напоминающем университетский клуб: богато украшенные канделябры, книжные полки в идеальном порядке, на стенах портреты выдающихся джентльменов. Сарджент царственно восседает в кожаном клубном кресле, ожидая, что его представят.

Ведущий начинает:

– Сегодня наш гость – Томас Сарджент, лауреат Нобелевской премии по экономике и один из наиболее цитируемых экономистов в мире. Профессор Сарджент, можете ли вы сказать мне, каков будет процент по депозитному сертификату через два года?

Сарджент:

– Нет.

И все. Ведущий от лица банка произносит: «Если он не знает, то никто не знает». И поэтому нужен депозитный сертификат с переменной ставкой процента.

Эта реклама – работа комического гения. Почему? Потому что Сарджент дает единственно верный ответ на вопрос, на который невозможно ответить, и показывает таким образом, насколько нелепы попытки многих из нас поступать иначе.

И дело не только в том, что мы знаем об окружающем мире меньше, чем нам кажется. Мы и самих себя толком не знаем⁹. Многие ли хорошо справятся с таким простым заданием, как оценка своих талантов? Вот цитата из статьи двух психологов в академическом журнале: «Несмотря на то что человек проводит с собой времени больше, чем с кем-либо другим, он имеет довольно смутное представление о своих навыках и возможностях». Классический пример: если попросить человека оценить свой навык вождения автомобиля¹⁰, то 80 % опрошенных ответят, что водят лучше среднего.

Но давайте представим, что вы действительно превосходите всех в какой-то области, вы подлинный мастер своего дела, подобно Томасу Сардженту. Означает ли это, что вы так же хороши в какой-то другой области?

Большое число исследований показывает, что ответ на этот вопрос отрицательный. Арифметика тут простая и убедительная: тот факт, что вы

хороши в одном деле, вовсе не означает, что вы хороши во всем. К сожалению, эту истину часто игнорируют те, кто страдает – вдохните поглубже – ультракрепидарианизмом¹¹, «привычкой высказывать мнения или давать советы по вопросам, лежащим вне их компетенции».

Если вы предполагаете в себе громадные способности, не понимая, чего именно вы не знаете, это, как ни странно, может привести к катастрофе. Когда школьники выдумывают ответы на вопросы о поездке к морю, последствия обмана минимальны; их нежелание обнаружить свое незнание никому ничего не стоит. Но в реальной жизни цена таких хитростей для общества может быть огромной.

Вспомните войну в Ираке¹². Она была начата из-за заявлений США о наличии у Саддама Хусейна оружия массового поражения и его связях с «Аль-Каидой». Конечно, причин там было больше: политика, нефть, возможно, месть; но заявления об «Аль-Каиде» и оружии решили дело. Восемь лет, 800 миллиардов долларов, около 4500 погибших американцев и 100 000 – иракцев. И очень интересно предположить, чем бы все обернулось, если бы политики признали, что у них нет информации о наличии оружия массового поражения в Ираке и его связях с «Аль-Каидой».

Подобно тому, как теплая и влажная среда способствует распространению различных болезнетворных бактерий, мир политики и бизнеса с его долгосрочными целями, широким спектром последствий и запутанными причинно-следственными отношениями поощряет самонадеянные догадки, выдаваемые за факты. И вот почему: это сходит с рук. К тому времени, когда все разрешится и станет понятно, что люди не знали, о чем говорили, говоруны будут уже далеко.

Почему же люди продолжают делать вид, что знают что-то, если последствия могут быть столь разрушительными?

Тут все просто: в большинстве случаев цена слов «я не знаю» гораздо выше цены ошибки, по крайней мере для отдельного человека.

Давайте еще раз обратимся у футболисту, который готовится пробить самый главный пенальти в своей жизни. Целься он в центр ворот, шансы забить гол выше, но удар в угол менее опасен для репутации игрока. Вот он туда и бьет. Каждый раз, когда нам кажется, что мы знаем что-то, мы поступаем похожим образом: спасаем свою репутацию, вместо того чтобы заботиться об общественном благе. Никто из нас не хочет выглядеть глупым или оказаться глупее остальных и потому не признается в своем незнании. Мотивы, стоящие за этим обманом, очень сильны.

Мотивы также позволяют объяснить, почему так много людей стремится прогнозировать будущее. В случае удачи предсказателя-смельчака ждет огромный успех. Если вы заявите, что фондовый рынок вырастет втрое за ближайшие 12 месяцев, и так и случится, вы станете знаменитостью и ваши следующие прогнозы будут хорошо оплачиваться. А что произойдет, если рынок, наоборот, рухнет? Не переживайте. К тому моменту о вашем предсказании и не вспомнят. Поскольку никто особенно не стремится отслеживать неудачные прогнозы, вы можете сделать вид, что знаете будущее, ничем не рискуя.

В 2011 году престарелый радиопроповедник по имени Гарольд Кемпинг¹³ попал в заголовки новостей, заявив, что 21 мая наступит конец света. Мир погибнет, а вместе с ним и 7 миллиардов человек – за исключением истинно верующих.

У одного из нас был сын-школьник, которого эти заголовки сильно напугали. Отец объяснил ему, что предсказания Кемпинга не имеют под собой никаких оснований, но мальчик все равно волновался. В ночь на 21 мая он засыпал со слезами, и вся семья очень за него переживала. Наступило утро субботы – светлое и ясное. Мир все еще был цел и невредим. Десятилетний мальчик с напускной храбростью, столь очевидной в его возрасте, заявил, что он и не боялся вовсе.

– Ну ладно, – сказал отец. – А как, по-твоему, надо поступить с Гарольдом Кемпингом?

– Тут все ясно, – ответил мальчик. – Его нужно публично расстрелять.

Кара может показаться нам слишком суровой, но чувства мальчика вполне понятны. Если за несбывшиеся прогнозы не наказывают, что же помешает их делать? Решение проблемы было не так давно предложено в Румынии¹⁴. Эта страна знаменита большим количеством гадалок, которые зарабатывают себе на жизнь, предсказывая будущее. Законодатели решили, что этот вид деятельность должен быть упорядочен, обложили его налогом и, что наиболее важно, установили ответственность – штраф или даже тюремное заключение – за неверное предсказание. Гадалки, понятно, были крайне огорчены этой инициативой. Одна из них пообещала навести на политиков порчу с помощью кошачьих экскрементов и трупа собаки.

Есть еще одна причина, по которой многие из нас думают, что знают больше, чем это есть на самом деле. Она связана с тем, что постоянно внутри нас, хотя мы и не всегда отдаем себе в этом отчет, – с моральными ориентирами.

Живя в этом мире, каждый из нас выстраивает систему этических ориентиров (у некоторых она более развитая, чем у остальных). И это прекрасно! Кто захочет жить в мире, где никому нет дела, что правильно, а что – нет?

Но когда дело доходит до решения проблем, лучше сперва отложить мораль в сторону.

Почему?

Когда вы озабочены правильностью или неправильностью, идет ли речь о гидроразрыве пласта, контроле за оружием или о генетически модифицированных продуктах, очень легко потерять из вида суть вопроса. Мораль может легко убедить вас, что ответ на поставленный вопрос очевиден (хотя это и не так), что между правильным и неправильным решением проходит четкая линия (хотя чаще всего ее нет) и – хуже всего – что вы знаете все необходимое по этой теме и вам не нужно больше учиться.

Морепплаватели в прошлом замечали, что корабельный компас нередко показывает неверное направление и уводит судно с нужного курса¹⁵. Почему

так происходило? Металлические предметы, которые все чаще использовали на кораблях (гвозди, скобы, инструменты и даже пряжки и пуговицы на одежде моряков), влияли на показания компаса. Со временем моряки научились изолировать компас от воздействия металлов. Мы понимаем, насколько хрупок моральный компас, и не предлагаем вам выбросить его вообще. Вовсе нет. Просто отложите его на время, чтобы он не затуманивал ваш взгляд.

Подумайте о проблеме самоубийств¹⁶. Она настолько перегружена моралью, что крайне редко обсуждается в обществе. Такое ощущение, что этот вопрос спрятали под темным покрывалом. Но проблема от этого не перестает существовать. Ежегодно в Соединенных Штатах совершается 38 000 самоубийств. Это вдвое превышает число убийств. Самоубийство входит в десятку самых частых причин смерти почти в каждой возрастной группе. Но поскольку мораль не позволяет обсуждать проблему самоубийства, эти факты почти не известны.

Сейчас, когда мы пишем эту книгу, уровень убийств в США самый низкий за последние 50 лет¹⁷. Число дорожно-транспортных происшествий со смертельным исходом уменьшилось на две трети с 1970-х и никогда прежде не было таким низким¹⁸. Но уровень самоубийств тем временем почти не меняется, и, что хуже всего, в возрастной категории 15–24 лет он увеличился втрое за последние несколько десятилетий.

Кто-то может подумать, что, изучив различные случаи, общество узнало все о том, почему люди решают покончить с собой.

Дэвид Лестер, профессор психологии из Колледжа Ричарда Стоктона в Нью-Джерси, размышлял над проблемой самоубийства дольше и глубже, чем кто-либо. В своих публикациях (их больше 2500) в числе прочего он исследует взаимосвязи самоубийства и алкоголя, гнева, антидепрессантов, знаков зодиака, биохимии, группы крови, телосложения, депрессии, наркотиков, доступа у оружию, счастья, праздников, Интернета, IQ, психических заболеваний, мигрени, фаз Луны, музыки, текста национального гимна, темперамента, сексуальности, курения, телевидения и открытого пространства.

Но все эти исследования не дали Лестеру возможности выстроить единую и всеобъемлющую теорию самоубийства. К настоящему моменту у него есть только одна убедительная идея. Ее можно назвать «некого винить». Хотя принято думать, что самоубийства чаще случаются там, где люди живут в самых сложных условиях, исследования Лестера и других ученых показывают обратное: самоубийство характерно для более благополучных слоев населения.

«Если вы несчастливы и вам есть на кого возложить вину за свое несчастье, будь то правительство, экономика или что-то еще, такое отношение дает вам нечто вроде иммунитета от самоубийства, – говорит Лестер. – Но когда вам некого обвинить в своем несчастье, вероятность самоубийства увеличивается. Именно этим я объясняю тот факт, что уровень самоубийств среди афроамериканцев ниже, что слепые, которым вернули зрение, склонны к самоубийству, а уровень самоубийств среди подростков возрастает с улучшением качества жизни».

Таким образом, Лестер признает, что он и другие эксперты знают о проблеме самоубийства ничтожно мало. Мы очень немного знаем, например, о проценте людей, которые ищут и получают помощь в случае желания покончить с собой. Мы очень немного знаем о решительности при самоубийстве: сколько примерно времени проходит между появлением у человека намерения убить себя и конкретным действием. Мы даже не знаем, какая часть покончивших с собой страдала психическими заболеваниями. Мнения по этому вопросу, по словам Лестера, расходятся радикально – оценки колеблются от 5 до 94 %.

«Полагают, что я знаю ответ на вопрос, почему люди убивают себя, – говорит Лестер. – Но в спокойной обстановке я и мои коллеги чаще готовы признать, что у нас нет достойного ответа на этот вопрос».

Если такой человек, как Дэвид Лестер, крупнейший авторитет в своей области, не стесняется признавать, как много ему еще необходимо узнать, может быть, и нам будет легче последовать его примеру? Хорошо, перейдем к обучению.

Главное в обучении – обратная связь. Без нее почти невозможно чему-либо научиться.

Представьте себе, что вы первый в истории человек, который пытается испечь хлеб. Но вам запрещается ставить его в духовку и пробовать то, что получилось в итоге. Да, вы, конечно, можете менять пропорции и добавлять ингредиенты по своему желанию. Но если вы не испечете и не попробуете конечный продукт, то как вы узнаете, что необходимо, а что нет? Каким должно быть соотношение муки и воды? 3: 1 или 2: 1? Что произойдет, если вы добавите соль? Или масло? Или собачьи экскременты? Нужно ли дать тесту постоять перед выпечкой? И если да, то как долго оно должно стоять и в каких условиях? Сколько следует держать его в печи? Накрывать или не накрывать? Какой должна быть температура при выпечке?

Даже при наличии нормальной обратной связи процесс обучения займет немало времени. (Только представьте себе, какими ужасными на вкус были первые булки!) Но в отсутствие таковой у вас просто нет никаких шансов – вы будете снова и снова повторять те же самые ошибки.

Однако благодаря нашим предкам мы знаем, как печь хлеб, а также умеем делать еще много чего: строить дома, управлять автомобилем, писать компьютерные программы и даже узнавать экономические и политические предпочтения избирателей. Голосование, возможно, одна из самых неуклюжих систем обратной связи, но она все-таки работает.

В простых случаях получить информацию о результатах ваших действий сравнительно легко. Когда вы учитесь водить машину, представьте себе, что произойдет, если вы въедете в крутой поворот горного серпантина на скорости 130 км/ч, довольно просто: привет, ущелье! Но при более сложных задачах найти нужные данные намного труднее. Вы можете собрать факты, они вам наверняка будут полезны, но, чтобы понять и оценить причинно-следственные связи, вам нужно видеть глубже. Ну и, конечно, вы можете целенаправленно поставить эксперимент и получить необходимые сведения.

Не так давно мы встречались с топ-менеджерами большой транснациональной торговой компании, владеющей сетью супермаркетов. Они тратили миллионы долларов в год на рекламу в США. Большею частью ее размещали на телевидении и в воскресной прессе, но при этом руководители не были уверены в том, что она эффективна. Со временем они пришли к выводу, что результативность телевизионной рекламы в четыре раза выше, чем рекламы в прессе.

Мы спросили, как они это узнали. Возникла красивая полноцветная презентация с таблицами и графиками, которые демонстрировали связь между телерекламой и продажами. Было очевидно, что за каждым показом рекламного ролика следует всплеск продаж. Ценнейшая обратная связь, правда? Ну... давайте попробуем разобраться.

– Как часто, – спросили мы, – вы пускали рекламу в эфир?

Директора объяснили нам, что поскольку реклама на ТВ намного дороже печатной, то они сфокусировали ее только на трех днях: «черная пятница» [6], Рождество и День отца. Иными словами, компания тратила миллионы долларов на то, чтобы убедить людей отправиться за покупками, когда они и без того собирались потратиться.

Так как же руководители могли знать, что телереклама вызывает рост продаж? Никак! Причину и следствие в их случае можно поменять местами, то есть сказать, что ожидаемый рост продаж обеспечивал покупку телерекламы. Вполне возможно, что продажи компании были бы точно такими же и в случае, если бы на телерекламу не потратили ни доллара. Ценность такой обратной связи практически равна нулю.

Потом мы перешли к печатной рекламе. Как часто она выходила? Один из директоров не без гордости сообщил, что компания давала рекламные блоки каждое воскресенье в течение последних 20 лет в 250 региональных изданиях по всей территории США.

Как они могли оценить эффективность именно этой рекламы? Никак. Если ничего не менять, то выяснить это невозможно.

– Что если, – предложили мы, – компания проведет эксперимент, чтобы все выяснить? В науке случайная контрольная выборка является золотым стандартом исследований уже сотни лет, но почему же все лавры должны доставаться ученым?

Мы описали эксперимент, который могла бы организовать компания. Надо выбрать по всей стране 40 регионов с нормальными продажами и разделить их случайным образом на две группы. В первой группе компания продолжит давать рекламу каждое воскресенье, а во второй полностью уйдет в тень: ни одного объявления в течение трех месяцев. Затем результаты продаж в двух группах сравниваются и становится понятно, насколько печатная реклама важна.

– Вы с ума сошли! – воскликнул директор по продажам. – Мы не можем уйти в тень в 20 регионах. Генеральный директор убьет нас.

– Да, – подхватил другой, – это будет как с тем парнем в Питтсбурге.

– Что за парень?

Они рассказали о стажере, который должен был обзвонить питтсбургские газеты и заказать воскресную рекламу на все лето. По какой-то причине задание он не выполнил, и за все лето компания не дала ни одного объявления в газетах Питтсбурга и окрестностей.

– Да, – подтвердил один из директоров, – нас тогда чуть не уволили за это.

– Так что же произошло с продажами компании в Питтсбурге? – спросили мы.

Они посмотрели на нас, потом друг на друга и были вынуждены признать, что им и в голову не пришло проверить цифры. Когда же подняли отчеты, результат оказался шокирующим: полное отсутствие рекламы никак не повлияло на продажи в Питтсбурге.

Вот это, подчеркнули мы, очень ценные данные. Вполне возможно, что компания напрасно тратит сотни миллионов долларов на рекламу. И как руководство может с достоверностью выяснить, так ли это? Описанный выше эксперимент с 40 регионами намного приблизил бы к ответу.

– Итак, – спросили мы, – вы готовы попробовать сейчас?

– Вы с ума сошли! – снова воскликнул директор по продажам. – Нас всех уволят, если мы такое устроим!

Вплоть до сего дня каждое воскресенье в каждом регионе эта компания дает рекламу в печати, в то время как единственные достоверные данные, которыми она располагает, указывают на то, что эта реклама не работает.

Хотя предложенный нами эксперимент и показался ересью директорам компании, суть его крайне проста. Он позволил бы им получить данные, в которых они нуждались. Нет никакой гарантии, что результаты порадовали бы их: может, им следовало бы увеличить рекламный бюджет или реклама показала бы свою эффективность только в некоторых регионах. Но по крайней мере у них был бы хоть намек на то, что действительно работает, а что – нет. Прелесть хорошего эксперимента в том и заключается, что одним простым движением вы лишаете задачу той сложности, которая мешает видеть причины и следствия.

Тем не менее эксперименты такого рода проводят крайне редко как в бизнесе, так и в некоммерческих организациях и государственных структурах. Почему?

Одна из причин – привычка. По нашим наблюдениям, многие организации принимают решения, основываясь на смеси неясных предчувствий, моральных убеждений и того, как решал вопросы предыдущий руководитель.

Вторая причина – недостаток знаний. Хотя нет ничего трудного в том, чтобы подготовить и провести небольшой эксперимент, большинство никогда этому не училось и потому опасается пробовать.

Есть и третья, главная, причина нежелания проводить подобные эксперименты: они требуют, чтобы кто-то признал свое незнание. К чему все эти хлопоты, когда вы и без того уверены, что знаете ответ? Вместо того чтобы попусту тратить время, вы быстро напечатаете рекламу, оплатите проект или примете закон, не особо заботясь, будет это работать или нет.

Тем не менее, если вы хотите думать как фрик и признаете ограниченность своих знаний, вы увидите, что с помощью хорошего вероятностного эксперимента можно решить любую задачу.

Очевидно, что не в каждом случае эксперимент уместен и возможен. Особенно это касается социальных вопросов. В большинстве стран (по крайней мере в большинстве демократических стран) вы не можете выбрать группу людей и приказывать им, например, завести десять детей вместо двух или трех, или не есть ничего, кроме чечевицы, в течение 20 лет, или ходить в церковь каждый день. Вот почему важно быть внимательным к «естественным экспериментам», то есть к ситуациям, когда какие-то попытки изменить систему позволяют нам увидеть как раз те данные, которые мы получили бы, если бы имели возможность отобрать группу испытуемых и изменить их поведение.

Многие сценарии, описанные нами в предыдущих книгах, основаны как раз на естественных экспериментах. Когда мы пытались оценить последствия заключения в тюрьму миллионов людей¹⁹, нам удалось воспользоваться тем, что по судебным искам о гражданских правах в некоторых штатах власти были вынуждены отпустить на свободу из переполненных тюрем тысячи заключенных (ни один мэр или губернатор никогда бы не сделал этого добровольно). Анализируя связь между абортами и преступностью²⁰, мы обратили внимание на тот факт, что легализация аборт в разных штатах растянулась во времени; это позволило нам лучше выделить ее последствия, чем в случае, когда она произошла бы везде одновременно.

Таким образом, естественные эксперименты важны настолько же, насколько редко эксперименты сознательные. Еще одна возможность – организовать лабораторный эксперимент. Социологи по всему миру проводят их сейчас тысячами. Они нанимают студентов, инструктируют их, как себя вести в различных ситуациях, и надеются понять все что угодно – от альтруизма и жадности до преступности. Такие эксперименты очень помогают исследовать поведение, недоступное наблюдению в реальных условиях. Их результаты часто приводят в восторг, но не обязательно дают нужную информацию.

Почему так происходит? Сценарии большинства экспериментов отличаются от сценариев реального мира, которые они пытаются воссоздать. Это всего лишь аналоги маркетинговых фокус-групп, перенесенные в академическую сферу: небольшое число специально отобранных добровольцев, помещенных в искусственную среду, которые стараются как можно точнее следовать инструкциям экспериментатора. Лабораторные эксперименты незаменимы в естественных науках. Отчасти потому, что нейтрино и амёбы не меняют своего поведения, когда за ними наблюдают, а вот люди – меняют.

Более надежный способ получить необходимые данные – провести полевой эксперимент²¹. Другими словами, вместо того чтобы пытаться воспроизвести реальные условия в лаборатории, перенести экспериментатора в реальный

мир. Эксперимент идет, но его участники могут и не знать о нем, что положительно сказывается на достоверности полученных данных.

В полевом эксперименте ваша выборка может быть сколь угодно случайной, а ее размеры будут много больше, чем в случае лабораторного исследования. Вы будете иметь возможность наблюдать людей, реагирующих на реальные стимулы, а не на профессора, нависающего над ними. Грамотно проведенный полевой эксперимент может значительно улучшить решение проблемы.

Так уже и происходит. В главе 6 вы прочтете об одном хитром эксперименте, который заставил владельцев домов в Калифорнии тратить меньше электроэнергии, и еще об одном, который помог фонду собрать миллионы долларов, чтобы изменить жизнь детей бедноты. В главе 9 мы расскажем о самом безрассудном эксперименте, который мы когда-либо проводили. Для него мы наняли людей, стоящих перед сложным жизненным выбором (стоит ли записаться в армию, уволиться с работы, разорвать романтические отношения и т. д.), и, подбросив монетку, делали выбор за них.

* * *

Кроме пользы, есть еще одна причина, по которой фрики любят проводить эксперименты. Это весело! Когда вы проникнетесь духом экспериментаторства, мир станет для вас песочницей, в которой можно проверять новые идеи, задавать новые вопросы и опровергать устоявшиеся мнения.

Вас никогда не удивляло, почему одни вина значительно дороже других? Действительно ли их вкус настолько лучше?22 Несколько лет назад один из нас решил это проверить.

Местом проведения эксперимента была выбрана штаб-квартира Общества стипендиатов, где лучшие умы Гарвардского университета собираются, чтобы обсудить свои исследования и раз в неделю церемонно поужинать под председательством почетного старшего члена общества. Вино – важная часть этих ужинов, и общество знаменито своим богатым винным погребом. Бутылка вина из него может стоить и 100 долларов. Один из младших членов поинтересовался, насколько оправданна такая цена. Несколько старших членов, знатоки вина, заверили его, что дорогое вино в среднем намного лучше дешевого.

Младший член общества решил устроить слепую дегустацию, чтобы проверить это утверждение. Он попросил сомелье принести из погреба две бутылки вина хороших урожаев. Затем в винной лавке по соседству купил самую дешевую бутылку вина из того же сорта винограда, что и две первые. Она стоила восемь долларов. Он разлил вино из трех бутылок в четыре декантера, наполнив два из них одним и тем же дорогим вином из погреба. Вот что у него получилось.

Когда дело дошло до дегустации, старшие члены общества старались изо всех сил. Они крутили вино в бокале, нюхали, пили его мельчайшими глоточками.

Они заполнили специальные карточки, в которых оценили вино из каждого декантера. Им сообщили, что одно из вин стоит в десять раз дешевле остальных.

И каким же был результат? В среднем все декантеры получили близкие оценки. То есть дешевое вино на вкус оказалось таким же, как и дорогое. Но не это самое удивительное. Наш экспериментатор сравнил оценки, которые поставил каждый из старших членов тому или иному вину. Попробуйте угадать, оценки каких двух декантеров максимально различались. Первого и четвертого, в которых было одно и то же вино!

Результаты не получили всеобщего одобрения. Один из старших членов-знатоков во всеуслышание заявил, что у него насморк, который, по-видимому, изменил восприятие вкуса нёбом, и быстро покинул помещение.

Возможно, этот эксперимент был не самым честным. Или не самым научным. И было бы интересно увидеть результаты подобного исследования, проведенного более основательно.

Робин Голдштейн, кулинарный и винный критик, изучавший нейробиологию, юриспруденцию и французскую кухню, решил провести такой эксперимент. В течение нескольких месяцев он устроил 17 слепых дегустаций в разных штатах США. В них приняли участие более 500 человек – как новички, так и профессионалы (сомелье и виноторговцы). Голдштейн использовал 523 различных вина ценой от 1,65 до 150 долларов. Дегустация проводилась двойным слепым методом – ни тот, кто подавал, ни тот, кто пил, не знали ни марки, ни цены вина. После каждой пробы дегустатору задавали один вопрос: «Как в целом вы оцениваете это вино?» Можно было выбрать один из четырех вариантов ответа: «плохо» (1 балл), «нормально» (2 балла), «хорошо» (3 балла) и «отлично» (4 балла). В среднем по всем винам и всем дегустаторам результат составил 2,2 балла – чуть выше «нормального». Смогли ли более дорогие вина набрать больше очков? Ответ: нет. Голдштейн установил, что участники эксперимента «находили дорогие вина менее приятными», чем дешевые. Он также отметил, что знатоки из числа дегустаторов (около 12 % участников прошли специальное обучение) не предпочли дешевые вина, но вместе с тем и не выказали явного предпочтения дорогим.

Когда вы выбираете бутылку вина в магазине, не приходилось ли вам основывать свое предпочтение на красоте этикетки? Согласно выводам, к которым пришел Голдштейн, это не такая уж плохая стратегия. По крайней мере вы можете отличить одну этикетку от другой, что не всегда удается сделать с содержимым бутылок.

Голдштейн, который и без того заслужил звание еретика среди виноделов, решил провести еще один эксперимент. Если дорогие вина на вкус не лучше дешевых, заинтересовался он, что означают все эти рейтинги и награды критиков? Насколько они оправданны? Наиболее известен в этой сфере журнал Wine Spectator. Он делает обзоры тысяч различных вин и вручает «Награду за совершенство» ресторанам, в которых «прекрасно подобранная винная карта содержит вина лучших производителей, подходящие к меню по стилю и цене». Лишь несколько тысяч ресторанов в мире удостоены этой награды.

Голдштейн задался вопросом: действительно ли в этой награде есть смысл, на который она претендует? Он создал в Милане фиктивный ресторан, сделал его сайт и поместил на нем меню, представлявшее собой «радостное смешение слегка неуклюжих новоитальянских рецептов». Заведение он назвал Osteria L'Intrepido («Бесстрашный ресторан») – в честь собственного гида по ресторанам «Бесстрашный критик». «Я хотел узнать ответы на два вопроса, – говорит Голдштейн. – Во-первых, нужно ли иметь хорошую винную карту, чтобы получить “Награду за совершенство” от журнала Wine Spectator? И во-вторых, должен ли ресторан действительно существовать, чтобы получить эту награду?»

Голдштейн очень тщательно составил виртуальную винную карту своего «бесстрашного» ресторана, но не в том смысле, как вы подумали. Так, в раздел, где, по идее, должны быть представлены лучшие и дорогие вина ресторана, он поместил откровенно плохие напитки²³. Этот список содержал 15 вин, обзоры которых выходили на страницах Wine Spectator. Вина в журнале оцениваются по 100-балльной шкале. Получившие оценку выше 90 баллов по меньшей мере «выдающиеся», более 80 баллов – «хорошие». Если вино набирает 75–79 баллов, журнал называет его «средним», а все вина с оценкой ниже 74 баллов «не рекомендуются».

Как же Wine Spectator оценил 15 «лучших» вин из карты Голдштейна? В среднем журнал дал им жалкий 71 балл. Одно из вин, согласно журналу, «пахло скотным двором и имело вкус гнили». Другое содержало «слишком много разбавителя для краски и характером напоминало лак для ногтей». Каберне совиньон 1995 года I Fossaretti было оценено в 58 баллов, и обзор содержал такую характеристику: «Что-то с ним не так... вкус металлический и весьма странный». В списке Голдштейна напротив этого вина стояла цена 120 долларов, а в среднем стоимость бутылки из списка составляла 180.

Как посмел Голдштейн ожидать, что его фальшивый ресторан, где самые дорогие вина некогда получили ужасные оценки и обзоры в Wine Spectator, сможет завоевать «Награду за совершенство» от того же самого Wine Spectator?

«Я предположил, – сказал критик, – что самое важное в заявке на участие – взнос в размере 250 долларов».

Итак, он послал чек, заявку и свою винную карту. Спустя некоторое время автоответчик в его виртуальном миланском ресторане принял вполне реальный звонок из Нью-Йорка. Из Wine Spectator. Ресторан получил «Награду за совершенство»! Редакция также поинтересовалась, не хочет ли хозяин заведения «поведать о своем успехе в рекламной публикации на страницах следующего выпуска журнала». Это привело Голдштейна к выводу, что «вся затея с раздачей наград – всего лишь способ привлечь рекламодателей».

Мы спросили его, значит ли это, что мы двое, не имея ни малейшего представления о том, как управлять рестораном, можем надеяться когда-нибудь выиграть «Награду за совершенство»?

– Да, – ответил он. – Если ваши вина будут достаточно плохими.

Может быть, вы полагаете очевидным, что «награды», подобные этой, – всего лишь маркетинговая уловка. Вполне может быть, вы также считаете, что дорогие вина не обязательно лучше по вкусу или что рекламные бюджеты расходуются впустую.

Но многие очевидные идеи становятся таковыми только после того, как кто-то потратит время и силы, чтобы изучить их и доказать (или опровергнуть). Желание разобраться в вопросе может осуществиться только тогда, когда вы перестанете притворяться, что и так знаете все ответы. Это требует определенной смелости с вашей стороны, поскольку слишком многое заставляет нас лукавить.

Помните британских школьников²⁴, которые выдумывали ответы на вопросы о поездке Мэри к морю? Следующее исследование тех же ученых называлось «Поможем детям отвечать “я не знаю” на вопросы, у которых нет ответа». В этот раз исследователи прямо попросили детей отвечать «я не знаю», если ответ на вопрос неизвестен. Хорошая новость заключается в том, что дети вполне успешно говорили «я не знаю», где это было необходимо, и при этом правильно отвечали на остальные вопросы.

Пусть успехи детей будут ободрением и нам. Когда в следующий раз у вас появится искушение сделать вид, будто вы знаете ответ на вопрос, скажите, не затягивая: «Я не знаю». И добавьте, разумеется: «Но, возможно, я могу это выяснить». И трудитесь изо всех сил, чтобы добиться этого. Вас может удивить реакция людей на такое признание, особенно когда через день или неделю вы появитесь с настоящим ответом.

Но даже если дело пойдет не очень удачно и, к примеру, начальник будет высмеивать ваше незнание или вы при всем старании так и не найдете ответа на поставленный вопрос, есть еще одно, стратегически важное преимущество в том, чтобы уметь сказать: «Я не знаю». Предположим, что вы уже несколько раз произносили вслух эти три слова. В следующий раз, когда вы окажетесь в затруднении, столкнувшись с вопросом, на который не можете ответить, действуйте по собственному усмотрению, придумайте что угодно – и люди поверят вам, потому что вы тот самый парень, который был достаточно сумасшедшим, чтобы признать свое незнание. В конце концов, не стоит переставать думать, даже если вы работаете в офисе.

Глава 3. В чем проблема?

Итак, вам понадобится определенная смелость, чтобы согласиться с тем, что вы не знаете всех ответов. Но нужна еще большая смелость, чтобы понять, что вы не знаете даже правильных вопросов. А если вы задаете неверные вопросы, то, вероятнее всего, получите и неверные ответы.

Задумайтесь о проблеме, которую вы действительно хотели бы решить. Избыточный вес, или изменение климата, или падение качества обучения в американских общественных школах... А теперь спросите себя, как вы пришли к

осознанию проблемы и как вы ее формулируете. Скорее всего, ваша точка зрения по большей части сформирована средствами массовой информации.

У большинства людей нет времени и желания разбираться в сути значительных и сложных проблем. Мы склонны прислушиваться к тому, что говорят другие, и если их мнение близко нам, оно становится основой нашего восприятия проблемы. Более того, мы чаще всего обращаем внимание только на ту ее часть, которая беспокоит именно нас. К примеру, из-за того, что ваша бабушка была школьным учителем и вам кажется, что она относилась к своей работе гораздо серьезнее нынешних учителей, вам ненавистна идея школ, не соответствующих стандарту. Для вас очевидно, что все неурядицы в школах возникают из-за того, что там много плохих учителей.

Однако давайте рассмотрим эту проблему более внимательно. За попытками реформировать систему образования в США стоит множество теорий, которые ставят во главу угла различные факторы: размер школы, число учеников в классе, постоянство администрации, финансирование технологических новшеств и, конечно, уровень мастерства учителей. Не стоит доказывать, что хороший учитель лучше плохого учителя. Также верно и то, что средний уровень квалификации учителей¹ в школе снизился с тех пор, как там работала ваша бабушка, – отчасти потому, что сейчас у умной женщины гораздо больше возможностей сделать карьеру². Более того, в некоторых странах – например, в Финляндии, Сингапуре и Южной Корее – учителей выбирают из лучших студентов колледжей, тогда как в Соединенных Штатах будущие учителя в период обучения занимают далеко не первые строчки в рейтинге успеваемости³. Поэтому вполне возможно, что, говоря о школьной реформе, нужно в первую очередь обращать внимание на качество подготовки учителей.

Но огромное количество данных указывает на то, что успехи учеников в меньшей степени зависят от учителя; определяющим здесь является другой набор факторов. А именно как и сколько дети учатся у своих родителей, как упорно они работают дома и насколько родители привили детям желание учиться. Если недостает этого домашнего влияния, школа может сделать лишь то, что она может. Дети проводят в ней семь часов в день, 180 дней в году, то есть 22 % своего времени бодрствования. Причем не все это время отдано обучению – дети общаются, едят, переходят из класса в класс. Кроме того, первые три-четыре года жизни ребенок обычно общается только с родителями и никакой школы у него нет.

Но даже когда серьезные люди рассуждают о реформе образования, вы редко услышите в их речи слова о роли семьи в обучении ребенка и о том, насколько это влияет на его дальнейший успех⁴. Во многом это происходит потому, что, говоря о «реформе образования», мы подразумеваем вопрос: «Что не так с нашими школами?» На самом же деле его следует сформулировать иначе: «Почему американские дети знают меньше⁵, чем их сверстники из Эстонии и Польши?» Когда вы задаете другой вопрос, вы ищите ответ в другом месте.

Поэтому, когда мы говорим о том, что у американских детей не все в порядке, нам, возможно, нужно обратить больше внимания на родителей, чем на школы.

Если кто-то в нашем обществе захочет стать парикмахером, кикбоксером, егерем или учителем, он или она должны пройти соответствующую подготовку и получить лицензию от государства. Но чтобы стать родителем, всего этого не нужно. Любой человек, обладающий репродуктивными органами, без сомнения, имеет право «сделать» ребенка и воспитывать его так, как считает нужным (если только его методы воспитания не оставляют синяков), а затем отправить в школу, чтобы учителя смогли сотворить с ребенком чудоб. Может быть, мы спрашиваем слишком много с учителей и слишком мало – с родителей и детей?

Попробуем сформулировать в более общем виде: к какой бы проблеме вы ни подступались, убедитесь, что вы решаете не только самую заметную и громкую ее часть, которая привлекла ваше внимание. До того как начать тратить время и вкладывать средства, крайне важно верно сформулировать проблему, а еще лучше – переформулировать ее.

Именно это и проделал никому не известный японский студент, когда взялся решать задачу, о которой многие из нас не думали и даже не хотели бы думать⁷.

Осенью 2000 года юноша, который позже станет знаменит под именем Коби, изучал экономику в Университете в Йоккайти (префектура Мизэ). Он жил вместе с подругой Куми. Им приходилось освещать квартиру свечами, так как у них не было денег на оплату электричества. Оба они происходили из небогатых семей; отец Коби был послушником в буддистском храме и проводил экскурсии для туристов, его заработка часто тоже не хватало на оплату счетов.

Куми узнала о состязании, главный приз которого составлял 5000 долларов. Ничего не сказав Коби, она зарегистрировала его в качестве участника. Это было телевизионное соревнование едоков.

Причины, побудившие ее так поступить, не были очевидны. Коби не отличался прожорливостью, его рост составлял около метра семидесяти, он был довольно хрупкого телосложения. Вместе с тем у него был крепкий желудок и хороший аппетит. Ребенком он всегда съедал свою порцию подчистую и часто доедал то, что оставляли его сестры. Также он считал, что значимость размеров тела преувеличена. Одним из героев его детства был величайший борец сумо Тиёнофудзи по прозвищу Волк, который, несмотря на небольшой вес, обладал превосходной техникой борьбы.

Коби неохотно, но согласился участвовать в соревнованиях. Он понимал, что может выиграть, только если будет умнее своих соперников. В университете он изучал теорию игр, и сейчас она могла ему пригодиться в деле. В соревновании было четыре этапа: вареный картофель, морепродукты, баранина по-монгольски и лапша. Победители каждого этапа переходят к следующему. Коби внимательно изучил прошлые многоэтапные соревнования едоков. Он увидел, что большинство участников старались изо всех сил на первых этапах и, хотя им удавалось пробиться дальше, они были слишком измучены и пресыщены, чтобы хорошо выступить в финале. Поэтому он выбрал стратегию сохранения силы и места в желудке, решив съесть за раз ровно столько, чтобы перейти в следующий раунд. Это, конечно, не бог весть какая высшая

математика, но и его соперники математиками не были. В финале Коби вдохновился своим героем детства и, словно волк, проглотил достаточно лапши, чтобы выиграть главный приз – 5000 долларов. В квартире Коби и Куми снова зажегся свет.

Можно было заработать еще денег, участвуя в японских соревнованиях едоков, но Коби, вкусив победу в любительском соревновании, хотел стать профессионалом. Он нацелился на главный приз, чемпионский кубок – награду в Международном соревновании по поеданию хот-догов Nathan's Famous[7], посвященном Дню независимости США. Уже почти четыре десятилетия эти соревнования проходят на Кони-Айленде в Нью-Йорке. The New York Times и другие писали, что первые соревнования прошли в 1916 году, но устроители признались, что выдумали эту историю⁸. Каждый год трансляцию соревнования на канале ESPN смотрит более миллиона зрителей.

Правила крайне просты. Участники должны съесть как можно больше хот-догов (официальное сокращение – ХД) за 12 минут. ХД или его часть, оказавшиеся во рту участника, когда гонг возвестит об окончании состязания, идут в зачет, если участник сможет их проглотить. Едок может быть дисквалифицирован, если значительная часть ХД, которые он проглотил, выйдет наружу. На профессиональном жаргоне это называется «удача отвернулась». Позволяется использовать соусы и разные добавки, но серьезные едоки не обращают на них внимания. Также разрешены напитки любого вида в неограниченном количестве. В 2001 году, когда Коби решил участвовать в соревнованиях на Кони-Айленде, рекорд составлял умопомрачительные 25? ХД за 12 минут.

У себя дома, в Японии, Коби тренировался. Найти настоящие хот-доги было почти невозможно, поэтому он ел сосиски из рыбного фарша, а вместо булочек использовал ломти хлеба. О его многомесячных тренировках никто не знал. Он никому не был известен, когда приехал на Кони-Айленд. Все три призера прошлого года были японцами. Мировой рекорд принадлежал Казуото Кролику Араи, и тот не видел в новичке никакой угрозы. Некоторые даже считали, что Коби еще несовершеннолетний и его участие противоречит правилам. Один из соперников подшучивал над ним: «Твои ноги тоньше моих рук!»

И какой результат показал Коби? На своем первом выступлении на Кони-Айленде он задал всем жару и установил новый мировой рекорд. Сколько же хот-догов он съел? До него рекорд, напомним, составлял 25?. Попробуем угадать: 27 или 28 ХД? Это увеличит рекорд на 10 %. Очень оптимистичный прогноз в 20 % даст вам цифру чуть больше 30 ХД за 12 минут.

Но он съел 50. Пятьдесят! Это больше четырех хот-догов в минуту в течение всех 12 минут. Тощий 23-летний Коби – Такеру Кобаяси – почти удвоил мировой рекорд.

Задумайтесь о таком преимуществе. Соревнования по поеданию хот-догов на Кони-Айленде не сравнить с забегом на 100 метров, но давайте попробуем поставить их рядом. На момент написания этой книги рекорд в беге на 100 метров принадлежит спринтеру с Ямайки с очень удачным именем Усейн Болт[8] и составляет 9,58 секунды. Даже в такой короткой гонке Болт умудряется обгонять своих соперников на несколько шагов; его считают лучшим спринтером в истории. Рекорд, побитый Болтом, составлял 9,74

секунды. Он улучшил его на 1,6 %. Если бы Болт побил рекорд так же, как это сделал Кобаяси, он бы пробежал 100 метров за 4,87 секунды, то есть со средней скоростью 74 км/ч. Это быстрее борзой, хотя и медленнее гепарда.

Кобаяси победил на Кони-Айленде и в следующем году, и все четыре года следом, подняв рекордную планку до 53? ХД. Ни один из предыдущих чемпионов не побеждал более трех раз, не говоря уже о шести победах подряд. Но не только сама победа и отрыв, с которой он ее одержал, побудили нас рассказать его историю. Типичный участник соревнований выглядит так, будто может проглотить самого Кобаяси, и принадлежит к числу тех, кто в студенчестве мог за один присест съесть две пиццы целиком, запить их шестью банками газировки и этим прославиться. Кобаяси, напротив, был спокоен, сдержан, ироничен и обладал аналитическим складом ума.

Он стал мировой знаменитостью. В Японии интерес к соревнованиям едоков заметно остыл после того, как школьник подавился, пытаясь повторить подвиг своих кумиров⁹. Но Кобаяси соревновался в других странах, устанавливая рекорды в поедании гамбургеров, братвурстов, печенья Twinkies, рулетов с омарами, рыбных тако и пр. Редкая неудача постигла его однажды в дуэли едоков на телевидении. За две с половиной минуты Кобаяси съел 31 сосиску без булочки, а его соперник – 50. В тот день Коби соревновался с бурым медведем¹⁰ весом почти полтонны.

Поначалу успехи и преимущество Кобаяси на Кони-Айленде смущали людей. Соперники подозревали его в какой-то хитрости. Может быть, он принимает мышечный релаксант или какое-нибудь другое заморское средство, чтобы подавить рвотный рефлекс? Ходили слухи, что он глотаёт камни, чтобы растянуть желудок. Некоторые утверждали, что Кобаяси – это часть тайного замысла японского правительства, направленного на то, чтобы унижить Америку (состязание ведь проходит 4 июля – в День независимости США!). А может быть, японские хирурги имплантировали ему второй пищевод или желудок.

Увы, ни одно из этих подозрений не оправдалось. Так почему же Такеру Кобаяси удалось обойти всех остальных?

Пытаясь найти ответ на этот вопрос, мы встречались с ним несколько раз. Наша первая встреча состоялась летним вечером в Нью-Йорке за ужином в Cafe Luxembourg – тихом изящном ресторане в Верхнем Вест-Сайде. Кобаяси выглядел гурманом: молодой зеленый салат, черный чай, утиная грудка без соуса. Трудно было представить, что перед нами тот же человек, который впихивал в себя такое количество хот-догов по сигналу гонга. Сейчас это выглядело так, как будто рестлер сидел за вышивкой. «Если сравнивать меня с американскими едоками, – рассказывал он, – то я не ем много каждый день. Есть очень быстро некрасиво. То, чем я занимаюсь на соревнованиях, противоречит традициям и культурным устоям японцев».

Его мать не переживала из-за выбранной им профессии. «Мы никогда не говорили о соревнованиях или тренировках». Но в 2006 году, когда она умерла от рака, сын был для нее поддержкой и источником сил. «Ей делали

химиотерапию, и ее часто тошнило. Она говорила: "Ты ведь сопротивлялся тошноте, когда ел так много. Я тоже попробую, у меня получится"».

У него изящные черты лица; мягкий взгляд и высокие скулы делают его похожим на эльфа. Он модно подстрижен, волосы с одной стороны покрашены в красный цвет, а с другой в желтый (кетчуп и горчица). Негромко, но уверенно он рассказывает о том, как готовился к своим первым соревнованиям на Кони-Айленде. Эти месяцы в уединении были чередой экспериментов и анализа.

Кобаяси видел, что большинство участников соревнований на Кони-Айленде используют одну и ту же стратегию, которую и стратегией-то не назовешь. Они лишь с ускорением проделывали то же, что и обычный человек, когда ест хот-дог на пикнике с барбекю. Такой человек берет хот-дог в руки, подносит его одним концом ко рту, откусывает, прожевывает, глотает и запивает водой. Кобаяси задался вопросом: существует ли лучший способ справиться с хот-догом?

Нигде, к примеру, не говорилось, что хот-дог нужно обязательно есть от одного конца к другому. Первый эксперимент Коби был простым: что будет, если разломить хот-дог пополам, перед тем как отправить в рот? Он обнаружил, что это дает больше возможностей для пережевывания и проглатывания, так как перераспределяет работу: часть ее делают руки, а не челюсти. Этот прием станет известным под названием Соломоново решение: библейский царь Соломон решил спор о том, кому из двух женщин принадлежит ребенок, приказав разрубить его пополам (подробнее об этом ниже, в главе 7).

Затем Кобаяси попробовал пересмотреть еще одну устоявшуюся практику – есть сосиску и булочку вместе. Неудивительно, что все так поступали. Когда речь идет о том, чтобы насладиться едой, сосиске самое место в булке: легкая и мягкая булочка прекрасно сочетается с упругим приправленным пряностями мясом. Но пережевывать сосиску и булку вместе, как обнаружил Коби, трудно из-за их разной плотности. Сосиска представляет собой мягкую трубку, плотно набитую фаршем и специями, которая просто ныряет в пищевод. Булка же, будучи пышной и легкой, занимает во рту много места и требует пережевывания.

Итак, он стал извлекать сосиску из булки. Сперва Кобаяси съедал несколько разломанных пополам сосисок, после чего поглощал оставшиеся булки. Он стал напоминать человека-фабрику, добившись того разделения труда, которое заставляет сердца экономистов биться быстрее со времен Адама Смита.

Насколько легко было ему справляться с сосиской (видели, как дельфин в аквариуме глотает селедку?), настолько же булка оставалась проблемой. (Если вам захочется одержать верх в пари, предложите кому-нибудь за минуту съесть две булки для хот-догов, запивая их чем-нибудь, – это почти невозможно!) Кобаяси опробовал другой способ. Отправляя в рот разломанные сосиски одной рукой, другой он макал булку в стакан с водой. Затем отжимал ее и съедал. Казалось бы, это противоречило здравому смыслу: зачем дополнительно отправлять в желудок жидкость, когда место там так необходимо сосискам и булкам? Но обмакивание булки давало свое преимущество. Поедая размоченную булку, Кобаяси меньше испытывал жажду и,

как следствие, тратил меньше времени на питье. Он пробовал воду разной температуры и обнаружил, что лучше всего подходит теплая вода, поскольку она расслабляет жевательные мышцы. Он также добавлял в воду немного масла, чтобы облегчить глотание.

Его экспериментам не было конца. Он записывал на видео свои тренировки и вносил все данные в электронные таблицы, затем тщательно анализировал их, отыскивая способы улучшить результат. Он пробовал есть в разном темпе. Как лучше: поднажать на еду в первые четыре минуты, а затем дать себе отдохнуть и наконец пойти в отрыв на финишных четырех минутах? Или же есть с постоянной скоростью? (Быстрый старт, как он выяснил, предпочтительнее.) Оказалось также, что на показатели сильно влияет продолжительность сна. Он тренировался с отягощением: сильные мышцы помогали ему глотать и сдерживать позывы к рвоте. Кроме того, он обнаружил, что может освободить место в желудке, если будет подпрыгивать и извиваться во время еды, – этот странный первобытный танец стал известен как «Кобаяси-шейк».

Важно не только то, какие тактики он оставил в своем арсенале, но и какие отверг. В отличие от других участников соревнований Кобаяси никогда не тренировался в ресторанах «съешь сколько хочешь». («Так я не могу понять, сколько и чего я съел».) Он не слушал музыку во время еды. («Мне не нужны никакие дополнительные звуки».) Он обнаружил, что может растянуть желудок, выпивая большое количество воды, но побочный эффект оказался очень опасным. («У меня начались приступы, подобные эпилептическим. Затея с водой была большой ошибкой».)

В конце концов Кобаяси обнаружил, что физическая подготовка изменяет состояние его ума. «В обычном состоянии, когда вам нужно столько съесть за десять минут, а последние две из них особенно трудны, вы беспокоитесь. Но если вы сосредоточены, вам даже приятно. Вы чувствуете боль и неудобство, но вместе с тем ощущаете и приятное воодушевление. Это настоящий кайф».

Но постойте-ка... Что, если Кобаяси, со всеми его методологическими нововведениями, всего лишь анатомический уникум, неповторимая машина для поглощения пищи?

Лучшим опровержением этого предположения является то, что соперники стали нагонять его. После шести лет превосходства на Кони-Айленде Кобаяси проиграл американцу Джоуи Челюсти Честнату, который к моменту написания этой книги выигрывал соревнования на Кони-Айленде семь лет подряд!

Часто разрыв между ним и Кобаяси был минимальным. Вдвоем они подняли планку рекорда до невообразимых 69 ХД за 10 минут (время проведения соревнований в 2008 году сократилось на 2 минуты). Кроме того, многие из соперников, такие как Патрик Глубокая Миска Бертолетти и Тим Едок Икс Янус, без большого напряжения съедают больше ХД, чем Кобаяси на своем первом выступлении на Кони-Айленде. Его первое достижение побил даже обладательница рекорда среди женщин, 44-килограммовая Соня Черная Вдова Томас. Она съела 45 ХД за 10 минут. Некоторые из соперников Кобаяси копировали его тактику. Все они только выиграли от осознания, что 40 или 50 ХД – это не предел.

В 2010 году из-за разногласий с организаторами Кобаяси не был допущен к соревнованиям на Кони-Айленде (как он считал, организаторы ограничивают его возможности участвовать в других состязаниях). Тем не менее он там появился и от переполнявших его чувств запрыгнул на сцену. На него тут же надели наручники. Это был непривычно дерзкий поступок для такого уравновешенного человека. На ужин в тюрьме ему дали сэндвич и стакан молока. «Я проголодался, – сказал он, – жаль, что в тюрьме нет хот-догов»¹².

Можно ли успех Такеру Кобаяси, сколь бы выдающимся он ни был, повторить в какой-нибудь другой области, более значимой, чем скоростное поглощение хот-догов? Мы считаем, что можно. Если вы думаете как фрик, тут есть два урока, достойных усвоения.

Первый из них касается решения проблем вообще. Кобаяси переформулировал стоявшую перед ним задачу. Какой вопрос задавали себе остальные участники? «Как я могу съесть больше хот-догов?» Кобаяси спросил иначе: «Что я могу сделать, чтобы есть хот-доги стало легче?» Этот вопрос заставил его экспериментировать и анализировать полученные данные, что привело к появлению новой стратегии. Только переформулировав задачу, он смог обнаружить новое решение.

Кобаяси пришел к осознанию того, что еда на скорость в корне отличается от ежедневного приема пищи. Он увидел в этом спорт, наверняка отвратительный для большинства людей, но тем не менее спорт, где есть место специальной тренировке, стратегии, физическим и психологическим приемам и уловкам. По его словам, рассматривать состязание едоков как усиленную версию ужина с друзьями – это все равно что считать марафон всего лишь продолжительной прогулкой. Конечно, многие из нас прекрасно ходят и, если необходимо, могут идти довольно долго. Но состязаться на марафонской дистанции – нечто совсем другое.

Конечно, переформулировать проблему поедания хот-догов легче, чем проблему школьного образования или нищеты, но даже в этих сложных случаях выяснить суть задачи, подобно тому как Кобаяси выяснил суть своей, уже хорошее начало дела.

Второй урок, который стоит вынести из истории успеха Кобаяси, касается ограничений, принимаемых или отвергаемых нами.

В тот вечер за ужином в Cafe Luxembourg Кобаяси сказал, что в самом начале тренировок он отказался ограничивать себя существовавшим тогда рекордом 25 ХД. Почему? Он рассудил, что достижение это немного стоит, поскольку его предшественники задавали не тот вопрос о поедании хот-догов. На его взгляд, рекорд был искусственным барьером.

Поэтому он вступил в соревнования, не думая о том, что 25 – это верхний предел. Он заставил себя думать не о количестве хот-догов, а о том, как их надо есть. Одержал бы он победу в своем первом соревновании, если бы считал 25 действительно пределом? Возможно, но сложно представить, что он удвоил бы рекорд.

Последние исследования показывают, что даже профессиональных спортсменов можно заставить улучшить свой результат, обманув их¹³. В одном эксперименте велосипедистов попросили крутить педали на велотренажере так быстро, как будто они едут дистанцию 4000 метров. Затем им дали то же задание, включив при этом видео, где их виртуальная копия крутит педали точно так же, как они крутили во время первого «заезда». Правда, велосипедисты не знали, что экспериментаторы увеличили скорость на видео. Тем не менее испытуемые сумели выдержать заданный темп и в итоге преодолели вторые 4000 метров за меньшее время, хотя были уверены, что первый раз ехали максимально быстро. «Мозг, а не сердце и не легкие оказался решающим органом», – заметил Роджер Баннистер, признанный британский невролог, более известный как первый человек, пробежавший милю^[9] менее чем за 4 минуты.

Все мы каждый день сталкиваемся с препятствиями: нам не хватает сил, денег, времени. Некоторые из этих барьеров, безусловно, реальны. Но другие вполне искусственны – это всего лишь привычные ожидания того, как будет работать система, какие изменения она сможет претерпеть или какое поведение приемлемо. Поэтому в следующий раз, столкнувшись с такими препятствиями, воздвигнутыми людьми, которые лишены вашего воображения, отваги и креативности, заставьте себя проигнорировать их. Решение проблемы – непростое занятие, однако оно станет еще труднее, если вы будете думать, что не можете решить ее.

Если вы сомневаетесь в мощи искусственных препятствий, вот вам простой тест. Предположим, вы давно уже не занимались спортом и решили возобновить занятия. Вы хотите сделать серию отжиманий. Сколько раз вы сможете отжаться? «Ну, прошло столько времени, – говорите вы себе, – начну-ка я с десяти раз». Начали. Когда вы почувствуете психологическую и физическую усталость? Где-то на седьмом или восьмом отжимании.

А теперь представьте, что вы решили сделать 20 отжиманий вместо десяти. Когда вы устанете в этот раз? Давайте, упритесь и попробуйте. Скорее всего, вы перешагнули рубеж десять отжиманий еще до того, как успели подумать о своей физической форме.

Благодаря тому, что Кобаяси отказался признать существующий рекорд своим пределом, он и не заметил, как перешел отметку 25 хот-догов. В соревнованиях на Кони-Айленде к каждому участнику приставлена «булочка» – девушка, которая держит над ним счет: сколько хот-догов он съел. Для Кобаяси цифр на табличках не хватило, его «булочка» держала простой листок бумаги, на котором от руки записывала числа. Когда все закончилось, японский телерепортер спросил чемпиона, как он себя чувствует.

«Я могу продолжить»¹⁴, – ответил Коби.

Глава 4. Словно плохо покрашенные волосы, или Зри в корень!

Подчас нужно мыслить по-настоящему нестандартно, чтобы суметь взглянуть на проблему, которая уже не раз оказывалась в центре внимания, и найти новые подступы к ней.

Почему мы очень редко так поступаем? Возможно, потому, что большинство из нас, пытаясь разобраться в сути задачи, скатываются к самому простому или очевидному объяснению. Сложно сказать, является ли это приобретенным навыком или заложено в наших генах.

Для первобытного человека вопрос о съедобности тех или иных ягод был проблемой жизни и смерти. И обычно за правильным объяснением не надо было далеко ходить. Даже сейчас попытка объяснить явление очевидными причинами дает очень хороший результат. Если ваш трехлетний ребенок рыдает, а рядом, держа в руках пластиковый молоток, с недоброй ухмылкой на лице стоит его старший брат, то вы вряд ли ошибетесь, если предположите, что плач и молоток как-то связаны.

Но большие проблемы, с которыми сталкивается общество, – например, преступность, болезни, политическая нестабильность, – намного сложнее. Главная их причина может быть не на виду, оказаться неочевидной либо неприятной. Поэтому так часто вместо того, чтобы решать саму проблему, мы тратим миллиарды долларов лишь на облегчение ее симптомов и морщимся, когда, несмотря на все старания, проблема остается. Думать как фрик означает, что вы должны приложить все усилия, чтобы выяснить истинную причину проблемы, и только потом решать ее.

Конечно, говорить об этом легче, чем делать. Возьмем, к примеру, нищету и голод. Что является их причиной? Первое, что приходит на ум, – отсутствие денег и еды. Теоретически вы можете бороться с голодом и нищетой поставками огромного количества денег и продуктов туда, где люди живут бедно и голодают.

Именно этим в течение многих лет занимаются правительства и различные фонды помощи. Так почему же проблема возникает снова и снова в том же самом месте? Потому что бедность – лишь симптом, а настоящая причина – отсутствие работоспособной экономики, в основе которой прочные политические, юридические и общественные институты. Эту проблему невозможно решить, даже если вы будете отправлять деньги самолетами. Точно так же истинная причина голода не в недостатке продуктов. «Мы говорим о голоде, когда человек или группа людей не имеет достаточно еды, а не тогда, когда не существует достаточно еды», – пишет экономист Амартия Сен в своей книге «Бедность и голод». В странах, где политика и экономика служат удовлетворению потребностей лишь коррумпированного руководства, а не всех граждан, продукты просто не доходят до тех, кому они больше всего нужны. При этом в Соединенных Штатах выбрасывается 40 % покупаемой еды².

Но увы, избавиться от коррупции намного сложнее, чем организовывать поставки продуктов. Как видите, даже если мы докопаемся до сути проблемы, часто решить ее не представляется возможным. Однако, как мы увидим в этой главе, звезды порой сходятся и успех может быть ошеломляющим.

Во «Фрикономике» мы исследовали причины роста и спада преступности³ в Соединенных Штатах. Начиная с 1960 года уровень преступности стал резко расти. К 1980-му число убийств увеличилось вдвое и достигло максимума. В течение последующих лет оно оставалось высоким, а в первой половине 1990-х годов начало снижаться и продолжает падать.

Что же произошло?

Было предложено множество объяснений этому феномену, и мы подробно рассмотрели некоторые из них в нашей книге. Ниже приведены два набора возможных причин. Факторы, перечисленные в одном из списков, действительно снизили преступность, в другом – нет. Сможете угадать, где какой?

Каждый из этих списков выглядит правдоподобно, не так ли? Но пока вы не закатаете рукава и не перелопатите данные, узнать верный ответ практически невозможно.

Так что же говорят данные? Факторы из списка А, какими логичными они бы ни казались, не повлияли на преступность. Возможно, вас это удивит. Ведь число убийств с применением оружия снизилось? Причина этого, решите вы, конечно же, в большей строгости новых законов об оружии. Но, изучив данные, вы обнаружите, что новый закон почти никак не затрагивает тех, кто применяет оружие, совершая преступление.

Вы можете подумать, что подъем экономики в 1990-х годах предопределил спад преступности, но данные говорят о том, что особо опасные преступления и экономические циклы не связаны между собой. Действительно, когда в 2007 году начался очередной финансовый кризис, целый хор экспертов предупреждал, что такой долгий и приятный период благоденствия заканчивается и преступность снова будет расти. Но этого не случилось. Между 2007 и 2010 годами – худшими с точки зрения экономики – количество убийств уменьшилось на 16 %. Это невероятно, но сегодня число убийств ниже, чем в 1960 году⁴.

Между тем факторы из списка В – больше копов, больше заключенных и закат крэка – действительно обеспечили снижение преступности. Ну, может быть, не совсем так. Скорее всего, их можно назвать сопутствующими факторами. Безусловно, если увеличивать число полицейских и отправлять больше людей в тюрьмы, это должно дать краткосрочный эффект: преступников станет меньше. Но что будет происходить в долгосрочной перспективе?

Во «Фрикономике» мы описали еще одну не названную прежде причину: легализацию абортов в начале 1970-х годов. Теория простая, но неприятная. Рост абортов означал уменьшение числа нежеланных детей, из этого следовало, что меньшее число детей росло в неблагоприятной обстановке, которая увеличивает вероятность вовлечения в преступную деятельность⁵.

Если обратиться к истории аборт в США, обремененной политическими и моральными аспектами, наша теория неизбежно должна была разочаровать и противников, и сторонников абортов. Мы приготовились к шумным нападкам.

Но что удивительно, наша точка зрения не вызвала потока писем ненависти. Почему? Мы можем только предполагать, но нам кажется, читатели поняли, что мы обнаружили в легализации абортов не причину снижения преступности, а лишь механизм, обеспечивший это снижение. В чем же заключается причина? Ответ прост: в том, что слишком много детей растет в обстановке, которая толкает их на преступление. И уже в первом поколении, родившемся после легализации абортов, тех, кто вырос в неблагоприятных условиях, оказалось меньше.

Порой осознавать истинную причину той или иной проблемы крайне неприятно, это даже пугает. Возможно, потому мы часто избегаем таких раздумий. Рассуждать о полиции, тюрьмах и законах об оружии намного легче, чем о том, от чего зависит способность родителей грамотно воспитывать своих детей (болезненный вопрос!). Но если вы хотите, чтобы слова не остались только словами, имеет смысл поговорить о том, как важны добрые, любящие родители, дающие своим детям возможность жить в безопасности и стать полезными членами общества.

Разговор, скорее всего, будет непростым. Но когда вы имеете дело с сутью проблемы, вы хотя бы знаете, что у вас есть шанс решить ее. Иначе все это окажется лишь боем с тенью.

Обращение к прошлому в поисках истинной причины также может быть неприятным и пугающим. А ведь в некоторых случаях приходится обращаться к совсем далекому прошлому.

Давайте представим, что вы немецкий рабочий с фабрики. Вы сидите с друзьями в пивной после очередной смены и вдруг осознаете, сколь ужасно ваше финансовое положение. Национальная экономика вроде бурлит, но складывается ощущение, что вы и все вокруг бегут на месте. А вот в другом городе, не так уж и далеко отсюда, дела идут намного лучше. Почему?

Чтобы выяснить это, нам нужно отправиться назад во времени – аж в XVI век. В 1517 году мятежный немецкий монах по имени Мартин Лютер вывесил на дверь своей церкви 95 тезисов с критикой Римской католической церкви. Главным объектом его недовольства стала продажа индульгенций – это был способ пополнить счета церкви, обещая прощение грехов в обмен на взнос в церковную кассу. (Кто-то предположил, что сегодня Лютер протестовал бы против практики налогообложения хедж-фондов и фондов прямых инвестиций.)

Этот смелый поступок Лютера считается началом Реформации. Германия в то время представляла собой почти тысячу независимых территориальных объединений, во главе которых стоял князь или герцог. Некоторые из правителей стали последователями Лютера и приняли протестантизм, другие сохранили верность Риму и католической церкви. Это разделение не было единовременным, оно длилось в Европе несколько десятилетий и нередко сопровождалось кровопролитием. В 1555 году было достигнуто временное перемирие – Аугсбургский мир, согласно которому каждый немецкий князь мог

по своему усмотрению устанавливать вероисповедание на территории своего княжества. Более того, если семья католиков жила в княжестве, глава которого был протестантом, соглашение позволяло им беспрепятственно переселиться в католическое княжество, и наоборот.

Так Германия перестала быть религиозным монолитом. Католицизм сохранил свои позиции на юго-востоке и северо-западе, протестантам досталась центральная часть и северо-восток. В остальных регионах жили и католики, и лютеране.

Перематываем пленку на 460 лет вперед – к сегодняшнему дню. Молодой экономист Йорг Шпенкух сверил карты современной Германии и Германии XVI века и обнаружил, что приверженность того или иного региона католицизму или протестантизму практически не изменилась. Районы, которые были протестантскими, остались по преимуществу протестантскими, а католические – католическими. (Исключение составила только Восточная Германия, ставшая почти атеистической благодаря коммунистическому режиму.) Выбор, сделанный немецкими князьями несколько веков назад, по-прежнему в силе.

Этому, быть может, не стоит удивляться. В конце концов, Германия – страна, которая хранит свои традиции. Однако Шпенкух, пока возился с картами, обнаружил нечто, что по-настоящему заинтриговало его. Религиозная карта современной Германии совпала с экономической: люди, живущие в протестантских регионах, зарабатывают больше, чем в католических. Разница незначительная, около 1 %, но очень отчетливая. Если бы правитель земли, на которой вы живете, в свое время остался с католиками, вы бы сейчас оказались беднее, чем в случае, если бы он последовал за Мартином Лютером.

Как объяснить эту разницу в доходах? Возможно, причина кроется в современных явлениях. Может быть, у тех, кто зарабатывает больше, выше уровень образования, или более удачный партнер в браке, или они живут рядом с большими городами, где легко найти высокооплачиваемую работу.

Шпенкух проанализировал необходимые данные и пришел к выводу, что ни один из перечисленных факторов не объясняет разницу в доходах. В действительности причина только одна – религия. Он сделал вывод, что люди в протестантских регионах зарабатывают больше, чем в католических, только потому, что они лютеране!

Почему так? Может быть, дело в том, что протестантские начальники отдают лучшие рабочие места только протестантам? Очевидно, нет. На самом деле статистика утверждает, что почасовая оплата протестантов не выше, чем у католиков, и тем не менее они умудряются зарабатывать больше. Так как же Шпенкух объяснил разницу в доходах?

Он выделил три фактора.

1. Протестанты обычно трудятся на несколько часов в день больше, чем католики.
2. Среди протестантов больше тех, кто работает на себя.
3. Женщины-протестантки чаще, чем католички, заняты полный день.

Похоже, что Йорг Шпенкух нашел живое подтверждение протестантской трудовой этики. Теория немецкого социолога Макса Вебера, разработанная в 1900-х годах, связывала развитие капитализма в Европе отчасти с тем, что протестанты стали считать труд во время земной жизни частью божественного предназначения человека.

Какая же от всего этого польза нашему сердитому рабочему, который топит в пиве свои финансовые печали? К сожалению, почти никакой. Для него уже слишком поздно что-то менять, разве что он решится круто развернуть свою жизнь и начнет работать больше. Тем не менее он может подтолкнуть своих детей к протестантской традиции упорного труда, благо что за примером далеко ехать не нужно[10].

Если вы начнете интересоваться историей, то обнаружите, что наше сегодняшнее поведение часто обусловлено причинами, лежащими в далеком прошлом.

Почему, например, некоторые итальянские города⁸ чаще других участвуют в социальных благотворительных проектах? Как показывают исследования, причина в том, что эти города были в Средневековье независимыми государствами, в то время как другие находились под властью норманнских завоевателей. Так независимость в прошлом поддерживает и поощряет веру в гражданские институты.

На Африканском континенте одни государства, получившие независимость, прошли через жестокие войны и столкнулись с безудержной коррупцией, а другие страны эта участь обошла стороной. Почему? Двое ученых нашли ответ на этот вопрос в истории. Когда в XIX веке европейские державы начали колониальный раздел Африки, они проводили линии границ будущих государств, глядя лишь на карту. Их интересовали только две вещи: земля и вода. На местных жителей колонизаторы не обращали внимания – для них все африканцы были на одно лицо.

Такой метод прекрасно подходит, когда вы разрезаете вишневый пирог. Но когда речь идет о целом континенте, все намного сложнее. Новые границы разделили большие гармоничные содружества племен. В один день бывшие союзники и друзья были разведены по разные стороны границы, а члены прежде враждовавших племен стали гражданами одной страны. Этнические раздоры сдерживались⁹ колониальными властями, но, когда европейцы покинули континент, страны, населенные враждовавшими племенами, чаще оказывались ввергнутыми в войну.

Колониальные шрамы до сих пор дают о себе знать также в Южной Америке¹⁰. Испанские конкистадоры, обнаружившие серебро и золото в Перу, Боливии и Колумбии, поработали коренных жителей и заставляли их работать на шахтах. К чему это привело в долгосрочной перспективе? Как обнаружили некоторые экономисты, люди, живущие сейчас в этих горнодобывающих районах, беднее своих соседей, у их детей меньше шансов получить образование и медицинское обслуживание.

Вот еще один случай, безусловно, ненормальный, когда рабство дало о себе знать много веков спустя¹¹. Роланд Фрайер, экономист из Гарварда, занимается проблемой разрыва между белыми и черными в образовании, здоровье и доходе. Не так давно он обнаружил, почему средняя продолжительность жизни черных на несколько лет меньше, чем у белых.

Давно было известно, что болезни сердца – главные убийцы и черных, и белых – больше распространены среди чернокожего населения. Но почему? Фрайер перелопатил большое количество статистических данных. И обнаружил, что ни один из привычных факторов – еда, курение и даже бедность – не может в полной мере объяснить разницу в продолжительности жизни. Но он нашел то, что может. Однажды Фрайер наткнулся на старую гравюру, подписанную. На ней работорговец в Западной Африке слизывает пот с лица раба.

Зачем он это делает?

Один из возможных ответов – таким образом он отсеивает больных рабов, опасаясь, что они заразят остальной «груз». Возможно, думал Фрайер, работорговец пытается оценить соленость пота, ведь именно таков пот на вкус. И если это так, может ли это подсказать ему ответ на главный вопрос, которым он занимался?

Для раба путешествие через океан из Африки в Америку было долгим и ужасным, многие умирали в пути. Главной причиной смерти было обезвоживание. Кто же, заинтересовался Фрайер, переносит обезвоживание легче? Люди с повышенной чувствительностью к соли. Иначе говоря, если ваш организм способен удерживать больше соли, он будет удерживать и больше воды, и ваши шансы выжить в путешествии через океан заметно повышаются. Поэтому возможно, что работорговец на гравюре пытается найти более «соленых» рабов и тем обезопасить свои инвестиции.

Фрайер, сам будучи чернокожим, поделился своей теорией с коллегой по Гарварду Дэвидом Катлером, белым экономистом, занимающимся вопросами здоровья. Первой реакцией Катлера было: «Это полное безумие!» Но, внимательно изучив теорию, он признал ее правдоподобие. Более того, в некоторых медицинских исследованиях ученые уже пытались связать два этих явления, но их выводы становились лишь предметом разногласий.

Фрайер попытался собрать все воедино. «Вам кажется, что всякий, кто смог пережить путешествие в трюме через океан, должен обладать крепчайшим здоровьем и, как следствие, жить дольше, – говорит он. – Но причудливый механизм отбора, хотя и обеспечивал выживание в долгом плавании, увеличивал число выбранных гипертоников (не забудьте еще о заболеваниях, связанных с повышенным кровяным давлением). Чувствительность к соли относится к числу признаков с высокой вероятностью наследования; это означает, что нынешние афроамериканцы, потомки африканцев, привезенных работорговцами, с большей вероятностью страдают гипертонией и заболеваниями сердечно-сосудистой системы».

Фрайер стал искать дальнейшие подтверждения своей теории. Гипертония встречается у чернокожих американцев на 50 % чаще, чем у белых жителей Америки. Возможно, на это влияют диета и доход. А каков процент заболевания гипертонией у чернокожих в других странах? Фрайер обнаружил, что на Карибах, где чернокожее население тоже представляет собой потомков переселенных африканцев, уровень гипертонии высокий. Но в Африке заболеваемость гипертонией у черных статистически точно такая же, как и у белых. Выводы Фрайера нельзя считать окончательными, но сам он убежден, что механизм отбора рабов имел долгосрочный эффект – сокращение продолжительности жизни современных афроамериканцев.

Как вы, наверное, догадываетесь, теория Фрайера не стала повсеместно популярной. Многие люди вообще избегают говорить о генетических различиях между расами. «Люди писали нам по электронной почте: "Разве вы не видите, что вступаете на скользкий путь?! Вы осознаете опасность, которая кроется в ваших утверждениях?"»

Новые медицинские исследования могут доказать несостоятельность теории о чувствительности к соли. Но если она верна, возможные выгоды станут огромными. «Мы можем исправить положение, – говорит Фрайер. – Мочегонные средства выводят соль из организма. Маленькая дешевая таблетка».

* * *

Вам может показаться, что медицина преисполнена научности и логичности и медики всегда знают настоящую причину той или иной болезни.

Вынуждены вас разочаровать. Человеческое тело – сложная динамическая система, и многого о нем мы до сих пор не знаем. Историк медицины Рой Портер так описал это в 1997 году: «Мы живем в век науки¹³, но наука еще не искоренила всех фантазий в здравоохранении; болеть до сих пор стыдно, мораль никуда не исчезла из медицины». И, как результат, смутные предчувствия постоянно подаются как догма, а традиционные взгляды продолжают доминировать, хотя для этого нет достаточных оснований.

Возьмем, к примеру, язву¹⁴. Это, по сути, ранка в стенке желудка или кишечника, которая раздражается желудочным соком и желчью, отчего и возникает боль. Вплоть до начала 1980-х годов причины возникновения язвы считались достоверно известными: она образуется при стрессах и обилии острой пищи – оба этих фактора увеличивают кислотность желудочного сока. Каждый, кто хоть раз переел жареного перца халапеньо, согласится с правдоподобностью данной теории. И доктора в один голос подтвердят, что всякий обладатель кровоточащей язвы выглядит подавленным. (Доктора также говорят, что огнестрельное ранение всегда сопровождается сильной кровопотерей, однако не верьте им, если они скажут, что причина выстрела была в кровотечении.)

Поскольку причины образования язвы были известны, не возникало и сложностей с ее лечением. Пациентам рекомендовался покой (чтобы снизить стресс), питье молока (чтобы облегчить боль) и прием препаратов типа зантака или тагамета (чтобы понизить концентрацию кислоты в желудке).

И каковы же были результаты такого лечения?

Чтобы никого не обидеть, скажем «средние». Лечение действительно облегчало боль, но состояние больного не менялось. А ведь язва – не просто болезненное неудобство. Она может стать причиной смерти, если разовьется в перитонит (язва из ранки превращается в сквозную дыру), и вызывает осложнения из-за постоянного кровотечения. В некоторых случаях язва требует хирургического вмешательства со всеми вытекающими из него последствиями.

И хотя язвенники не очень-то выздоравливали при традиционном лечении, медицинское сообщество не жаловалось. Миллионам пациентов регулярно требовались услуги гастроэнтерологов и хирургов, а фармацевтические компании увеличивали свою прибыль: антациды тагамет и зантак были первыми суперпопулярными лекарствами¹⁵, приносящими производителям более миллиарда долларов в год. К 1994 году объем рынка, связанного с заболеванием язвой, оценивался в 8 миллиардов долларов.

Возможно, раньше кто-то из исследователей предполагал¹⁶, что у язвы и других заболеваний желудка может быть иная причина, например бактериальная. Но коллеги быстро указывали им на зияющий пробел в этой гипотезе: как бактерии могут выжить в кислотном котле желудка?

И вся машина язвенной терапии продолжала катиться как прежде. Ни у кого особенно не было стимула найти действенный способ лечения, и меньше всего этого хотели те, чья карьера зависела от традиционных врачебных методов.

Но, к счастью, жизнь богата сюрпризами. В 1981 году молодой австралийский врач-ординатор по имени Барри Маршалл искал исследовательский проект, к которому он мог бы присоединиться. Он попал в отделение гастроэнтерологии Королевского госпиталя Перта, где старший патологоанатом столкнулся с неразрешимой загадкой. Позже Маршалл опишет ее так: «У нас было 20 пациентов с бактериями в желудке, то есть там, где их по причине высокой кислотности быть не должно». Доктор Робин Уоррен, ставший научным руководителем Маршалла, как раз подыскивал молодого исследователя, чтобы «выяснить, что не так с этими людьми».

Спиралевидная бактерия напоминала вид *Campylobacter*. Такие микроорганизмы поражают людей, часто контактирующих с курами. Относились ли обнаруженные бактерии к виду *Campylobacter*? Какие болезни они вызывали? И почему их так часто находили у пациентов с заболеваниями желудочно-кишечного тракта?

Барри Маршалл, как оказалось, уже сталкивался с *Campylobacter*, так как его отец работал инженером холодильных установок на птицеферме. Мать Маршалла была медсестрой. «Мы много спорили с ней о том, что есть истина в медицине, – рассказывал он в интервью Норману Свану, известному журналисту, пишущему на медицинские темы. – Она полагала, что “знает” что-то только потому, что слышала это много раз. Я же убеждал ее: “Это все вчерашний день. Нет никаких оснований так считать”. – “Да, – отвечала она, – но люди поступают так уже сотни лет, Барри”».

Маршалл был в восторге от загадки, с которой столкнулся. Используя образцы, взятые у пациентов доктора Уоррена, он попытался вырастить спиралевидные бактерии в лаборатории. Но месяц за месяцем терпел неудачу.

Делу помог случай: образцы остались в инкубаторе на три дня дольше, и бактерии расплодились. Они отличались от вида *Campylobacter*. Вновь открытые бактерии получили имя *Helicobacter pylori*.

«После этого мы вырастили их из образцов, полученных от многих пациентов, – вспоминает Маршалл. – Мы могли сказать: “Мы знаем, какой антибиотик убивает эти бактерии”. Мы выяснили, как они выживают в желудке, и могли ставить самые разные эксперименты на них в лабораторных пробирках... Но мы и не думали искать причину язвенной болезни. Мы хотели разузнать побольше об этих бактериях и думали, что будет здорово, если мы сможем опубликовать о них небольшую статью».

Маршалл и Уоррен продолжали обследовать пациентов с заболеваниями желудка на наличие бактерий. Вскоре они сделали потрясающее открытие: из 13 пациентов с язвой все 13 были носителями спиралевидных бактерий. Возможно ли, что *H. pylori* не случайно сопровождают больных язвой, но являются причиной болезни?

Вернувшись в лабораторию, Маршалл попытался заразить *H. pylori* мышей и свиней и посмотреть, разовьется ли у них язва. Она не развилась. «Тогда, – сказал я, – нужно поставить опыт на человеке».

Человеком, решил Маршалл, будет он сам. Он никому не сказал о своем эксперименте, даже жене и Робину Уоррену. Первым делом он сделал себе биопсию желудка и убедился, что не является носителем *H. pylori*. Все чисто. После этого он выпил порцию бактерий, выведенных из пробы одного из пациентов. Маршалл ожидал одного из двух исходов.

1. У него появится язва. «И тогда гипотеза доказана. Аллилуйя!»

2. У него не появится язва. «Если ничего не произойдет, два года моих исследований были потрачены напрасно».

Барри Маршалл, пожалуй, был единственным человеком в истории, который хотел, чтобы у него появилась язва. Он считал, что может пройти несколько лет, пока первые симптомы дадут о себе знать.

Но буквально через пять дней после того, как он проглотил *H. pylori*, начались приступы тошноты. Аллилуйя! Через десять дней он сделал еще одну биопсию желудка, «и бактерии были повсюду». Маршаллу диагностировали гастрит, он был на прямом пути к заветной язве. Он принял антибиотик, убивающий бактерий. Исследование, проведенное им и Уорреном, доказало, что настоящей причиной язвенной болезни является бактерия *H. pylori*. Дальнейшие исследования покажут, что она же ответственна и за рак желудка. Это был настоящий прорыв.

Не стоит упоминать, что за этим последовали многочисленные эксперименты и проверки – и огромное сопротивление медицинского сообщества. Маршалла осмеивали, осуждали и игнорировали на все лады. «Неужели вы действительно ожидали, что мы поверим, будто какой-то чокнутый австралиец нашел причину язвы, выпив образец каких-то бактерий, которые, по его словам, он сам и обнаружил?» Ни одна восьмимиллиардная индустрия не будет радоваться тому,

что источник ее существования находится под смертельной угрозой. Это вам не несварение желудка! Язва, которую прежде лечили всю жизнь «Зантаксом» или операцией, сейчас может быть забыта навсегда после приема дозы недорогого антибиотика.

Понадобились годы, чтобы доказательства бактериальной природы язвенной болезни были услышаны и приняты, – устоявшееся мнение не меняется быстро. Даже сегодня есть люди, которые верят, что причина язвы в стрессе¹⁷ и острой еде. К счастью, доктора придерживаются иного мнения. Медицинское сообщество наконец-то осознало, что прежде врачи только снимали симптомы болезни, а Барри Маршалл и Робин Уоррен установили ее причину. В 2005 году они получили за свое открытие Нобелевскую премию.

Установление причины, вызывающей язву, удивительное само по себе, ознаменовало еще один шаг в сторону революции, которая только начинается, – революции, ставящей своей целью отыскание подлинной причины болезни, а не простое облегчение ее симптомов.

H. pylori, как выяснилось, не единственные бактерии, проскользнувшие мимо систем защиты нашего организма и оккупировавшие желудок человека. Недавно неугомонные ученые с помощью мощных компьютеров и программ анализа ДНК выяснили, что в кишечнике человека живут тысячи разнообразных микроорганизмов. Некоторые из них полезны, некоторые – вредны, польза или вред других зависит от ситуации, а роль остальных еще предстоит выяснить.

Так сколько же микробов живет в нас? По одной из оценок, человеческое тело содержит в десять раз больше микробных клеток, чем клеток собственно человеческих. Таким образом, цифра легко достигает многих триллионов или даже квадриллиона. Это «облако микробов», как назвал его биолог Джонатан Айзен, настолько велико, что многие ученые называют его самым крупным органом человеческого тела. И в нем может скрываться причина здоровья человека... или его болезней.

В лабораториях по всему миру ученые начали проводить исследования, пытаясь выяснить, не являются ли ингредиенты этого микробного рагу, большая часть из которых передается по наследству, ответственными за рак, рассеянный склероз, диабет, ожирение и умственные расстройства. Но не абсурд ли думать, что болезнь, мучившая человечество тысячелетиями, вызвана неисправной работой микроорганизмов, которые все это время прекрасно жили в нашем кишечнике? Возможно, так же думали гастроэнтерологи и руководители фармацевтических компаний, когда слышали об опытах Барри Маршалла. Но он знал, о чем говорил.

Смеем вас заверить: сегодня мы наблюдаем самое начало исследования микроорганизмов. Пока все ограничено кишечником, а сколько еще неизведанного, подобного дну океана или поверхности Марса! При этом уже сейчас исследования приносят пользу. Некоторые врачи успешно лечат больных, страдающих различными заболеваниями желудочно-кишечного тракта, давая им раствор, который содержит бактерии из здорового кишечника¹⁸.

Откуда берутся эти «здоровые» бактерии и как они попадают в кишечник больного? Прежде чем мы продолжим, позвольте сделать два предупреждения.

1. Если вы сейчас едите, будет лучше, если вы сделаете паузу.

2. Если вы читаете эту книгу через много лет после того, как она была написана (мы предполагаем, что люди еще будут жить и читать книги), метод может показаться вам варварским и примитивным. Мы очень надеемся, что так и будет, поскольку это означает, что суть лечения верна, лишь способ введения лекарства в организм улучшится.

Итак, больному требуется вливание смеси бактерий из здорового кишечника. Где их раздобыть? Томас Бороди, австралийский гастроэнтеролог, вдохновленный исследованием Маршалла о причинах возникновения язвы, предложил вариант: человеческие фекалии. Да, речь о том, что богатые микроорганизмами экскременты здорового человека могут стать лекарством для того, чья микрофлора кишечника заражена, повреждена или неполна. Донорские фекальные массы смешивают с соевым раствором – по словам одного голландского гастроэнтеролога, в результате получают нечто, напоминающее шоколадное молоко¹⁹. Эту смесь через клизму вливают в кишечник больного. В течение последних нескольких лет врачи обнаружили, что фекальная трансплантация – часто более эффективное средство лечения кишечных инфекций, чем антибиотики. Бороди утверждает, что успешно применял этот метод для лечения язвенного колита, который, как он говорит, «прежде считался неизлечимым»²⁰.

Но Бороди лечил не только заболевания кишечника. По его словам, с помощью фекальных трансплантаций он также успешно лечил рассеянный склероз и болезнь Паркинсона. И хотя сам Бороди очень осторожен в высказываниях и признает необходимость дальнейших исследований, список заболеваний, причина которых может обитать в нашем кишечнике, почти бесконечен.

По мнению Бороди и немногих его коллег, верящих в целебную силу какашек, мы стоим на пороге новой эры в медицине. Бороди сравнивает изобретение фекальной терапии с открытием антибиотиков. Но сперва нужно побороть скептицизм.

«Да, отзывы, которые мы получаем, очень похожи на те, что приходили Барри Маршаллу, – говорит Бороди. – Сперва меня подвергли остракизму. Даже сейчас некоторые мои коллеги избегают говорить об этой теме или встречаться со мной на конференциях. Но постепенно отношение меняется. Я только что получил несколько приглашений сделать доклады на тему фекальных трансплантаций на австралийских и международных конференциях. Но отвращение никуда не делось. Было бы намного приятнее, если бы мы придумали лечение, в названии которого не упоминаются фекалии».

Да, все именно так. Любой из нас без труда сможет представить, как многих отпугивают слова «фекальная трансплантация», или, как ее называют в научных статьях, «пересадка фекальной микрофлоры». Врачебный жаргон («обмен говном») не лучше. Но Бороди, который проводит эту процедуру уже несколько лет, убежден, что менее отталкивающее название обязательно найдется:

– Мы, например, – говорит он, – называем это «каловливанием».

Глава 5. Думай как ребенок

Здесь вы, возможно, спросите: «Вы это всерьез? Целебная сила какашек?» Сперва парень, который съедает за 12 минут годовой запас хот-догов, а теперь еще один – этот глотает опасные бактерии. Какой-то сплошной детский сад! Неужели «думать как фрик» – то же самое, что «думать как ребенок»?

Не совсем, конечно. Но когда нужно придумывать идеи или задавать вопросы, образ мысли восьмилетнего ребенка может быть очень полезен.

Вспомните вопросы, которые задают дети. Конечно, они бывают глупыми, упрощенными или некорректными. Но дети бесконечно любопытны и относительно непредвзяты. Поскольку их багаж знаний невелик, у них нет предубеждений, которые часто мешают взрослым видеть вещи такими, как они есть. Когда речь идет о решении проблем, это большое преимущество. Предубеждения вынуждают нас отказаться от целого спектра возможных решений просто потому, что они представляются нам неправдоподобными или неприятными; возможно, они плохо пахнут, или их еще ни разу не опробовали, или они уж слишком простые[11]. Но не забывайте, что именно ребенок указал на то, что король-то голый.

Дети не боятся делиться своими самыми безумными идеями. Пока вы можете отличить хорошую идею от плохой, способность рождать новые идеи, пусть и совершенно фантастические, будет вам только в помощь. Тут главное помнить, что утилизация бестолковых идей ничего не стоит. Пришла в голову чудовищная идея? Прекрасно! Не нужно только воплощать ее в жизнь.

Конечно, сортировать идеи на хорошие и плохие не всегда просто. (Один способ, которым мы успешно пользуемся, это тайм-аут. Только что вылупившиеся идеи почти всегда кажутся блестящими, но не позволяйте им стать руководством к действию по крайней мере в течение 24 часов. Вы даже не представляете, как сильно может протухнуть идея, если полежит денек на солнышке.) В конце концов может оказаться, что из двадцати идей вы возьмете на вооружение лишь одну. Но, возможно, вы бы никогда не выбрали именно ее, если бы, подобно ребенку, не выпалили все, что приходило вам на ум.

Итак, когда дело касается решения задач, может быть весьма полезным разбудить в себе ребенка. Не замахивайтесь на мировые проблемы – начните с малого.

* * *

Если вы встретите человека, который воображает себя лидером или интеллектуалом, лучшим способом польстить ему будет назвать его «большим мыслителем». Попробуйте, проведите такой эксперимент и посмотрите, как человека начнет распирать от гордости. Мы готовы поручиться, что он не захочет думать как фрик.

Думать как фрик означает думать о малом, а не о большом. Почему? Над всякой большой проблемой уже не раз и не два бились умы посильнее наших. И тот факт, что она так и осталась нерешенной, говорит о том, что она чертовски сложная. В такой задаче все безнадежно запутано, бесчисленные мотивы тех, кто имеет к ней отношение, глубоко скрыты или замаскированы. Конечно же, где-то есть действительно умные люди, которые, наверное, должны думать широко и масштабно. Для большинства же из нас попытка решить большую задачу будет лишь сражением с ветряной мельницей.

Хотя размышление над маленькими задачами не принесет вам лавров великого мыслителя, у такого подхода есть свои знаменитые сторонники. Исаак Ньютон, например. «Объяснить всю природу – слишком сложная задача² для одного человека и одного века, – писал он. – Поэтому лучше сделать мало, но хорошо, предоставив все остальное тем, кто придет после нас, нежели объяснить все одними лишь догадками, не будучи ни в чем уверенным».

Возможно, мы оба оказались во власти предубеждения; может быть, мы верим в важность маленьких задач только потому, что у нас не хватает ума, чтобы справиться с большими. Мы не решили ни одной большой задачи, мы только обкусываем края. Но как бы то ни было, мы пришли к выводу, что намного полезнее задавать простые вопросы, чем сложные. Вот несколько причин для этого.

1. Маленькие простые вопросы гораздо реже привлекают внимание исследователей, если привлекают вообще. Это настоящая неизведанная территория.
2. Поскольку большая проблема – это обычно огромный ком взаимосвязанных маленьких задач, полезнее решить ее часть, чем искать универсальное решение.
3. Любые изменения даются с трудом, но вероятность того, что ваше решение воплотится в реальных переменах, гораздо выше в случае маленькой задачи, чем в случае мировых проблем.
4. Мыслить масштабно неизбежно подразумевает неточности и предположения. Когда же перед вами небольшая задача, ставки не так высоки, но вы хотя бы будете уверены, что знаете, о чем говорите.

В теории это все звучит очень классно, но работает ли на практике? Наш список достижений скорее подтверждает это. Мы не решили проблему гибели людей в дорожно-транспортных происшествиях, но обратили внимание на один из факторов риска, который прежде мало кто замечал: пьяные пешеходы³. Вместо того чтобы пытаться решить неподъемную проблему хищений в больших корпорациях, мы проанализировали данные семейного предприятия в Вашингтоне по доставке бубликов-бейглов⁴, чтобы узнать, какие причины побуждают людей красть на работе (плохая погода и неудачные выходные, например). Хотя мы и ничего не сделали, чтобы решить ужасную проблему гибели детей от огнестрельного оружия, мы обнаружили еще более страшного детоубийцу: бассейн во дворе дома⁵.

Эти успехи выглядят даже более скромными по сравнению с победами других людей, решавших свои маленькие задачи. Миллиарды долларов тратятся по всему миру на реформы образования, и обычно они перегружают систему: меньшее число учеников в классе, лучшая программа обучения, более частое тестирование и т. д. и т. п. Но как мы уже писали выше, главный компонент системы образования – сам учащийся – часто оказывался за рамками анализа. Можно ли найти простое и недорогое средство, чтобы помочь миллионам школьников?

У каждого четвертого ребенка, как оказалось, зрение ниже нормы, а среди «проблемных учеников» трудности со зрением (внимание!) у шести из десяти детей⁶. Если вы плохо видите, вы не можете толком читать, и это невероятно затрудняет учебу в школе. При этом даже в богатых странах, например в США, проверка у окулиста не обязательна и никто не исследовал взаимосвязь зрения и успеваемости в школе.

Три экономиста – Пол Глевве, Альберт Парк и Мэн Жао – изучали эту проблему в Китае. Они решили провести полевое исследование в Ганьсу, бедной и отдаленной провинции. Из 2500 учеников четвертых, пятых и шестых классов, которым нужны очки, только 59 % детей носили их. Поэтому экономисты провели эксперимент. Они предложили половине учеников надеть очки, вторая половина продолжала учиться как прежде. Цена очков (около 15 долларов) была покрыта за счет гранта на исследование от Всемирного банка.

Как пошла учеба у новоявленных очкариков? Дети носили очки в течение года, и результаты тестов по его итогам показали, что они усвоили на 25–50 % больше материала, чем их сверстники, которым не исправили зрение. И все это благодаря 15-долларовым очкам! Мы не беремся утверждать, что решим все проблемы образования, если раздадим очки школьникам, – вовсе нет. Но если вы возьметесь за большую проблему, история с очками напомнит вам о том, что в каждой крупной задаче есть проблемы поменьше, которые очень легко пропустить [12].

Еще одно важнейшее правило детской мысли – не бояться очевидного.

Нас вдвоем часто приглашают встретиться с представителями компаний или организаций, которым нужна помощь извне в решении тех или иных проблем. Обычно до встречи мы почти ничего не знаем о том, как устроен их бизнес. В большинстве случаев, когда нам удавалось помочь, идея решения рождалась в первые часы разговора: будучи в полном неведении, мы задавали вопросы, о которых сотрудники компании даже не задумывались. Точно так же, как люди не желают признавать свое незнание, они хотят выглядеть умнее и не любят задавать простые, наивные вопросы или указывать на решение, лежащее на поверхности.

Идея связать преступность и аборт, о которой мы говорили раньше, пришла к нам, когда мы просто разглядывали обычные цифры в «Статистическом обзоре Соединенных Штатов Америки» (такие книги экономисты обычно листают с ухмылкой).

О чем говорят цифры? Они лишь показывают, что за десять лет число аборт увеличилось – от буквально нескольких до 1,6 миллиона в год. Причиной тому стало решение Верховного суда по делу «Роу против Уэйда», которое легализовало аборты в 50 штатах. Обычный взрослый человек, увидев такой резкий рост, наверняка стал бы оценивать этические и политические последствия. Но первой реакцией ребенка скорее всего будет: «Ух ты! Больше полутора миллионов – это очень много. Наверное, это должно повлиять на что-то...»

Если вы захотите непредвзято взглянуть на очевидные вещи, вам придется задавать вопросы, которые другие люди обычно не задают. Почему четвероклассник в разговоре кажется умницей, но не может ответить ни на один вопрос, написанный на доске? Безусловно, вождение в нетрезвом виде опасно, но как обстоят дела с пьяными пешеходами? Если язву вызывают стресс и острая пища, почему она появляется и у тех, кто живет безмятежно и питается правильно?

Как часто говорил Альберт Эйнштейн⁸, все должно быть изложено так просто, как только возможно, но не проще. Это очень красивый способ подступиться к проблемам, которые мучают современное общество. Мы отдаем должное тем сложным процессам, которые обеспечили такой мощный технологический прогресс, но в то же время бесконтрольный рост сложности сбивает нас с толку. Сблуждаться сложностью очень легко, но в простоте есть своя добродетель.

Давайте ненадолго вернемся к Барри Маршаллу⁹, нашему герою-австралийцу, глотавшему бактерии, чтобы разгадать загадку язвенной болезни. Его отец, как вы помните, был инженером; он работал на птицеферме, на китобойном судне и много где еще. «У него в гараже всегда были ацетилен, кислород, электрооборудование, станки», – вспоминает Барри. Некоторое время семья жила рядом со свалкой металлолома, где было множество останков военной техники. Маршалл ковырялся там без устали. «Вы могли найти там старую торпеду, красивые маленькие моторчики, зенитные орудия – вы могли там все потрогать, посидеть рядом и покрутить ручки».

Большинство сокурсников Маршалла по медицинскому факультету были родом, как он обнаружил, из семей адвокатов или топ-менеджеров и воспитывались соответствующим образом. Почти никто из них, по словам Маршалла, «не играл в детстве с электроприборами, лампами, шлангами и насосом». Умения и навыки, полученные в мастерской отца, оченьгодились Барри, когда нужно было пропускать электрический ток через лягушку.

Эта разница в воспитании определила и взгляды Маршалла на человеческое тело. В многовековой истории медицины бывали славные моменты озарения. Несмотря на кажущуюся неоспоримой научность, в основание ее были заложены и богословие, и поэзия, и даже шаманизм. В результате тело нередко воспринимали как чудесный сосуд, наполненный нематериальным человеческим духом, и устройство его поэтому считали крайне сложным, до какой-то степени недоступным пониманию. Маршалл же, наоборот, смотрел на тело как на некую машину – без сомнения, удивительную, но функционирующую на основании законов механики, химии и физики. Хотя тело очевидно сложнее, чем старая торпеда, тем не менее его можно разобрать на части, починить и в некотором смысле снова собрать.

Также Маршалл не забыл о том очевидном факте, что в животах его пациентов-язвенников существует огромное число бактерий. В то время было общепринятым считать, что из-за высокого содержания кислоты бактерии в желудке жить не могут. Но они там все-таки жили. «Когда ученые видели их в микроскоп, они тут же тщательно промывали препарат, чтобы лучше рассмотреть собственно клетки желудка, – говорит Маршалл. – Они просто игнорировали эти бактерии, населявшие стенки желудка».

И тогда он задал красивейший в своей простоте вопрос: какого черта эти бактерии тут делают? Задав его, он смог установить, что причина язвы не в упадке человеческого духа. Язва стала обычной прогоревшей прокладкой, которую легко починить, если знаешь как.

Вы наверняка заметили одну общую черту в рассказанных нами историях о язве, хот-догах и слепой дегустации вина: люди, решившие во всем этом разобраться, приятно проводили время в ходе своих исследований. Фрики любят повеселиться. Это еще одна веская причина, чтобы думать как ребенок.

Дети не боятся любить то, что они любят. Они никогда не скажут вам, что хотели бы послушать оперу, когда им хочется поиграть в видеоигры. Они не будут притворяться, что им нравится собрание, если на самом деле им хочется встать и побегать. Дети в восторге от своей храбрости и очарованы миром вокруг них, они неутомимы в поисках развлечений.

Но одна из самых странных особенностей развития человека заключается в том, что все эти детские черты таинственным образом исчезают, когда ему исполняется 21 год.

В некоторых областях человеческой деятельности практически запрещено веселиться или даже делать вид, что тебе весело. Одна из них – политика, другая – академическая наука. И хотя некоторые компании добавляют в свою работу элементы игры, у бизнеса по-прежнему аллергия на веселье.

Почему многие так сурово хмурятся, когда речь заходит о веселье? Не исключено, что из-за страха показаться несерьезными. Но мы можем сказать со всей достоверностью: между серьезностью и тем, насколько хорошо вы делаете свое дело, нет взаимосвязи. И более того, есть основания полагать, что верно как раз обратное утверждение.

В последнее время был всплеск исследований, посвященных работе экспертов¹⁰. Ученые пытались установить, как люди становятся мастерами своего дела. Что же самое главное обнаружилось? Врожденный талант сильно переоценен: те, кто достиг совершенства, будь то в гольфе, хирургии или игре на фортепьяно, чаще не считались самыми талантливыми в детстве. Они стали профессионалами, постоянно практикуясь. А можно ли всю жизнь заниматься каким-нибудь делом, если оно не приносит радости? Наверное, но ни один из нас двоих на это не способен.

Так почему же радость так важна? Потому что, если вы любите свою работу (или художественную самодеятельность, или семейный досуг), вам будет хотеться заниматься ею больше и больше. Вы будете думать о ней перед сном

и сразу после пробуждения, ваш мозг будет постоянно включен. Если вы настолько увлечены, вы на несколько кругов обгоните тех, кого природа наградила талантом. Наш собственный опыт говорит, что лучший показатель будущего успеха молодых экономистов и журналистов в том, насколько они любят то, что делают. Если они относятся к своей работе только как к работе, то вряд ли преуспеют. Но если они пришли к убеждению, что регрессионный анализ или беседы с незнакомцами – самое веселое времяпрепровождение, у них есть неплохой шанс.

Возможно, что публичная политика – это та область, где инъекция радости необходима более всего. Задумайтесь, как обычно законодатели пытаются управлять обществом. Они используют лесть, угрозы или налоги, чтобы заставить людей вести себя лучше. Как следствие, то, что доставляет людям радость, – азартные игры, нездоровая еда или восприятие президентских выборов как скачек – принято считать вредным. Вместо того чтобы отвергать желание повеселиться, почему бы не использовать его для пользы дела?

Вот вам задачка: американцы знамениты неспособностью копить деньги. Ставка по накопительному вкладу составляет 4 %. Мы все отлично знаем, что нужно откладывать деньги на непредвиденные случаи, образование и старость. Так почему же мы не делаем этого? Потому, что гораздо веселее тратить деньги, чем записать их в банке.

При этом американцы расходуют примерно 60 миллиардов в год на лотерейные билеты. Никто не будет отрицать, что играть в лотерею весело. А некоторые рассматривают лотерею как инвестиции. Около 40 % взрослых с низким уровнем доходов считают лотерею лучшей возможностью быстро разбогатеть. В результате бедные тратят на лотереи большую часть своего дохода, нежели богатые.

Но, к сожалению, лотерея – ужасный способ вложения средств. В среднем на выплату выигрышей идет только 60 % дохода. Это много меньше, чем платят в казино или на скачках. То есть из каждых 100 долларов ваших «инвестиций» вы, без сомнения, потеряете 40.

Но что если попытаться соединить радость от лотереи и необходимость копить деньги? Именно эта идея лежит в основе лотерейно-сберегательных счетов (ЛСС)¹¹. Вот как это работает. Вместо того чтобы потратить сотню на лотерейные билеты, вы кладете эти деньги в банк. Допустим, под 1 % годовых. При этом вы вместе с другими обладателями ЛСС соглашаетесь выделять небольшую часть прибыли, скажем, 0,25 %, в общий фонд. На что пойдут эти деньги? Периодически всю накопленную там сумму выплачивают случайно выбранному вкладчику – так же как в лотерее!

С помощью ЛСС вы не сорвете многомиллионный джекпот, так как деньги в разыгрываемый фонд идут с процентов, а не с основной суммы. Но именно в этом и главная выгода: даже если вы никогда не выиграете в такую лотерею, внесенные вами деньги останутся на счету, и даже с процентами. Вот почему некоторые называют ЛСС-программы беспроигрышной лотереей. Они помогают людям по всему миру копить деньги и в то же время не просадить все заработки. В Мичигане несколько кредитных кооперативов запустили совместную пилотную ЛСС-программу, названную «Копи на выигрыш». Первым крупным победителем стала 86-летняя Билли Джун Смит. Вложив всего 75 долларов, она выиграла около 100 000.

И хотя некоторые штаты экспериментируют с подобными программами, страну пока не охватила ЛСС-лихорадка. В чем причина? ЛСС запрещены в большинстве штатов, так как являются формой лотереи, а законы штата обычно допускают только одного организатора лотерей. Как правило, их проводят местные власти. (Чудесная монополия, не правда ли?!) Более того, федеральный закон запрещает банкам устраивать лотереи. Мы не будем винить политиков за желание сохранить эксклюзивное право на годовой доход в 60 миллиардов. Просто помните, что властям штата нравится играть в лотерею еще больше, чем вам: они ведь всегда выигрывают.

Вот еще одна большая задача: сбор средств на благотворительность. Традиционный подход, который мы подробно рассмотрим в главе 6, обязательно включает в себя набор душещипательных фотографий голодных детей или искалеченных животных. Предполагается, что главное – заставить людей чувствовать себя виноватыми настолько, чтобы они согласились заплатить. Но, может быть, есть другой способ?

Люди любят азартные игры. И особенно сетевые азартные игры. На момент написания этой книги сетевые азартные игры, в которые можно играть на реальные деньги, в Америке по преимуществу запрещены законом. Но тем не менее миллионы американцев настолько азартны, что тратят миллиарды настоящих долларов на виртуальные игровые автоматы или на обустройство виртуальной фермы, при этом не имея никакой возможности принести домой ни цента в случае выигрыша. Все эти деньги достаются компаниям, владеющим игровыми сайтами.

Задайте себе следующий вопрос. Если вы готовы расстаться с 20 долларами за возможность играть на сетевом «одноруком бандите» или разводить виртуальные овощи и фрукты, что бы вы предпочли: что ваши деньги получит Facebook или Zynga^[13] либо что они достанутся вашему любимому благотворительному фонду? Иначе говоря, если Американское онкологическое общество предложит вам онлайн-игру, такую же интересную, как та, в которую вы уже играете, вы же захотите, чтобы деньги получило именно оно? Ведь когда вы знаете, что посредством игры меняете мир к лучшему, это делает ее еще более приятной.

Именно из этого предположения мы исходили, когда помогали запустить сайт SpinForGood.com. Это социально-игровая сеть, где участники соревнуются друг с другом и в случае победы жертвуют выигрыш на благотворительность. Может быть, это не так весело, как оставить деньги себе, но уж точно лучше, чем обогащать своим выигрышем Facebook или Zynga.

Веселитесь, решайте маленькие задачи, не бойтесь очевидного – да, это ребячество, но, по нашим наблюдениям, взрослым оно бы очень помогло. Насколько серьезные основания у нас так считать?

Давайте рассмотрим ситуацию, в которой дети всегда лучше взрослых, несмотря на опыт и подготовку, которые должны были бы дать последним преимущество. Представьте себе, что вы иллюзионист и ваша жизнь зависит от того, сможете вы обмануть аудиторию или нет. Какую публику вы выберете? Взрослых или детей?

Ответ очевиден: конечно, детей. Ведь взрослые так много знают о том, как устроен мир! Однако на самом деле обмануть ребенка намного сложнее¹². «Каждый фокусник подтвердит вам это, – говорит Алекс Стоун, чья книга «Одурачивая Гудини» (Fooling Houdini) исследует науку обмана. – Когда ты действительно начинаешь понимать, как устроено волшебство, и разбираться во всех винтиках и болтиках механизма обмана, то задаешь простые вопросы. Вы знаете, как мы воспринимаем мир? Какая часть того, что мы видим, слышим и чувствуем, действительно существует? Насколько мы можем доверять своим воспоминаниям?»

Стоун, обладатель ученой степени по физике, сам всю жизнь показывает фокусы. Его первое выступление на публике случилось на праздновании его шестилетия. «Оно прошло не очень, – вспоминает он. – Меня прервали. Это было ужасно. Я оказался недостаточно подготовлен». Он совершенствовался и с тех пор выступал перед самыми разными слушателями, в том числе перед светилами биологии, физики и других наук. «Думаете, ученых сложно одурачить? Наоборот, это очень просто».

Во многих своих фокусах Стоун использует «двойной подъем», когда с верха колоды снимают и показывают две карты так, как будто это одна. Именно таким образом фокусник находит снова «вашу» карту, хотя вы и засунули ее в середину колоды. «Это снотгшибательный трюк. Простой и в то же время очень убедительный». Стоун показывал его тысячи раз. «За всю мою карьеру только раз или два взрослый человек без специальной иллюзионистской подготовки смог понять суть фокуса. Дети же ловили меня за руку множество раз». Почему же детей труднее обмануть? Стоун приводит несколько причин.

1. Фокусник с помощью знаков и уловок постоянно управляет вниманием публики, чтобы она видела то, что он хочет. Взрослые, которые всю жизнь привыкли следовать подсказкам, особенно послушны иллюзионисту. «Интеллект не отменяет легковёрности», – говорит Стоун.

2. Взрослые лучше детей фокусируют и удерживают внимание на одном предмете. «Это-то и нужно, чтобы фокус удался, – отмечает Стоун. – Именно это позволяет ввести человека в заблуждение». Между тем внимание ребенка «более рассеяно, поэтому его сложнее обмануть».

3. Дети не принимают на веру привычных догм. «Они относительно свободны от предубеждений и ожиданий относительно того, как устроен наш мир, а трюки и фокусы как раз и используют против зрителя его же собственные предубеждения и ожидания. Когда вы делаете вид, что тасуете колоду, они даже не замечают, тасуете ли вы ее».

4. Дети по-настоящему любопытны. По опыту Стоуна, взрослый может быть одержим желанием сорвать фокус и опозорить фокусника (таких зрителей называют «кувалдами»). Ребенок же «пытается понять, как делается трюк, потому что дети только этим и занимаются – выясняют, как устроен мир».

5. В определенном смысле дети сообразительнее взрослых. «Когда мы взрослеем, восприятие притупляется, – говорит Стоун. – Мы уже не замечаем того, что замечали в свои 18 лет. Поэтому в случае “двойного подъема” ребенок может увидеть разницу в толщине между одной картой и двумя».

6. Дети не раздумывают над фокусом слишком долго. Взрослые, наоборот, ищут неочевидное объяснение. Хотя большинство фокусов довольно просты, «люди строят целые теории». «Они выискивают самые причудливые объяснения, говорят, что я их загипнотизировал или заставил поверить, будто они видят туза, хотя там была другая карта. Они никак не могут понять, что я подложил им именно эту карту».

Стоун также указывает на последнее преимущество, которое никак не связано с характером мышления детей, но помогает им разгадывать фокусы, – их рост. Стоун показывает фокусы с самого близкого расстояния, поэтому «предпочтительно, чтобы зритель был одного роста с иллюзионистом». Дети же смотрят на фокусы снизу вверх. «Мне очень нравится фокус с исчезающей и снова появляющейся монетой. Монету нужно прятать на тыльной стороне ладони, и невысокие дети могут ее заметить».

Обладая преимуществом низкого роста, дети могут легко разгадать самый тщательно подготовленный фокус, задуманный так, что его следует смотреть только сверху. И если вы сами не показываете фокусы, то никогда не и не подумаете, что такое преимущество существует. Это иллюстрация идеальной «фриканутости» – нужно смотреть на вещи с разных точек зрения, чтобы ухватить суть.

При всем этом мы не пытаемся убедить вас полностью копировать поведение восьмилетнего ребенка. Это, скорее, создаст больше трудностей, чем решит. Но было бы здорово протащить контрабандой во взрослую жизнь несколько инстинктов из детства. Мы бы тратили больше времени на выяснение того, что мы на самом деле имеем в виду, и задавали бы вопросы, ответы на которые нас действительно интересуют; может быть, мы даже сумели бы ослабить эту пагубную взрослую привычку притворяться.

Исаак Башевис Зингер, лауреат Нобелевской премии по литературе, творил в разных жанрах; писал он и детские книги¹³. В эссе «Почему я стал писать для детей» он объясняет притягательность такой работы: «Дети читают книги, а не отзывы на них. Их не интересует мнение критиков. Если книга скучная, они зевают без страха и стеснения». И лучшая их черта (авторы всего мира тут должны вздохнуть с облегчением): дети «не ждут, что их любимый автор спасет человечество».

Поэтому, пожалуйста, когда дочитаете эту книжку, дайте ее детям.

Глава 6. Как давать конфеты детям?

Трехлетняя Аманда уже хорошо ходила на горшок, но в какой-то момент все пошло по-старому. Никакие прежние средства поощрения – ни наклейки, ни похвалы – не могли заставить ее снова пользоваться горшком¹.

После многочисленных безуспешных попыток ее мама сдалась и перепоручила дело отцу девочки – одному из авторов этой книги. Он был абсолютно уверен в успехе. Как большинство экономистов, он считал, что любую проблему можно решить, если дать правильный стимул. Тот факт, что дать его нужно было ребенку, только облегчал задачу.

Он присел на корточки и посмотрел Аманде в глаза.

– Если ты сходишь в туалет на горшок, я дам тебе пакетик M&M's, – сказал он.

– Сразу? – спросила она.

– Сразу.

Он прекрасно знал, что все до одной книги по воспитанию детей не одобряют использования конфет в качестве взятки, но ведь эти книги не экономисты написали.

Аманда помчалась в туалет, сделала свои дела и вернулась, чтобы получить M&M's. Победа! Трудно сказать, кто из них больше гордился собой – отец или дочь.

План работал безупречно в течение трех дней – ни одного промаха. Но на утро четвертого дня все изменилось.

В 7:02 Аманда объявила: «Мне нужно в туалет». Она сходила и получила свои конфеты.

7:08, то же самое утро. «Мне нужно опять». Она немного пописала и пришла за конфетами.

7:11. «Я еще хочу писать». Выдавлив из себя несколько капель, Аманда потребовала еще одну порцию M&M's.

Это продолжалось довольно долго, так что участники не смогли запомнить точное число походов в туалет.

Насколько сильно действуют стимулы? За четыре дня маленькая девочка не только стала ходить на горшок, но и превратила свой мочевой пузырь в самый сверхточный дозатор. Она хорошо поняла, что при условии внешнего стимулирования нужно делать, чтобы добиться желаемого. В договоре не было текста мелким шрифтом, ограничений на максимальный объем сделки и частоту траншей. Были только девочка, пакетики с конфетами и туалет.

Если и есть главный жизненный принцип фрика, то его можно сформулировать так: люди реагируют на стимулы. Несмотря на всю его очевидность, удивительно, как часто люди забывают об этом, что нередко бывает началом катастрофы. Понимание мотивов и стимулов каждого из тех, кто имеет отношение к проблеме, – важнейшее и необходимое условие успешного ее разрешения.

Но далеко не всегда мотивы очевидны. Различные стимулы – денежные, социальные, моральные, законодательные – толкают человека в разные

стороны с разной силой. Мотивация, которая прекрасно сработала в одном случае, в другом может привести к диаметрально противоположному эффекту. Но если вы хотите думать как фрик, вам нужно стать мастером мотивации – хорошим, плохим, злым...

Давайте начнем с самого очевидного стимула – с денег. В современном мире, пожалуй, не осталось ни одного уголка, где денежная мотивация не заявляла бы свои права. Деньги в ответе даже за наши телесные формы. Средний американец сегодня весит почти на 11,5 кг больше, чем несколько десятилетий назад². Чтобы лучше осознать, что означает эта цифра, представьте себе, что у вас на спине висит рюкзак с шестью литровыми пакетами молока. И такой же рюкзак висит у вас на груди. Постоянно, 24 часа в сутки. Вот насколько поправился средний американец. А если кто-то и не набрал веса, на него найдется другой, который носит по 12 пакетов в каждом рюкзаке.

Отчего же мы так ожирели?³ Одна из причин в том, что еда заметно подешевела. В 1971 году на нее тратили 13,4 % своего дохода после уплаты налогов. Сейчас эта цифра составляет 6,5 %. Но не все цены упали. Свежие фрукты и овощи сегодня стоят намного дороже. А вот другие продукты, особенно самые вкусные и нездоровые – печенье, чипсы, лимонад, стали намного дешевле. Для сравнения: натуральное здоровое питание обходится в десять раз дороже, чем фастфуд, чипсы и газировка.

Никто не сомневается, что в этом случае денежный стимул прекрасно работает, хотя в результате мы получаем совсем не то, что хотим. Давайте рассмотрим одно дорожное происшествие, случившееся в 2011 году⁴ в китайском городе Фошань. На открытом рынке микроавтобус сбил двухлетнюю девочку. Водитель остановился, когда тело было уже под машиной. Но он не вышел, чтобы помочь ей. После небольшой паузы он продолжил движение, переехав девочку еще раз. Девочка вскоре умерла. Водитель позже сам явился в полицию. Аудиозапись телефонного интервью с ним была во всех новостях: «Если она мертва, – объяснил он, – мне нужно заплатить всего лишь 20 000 юаней[14], но если бы она выжила, это мне стоило бы сотни тысяч юаней». В Китае нет закона доброго самаритянина[15], и выплаты на лечение после аварии могут многократно превышать возмещение в случае смерти. Поэтому, как бы нам ни хотелось, чтобы водитель первым делом взял на себя моральную и гражданскую ответственность, существующая денежная мотивация слишком сильна и заставляет его пренебречь моралью.

А теперь давайте посмотрим на ту часть нашей жизни, где финансовые стимулы играют наиважнейшую роль: трудоустройство. Представьте на минуту (если это необходимо), что вы абсолютно счастливы на своей работе и беззаветно любите в ней всё: собственно дело, коллег, бесплатные закуски в столовой... Как долго вы будете являться каждое утро на свое рабочее место, если начальник снизит вашу зарплату до доллара?

Тут абсолютно не имеет значения, насколько вам весело на работе, так же как не имеют значения заявления профессиональных спортсменов, клянущихся, что они продолжают играть, даже если им не будут платить, – ничтожное количество людей согласится работать в поте лица бесплатно. Поэтому ни один руководитель не питает иллюзий, что его подчиненные будут день за

днем трудиться без оплаты. Но есть одна огромная отрасль, в которой к занятым относятся именно так. Только в США в ней трудятся 60 миллионов человек. Кто же эти люди, работа которых так недооценена?

Это школьники. Мы знаем, что некоторые родители платят детям за хорошие отметки⁵, но школьная система стоит насмерть против денежной мотивации учеников. «Разве не должны дети учиться из любви к знаниям, а не к деньгам? – вопрошают противники денег в школе. – Неужели мы хотим, чтобы наши дети превратились в лабораторных крыс, которые ищут выход из лабиринта, только чтобы получить свой кусочек сыра?» Для многих педагогов идея платы за оценки кажется категорически неприемлемой.

Но не экономистам. Этими довольно настырными типами была проведена серия экспериментов, в которых ученикам предлагали денежное вознаграждение за труды. В исследованиях приняли участие сотни школ и около 20 000 учащихся. Иногда им платили несколько долларов за выполнение простого учебного задания, в других случаях предлагали от 20 до 50 долларов, если они улучшат свои результаты тестирования.

Насколько же эффективна схема «деньги за оценки»? Порой прогресс был очевиден: так, второклассники из Далласа стали читать больше, когда им предложили два доллара за каждую прочитанную книгу. Но улучшить результаты тестов, особенно у старшеклассников, оказалось крайне трудно.

Почему? Возможно, размер вознаграждения был слишком мал. Представьте себе, сколько нужно работать двоечнику или троечнику, чтобы начать получать «хорошо» и «отлично»: не пропускать занятия, быть внимательным в классе, делать домашние задания и вообще больше времени посвящать учебе, учиться сдавать тесты. И все это за какие-то полсотни?! Неквалифицированный труд, для сравнения, приносит денег больше.

Что бы произошло, если бы ученику платили 5000 долларов за каждый тест, сданный на отлично? Поскольку инвестора для такого исследования пока не нашлось, мы можем только предполагать, что эти ученики окажутся на вершине национального рейтинга успеваемости.

Когда дело касается денежного вознаграждения, размер имеет значение. Есть вещи, которые люди за большие деньги сделают с готовностью, но за несколько долларов делать никогда не согласятся. К примеру, самые отъявленные мясоеды станут вегетарианцами, если производители тофу предложат им 10 миллионов наличными.

Или вот анекдот об экономисте, который отправился отдохнуть в Лас-Вегас. Однажды он заметил рядом с собой в баре потрясающе красивую женщину. «Вы переспите со мной за миллион?» – спросил он.

Она окинула его взглядом – ничего особенного. Но миллион! Она согласилась и отправилась с ним в номер.

– Прекрасно, – сказал тогда он. – А ты согласишься переспать со мной за сотню долларов?

– Сотня долларов! – воскликнула она. – Ты что, думаешь, что я проститутка?

– Ну, мы ведь уже это установили. А сейчас просто договариваемся о цене.

Денежное стимулирование имеет свои недостатки и ограничения, оно, увы, несовершенно. Однако очень часто можно добиться нужного поведения иными средствами. Обычно это выходит намного дешевле.

Как же это сделать?

Идея заключается в том, чтобы понять человека и разобраться, что для него действительно важно. Теоретически это не должно быть слишком сложно. Мы потратили немало времени, размышляя над тем, как мы сами реагируем на разные стимулы. Теперь пора сесть за стол переговоров с противоположной стороны и понять, в чем заинтересованы другие. Они могут хотеть денег, но ничуть не реже ими движет желание нравиться или хотя бы избежать того, чтобы их ненавидели; они могут стремиться выделиться из толпы или, наоборот, быть как все.

Трудность заключается в том, что далеко не каждая причина очевидна. И тут бесполезно спрашивать человека, чего он хочет и что ему нужно. Посмотрим правде в глаза: люди отнюдь не самые искренние существа на нашей планете. Мы часто говорим одно, а делаем совсем другое. Или, чтобы быть точнее, мы говорим то, что окружающие хотят услышать от нас, а затем наедине с собой делаем то, чего действительно хотим. В экономике это называется декларированными и выявленными предпочтениями, и очень часто между ними большой зазор.

Очень важно помнить о нем, когда вы пытаетесь понять, какие стимулы могут сработать в конкретной ситуации. (Именно об этом пословица «Больше верь делам, нежели словам».) Кроме того, в случаях, когда вы особенно хотите знать мотивы человека (например, во время переговоров), надо не забывать, что его стимулы не совпадают с вашими.

Как же тогда определить действительные мотивы? Можно провести эксперимент. Психолог Роберт Чалдини, серый кардинал психологии влияния, делал это не раз.

Однажды он вместе с коллегами попытался выяснить, как можно заставить людей экономить электричество. Сперва они провели телефонный опрос владельцев самых разных домов в Калифорнии. Вопрос формулировался так:

Какие из перечисленных факторов наиболее важны для вас при принятии решения об экономии электроэнергии?

1. Экономия денег.
2. Защита окружающей среды.
3. Польза для общества.
4. Пример других людей.

Давайте поясним, что у нас тут написано: финансовый стимул (1), моральный стимул (2), общественно-гражданский стимул (3) и то, что можно назвать стимулом стадного инстинкта (4).

Как вы сами думаете, что, по словам калифорнийцев, побуждает их экономить?

А вот их ответы в порядке убывания важности.

1. Защита окружающей среды.
2. Польза для общества.
3. Экономия денег.
4. Пример других.

Выглядит вполне оправданно, не так ли? Поскольку экономия энергоносителей воспринимается как вопрос моральный и общественный, именно эти два стимула и названы самыми важными. Затем уже идут деньги и в самом конце списка – стадный инстинкт. Это тоже вполне укладывается в модель: кто же признается, что в таком существенном вопросе, как энергосбережение, он просто подражает другим?

Путем телефонного опроса Чалдини и его коллеги узнали, что люди говорят об экономии. Но совпадают ли их дела со словами? Чтобы проверить это, исследователи провели полевой эксперимент. Они обошли дома в одном из жилых кварталов в Калифорнии и повесили на дверные ручки листовки, призывающие жителей в целях экономии электроэнергии использовать вентилятор вместо кондиционера.

Суть эксперимента заключалась в том, что листовки отличались друг от друга. Всего было пять вариантов их заглавий. На одной напечатали только общий заголовок «Экономия электроэнергии», остальные четыре варианта звали к четырем мотивациям: моральной, общественной, денежной и стадной.

1. Экономь электроэнергию – сохрани природу!
2. Внеси свой вклад – сбереги энергию для будущих поколений!
3. Экономь свои деньги, экономь электроэнергию!
4. Присоединяйся к соседям – экономь электроэнергию!

Пояснительный текст листовок тоже отличался. Так, в листовке об охране природы говорилось: «Благодаря вам выбросы парниковых газов в атмосферу снизятся на 119 кг в месяц». А в версии, призывающей присоединиться к

соседям, утверждалось, что 77 % местных жителей «часто пользуются вентилятором вместо кондиционера».

Листовки распределили случайным образом. Исследователи имели возможность отслеживать энергопотребление каждого дома, и это позволило им оценить эффективность листовок каждого вида. Если результаты телефонного опроса были верны, то листовки «Сохрани природу» и «Энергия для будущих поколений» должны были дать максимальный эффект, а вариант «Присоединяйся к соседям» – минимальный. Думаете, так все и вышло?

Ничего подобного. С большим отрывом победила листовка «Присоединяйся к соседям». Да-да, стадный инстинкт победил и мораль, и общество, и деньги. Вы удивлены? Но удивляться не стоит. Посмотрите вокруг – и вы увидите повсюду поразительные свидетельства стадного инстинкта в действии. Он влияет практически на каждый аспект нашего поведения – на то, что мы покупаем, что едим и как голосуем на выборах.

Вам, скорее всего, не понравится эта идея: в конце концов никто из нас не хочет признавать, что мы подобны вычным животным. Но в этом сложном мире жить как все вполне оправданно. У кого есть время самому обдумывать каждое решение и тщательно рассматривать все факты? Если все вокруг считают, что энергосбережение – хорошая идея, то, наверное, так оно и есть. Поэтому, если вы разрабатываете мотивационную схему, то можете использовать эту особенность, чтобы добиться от людей того, что вам нужно, хотя они и будут это делать, руководствуясь не тем мотивом, который вы ожидали.

При решении любой задачи очень важно выяснить стимулы, которые действительно сработают, и не путать их с теми, которые, как подсказывает наша мораль, должны работать. Главное тут думать не столько об идеальном поведении воображаемых людей, сколько о конкретных поступках людей реальных. Они гораздо менее предсказуемы.

Рассмотрим еще один эксперимент Чалдини, проведенный в национальном парке Петрифайд-Форест («Окаменелый лес») в штате Аризона. На одной из табличек в парке сообщалось о серьезной проблеме:

КАЖДЫЙ ДЕНЬ ВАШЕ НАСЛЕДИЕ ВАРВАРСКИ РАЗВОРОВЫВАЕТСЯ: ЕЖЕГОДНО ИЗ ПАРКА КРАДУТ ПО КУСОЧКУ 14 ТОНН ОКАМЕНЕВШИХ ДЕРЕВЬЕВ.

Этот текст предполагает, что посетителя немедленно охватит праведный гнев. Чалдини решил выяснить, насколько эффективно такое воззвание, и провел с коллегами эксперимент. Они разбросали вдоль тропинок небольшие обломки окаменевшей древесины, которые просто просились в карман посетителей. На некоторых тропинках стояли предупреждения о воровстве, на других их не было.

И результат? На маршрутах, где стоял знак, было в три раза больше случаев воровства, чем там, где никаких знаков не было.

Как такое может быть?

Чалдини решил, что табличка в парке, которая по идее должна была вызывать к нравственным ценностям, на самом деле сообщала посетителям что-то еще: «Ух ты! Окаменевшая древесина быстро исчезает – надо бы и мне занять кусочек поскорее!» Или: «Четырнадцать тонн в год?! Да никто и не заметит, если я прихвачу несколько кусочков!»

Правда в том, что нравственные мотивы работают вовсе не так хорошо, как люди привыкли думать. «Нередко, – рассуждает Чалдини, – публичные предупреждения, предназначенные для того, чтобы побудить людей к более приемлемому социальному поведению, рассказывают о том, как часто окружающие ведут себя неприемлемым образом. “Как много водителей управляют автомобилем в нетрезвом состоянии – мы должны немедленно это остановить!”, “Подростковая беременность заполонила наши школы – нужно что-то делать с этим!”, “Уклонение от налогов приняло такие большие масштабы, что мы должны увеличить наказание за него”».

«Это очень по-человечески, но такая стратегия не приводит к успеху, потому что между строк рассказывается о том, как много таких же, как вы, людей поступает именно так. Это узаконивает нежелательное поведение».

Исследования Чалдини наводят на вас тоску? Возможно, из них следует, что мы безнадежно испорчены и одержимы мыслью урвать свой кусок, а потом и чей-нибудь еще, что мы всегда ищем в первую очередь своего блага и только потом общего, что мы, подобно калифорнийцам в исследовании об экономии сбережения, просто огромное сборище лжецов.

Но фрик сказал бы иначе: наблюдения указывают на то, что люди – сложно устроенные создания, движимые тонко настроенным набором личных и общественных мотивов, и что их поведение очень сильно зависит от обстоятельств. Когда вы поймете, какое большое значение имеет психология в том, как мы реагируем на стимулы, вы сможете создавать сложные, но реально работающие мотивационные схемы. Для своего собственного блага или ради более великой цели.

Брайан Муллани⁷, устроивший революцию в филантропии, прежде уже был радикалом в других областях.

Революция произошла около 30 лет назад. По собственным словам, Муллани вел жизнь «архетипичного яппи»: он занимался рекламой в офисе на Мэдисон-авеню, носил костюм от Армани и мокасины от Гуччи. «У меня были все атрибуты роскоши: золотые часы Rolex, черный Porsche; я жил в пентхаусе».

Одним из самых крупных его клиентов была клиника пластической хирургии на Парк-авеню в Нью-Йорке. Ее пациенты, по большей части состоятельные женщины, хотели похудеть в одних местах и добавить объема в других. Муллани часто ездил на встречи в клинику на метро. Иногда его поездка совпадала с окончанием учебы в школе, и тогда сотни детей заполняли поезд. Он заметил, что у многих из них на лице есть разного рода дефекты: шрамы, родимые пятна, прыщи, врожденные деформации лица. Почему же они не могут сделать пластическую операцию? Муллани, краснощекого болтливового здоровяка, посетила сумасшедшая идея: он организует благотворительный фонд, который позволит детям, учащимся в

государственных школах Нью-Йорка, бесплатно сделать корректирующую пластическую операцию. Он назвал его «Операция "Улыбка"».

Буквально перед самым запуском проекта Муллани узнал, что благотворительный фонд с таким названием уже существует. Эта «Операция "Улыбка"» располагалась в Виргинии и работала на полную мощность: фонд отправлял команды врачей-добровольцев в бедные страны по всему миру, и они делали пластические операции детям. Муллани был ошеломлен. Он присоединил свою «Улыбку» к уже существующей, вошел в правление объединенного фонда и съездил с врачами в Китай, сектор Газа и Вьетнам.

Муллани очень быстро понял, насколько простая хирургическая операция может изменить жизнь ребенка. Когда в США рождается девочка с расщелиной нёба или губы, этот недостаток исправляют в младенчестве и от него остается лишь небольшой шрам. Но если девочка с подобным недостатком родится в семье индийских бедняков, оставленная без внимания расщелина с возрастом все больше и больше будет уродовать лицо. Такой ребенок подвергнется остракизму, лишаясь в будущем надежды на образование, работу и семью. Всего лишь один небольшой дефект, который можно легко исправить, вызывает, по словам Муллани, «потоки горя». Более того, хотя проект выглядел исключительно гуманитарным, у него была и экономическая составляющая. Пытаясь получить одобрение скептически настроенных государственных чиновников, Муллани нередко называл детей с заячьей губой «неработающим активом», который после несложной операции можно вернуть в экономику и заставить работать.

Однако потребность в лечении этого дефекта намного превосходила возможности фонда. Поскольку организация привозила врачей и необходимое оборудование из Соединенных Штатов, время, которое они проводили на месте, и число операций, которое они могли сделать, были ограничены. «В каждой поездке мы сталкивались с 300 или 400 детьми, которые умоляли им помочь, – рассказывает Муллани, – но мы могли прооперировать только 100–150 человек».

В одной деревушке во Вьетнаме был мальчик, который каждый день играл в футбол с волонтерами «Улыбки». Они прозвали его Футболенком. Когда миссия закончила свою работу и команда американских врачей отправилась в обратный путь, Футболенок бежал за автобусом, а его заячья губа так и осталась невылеченной. «Мы были в шоке – почему мы не смогли ему помочь?» Благотворитель внутри Муллани чувствовал боль, но бизнесмен внутри него был зол. «Какой магазин, – спрашивал он, – захлопывает двери перед 80 % своих покупателей?»

Муллани помог разработать для фонда новую бизнес-модель. Вместо того чтобы собирать миллионы долларов на отправку врачей и оборудования через океан для нескольких операций, он предложил подготовить и снабдить необходимым местных врачей, чтобы они могли оперировать расщелину нёба и губы круглый год. По расчетам Муллани, это бы снизило стоимость операции как минимум на 75 %.

Однако руководство «Улыбки» было не в восторге от этой идеи. Тогда Муллани покинул фонд и основал другой – «Поезд улыбки». К этому времени он продал свое рекламное агентство (за сумму с семью нулями; огромное спасибо) и полностью посвятил себя тому, чтобы вернуть красивую улыбку

мальчишкам и девочкам по всему миру. Но он хотел также изменить всю отрасль некоммерческих организаций – «самую недееспособную 300-миллиардную индустрию в мире». Муллани понял, что многие филантропы делают то, что Питер Баффетт, сын гипермиллиардера Уоррена Баффетта, назвал «промыванием собственных мозгов»⁸: они занимаются благотворительностью, только чтобы почувствовать себя лучше, вместо того чтобы упорно отыскивать лучший способ уменьшить страдания людей. Архетипичный яппи Муллани стал благодетелем, который анализирует данные.

«Поезд улыбки» оказался исключительно успешным. В течение 15 лет он помог сделать более миллиона хирургических операций почти в 90 странах мира, и это при штате всего 100 сотрудников. Документальный фильм «Улыбайся, Пинки» (Smile Pinki), который Муллани помогал продюсировать, получил «Оскара». Нет никакой случайности в том, что проект Муллани собирал огромные пожертвования – почти 1 миллиард долларов. Его навыки, унаследованные из рекламного бизнеса, оказались полезными и в деле сбора средств: выбор целевой аудитории, тщательная подготовка информационных материалов «Поезда улыбки» и выверенное сочетание эмоциональности и энергичности в осуществлении выбранной миссии. (Он также знал, как можно купить остатки рекламных площадей в New York Times за сумму много меньшую, чем в преискуранте.)

По ходу дела Брайан Муллани узнал много нового о том, чем руководствуются люди, когда жертвуют деньги на благотворительность. Это навело его на мысль попробовать новый, необычный метод сбора пожертвований, который, по его словам, «многие сочли бы безумным».

Все началось с простого вопроса: почему люди дают деньги на благотворительность?

Это один из тех очевидных вопросов, которые большинство людей даже и не думают себе задавать. Он поглотил Муллани целиком. Огромное число научных исследований отмечало две основные причины.

1. Люди по природе своей альтруистичны, ими движет желание помочь другим.
2. Люди чувствуют себя лучше, когда жертвуют деньги; экономисты называют это «теплотой альтруизма».

Муллани не сомневался в этих двух причинах. Но он обнаружил третью, о которой обычно не упоминают.

3. После того как однажды человека попросили сделать пожертвование, давление общества на него резко возрастает и буквально вынуждает его дать деньги, рождая в нем сожаление о том, что он столкнулся с благотворительностью.

Муллани понимал, что этот третий фактор очень важен для успеха «Поезда улыбки». Именно поэтому обращения, которые фонд рассылал миллионами, убеждая получателей в необходимости хирургического вмешательства, всегда

содержали фотографии детей, обезображенных расщелиной неба или губы. И хотя ни один фандрайзер в здравом уме никогда не признается на публике, что манипулирует донорами-благотворителями, используя общественное давление, все знали, как сильно действует этот стимул.

Что, если, подумал Муллани, вместо того чтобы скрывать это давление, «Поезд улыбки», наоборот, подчеркнет его? Другими словами, фонд предложит потенциальным благотворителям способ уменьшить давление и в то же время поделиться деньгами.

Именно так родилась стратегия «один раз – последний раз». Вот какое сообщение получали от «Поезда улыбки» потенциальные доноры: «Сделайте всего одно пожертвование – и мы никогда больше не будем обращаться к вам с такими просьбами».

Насколько Муллани было известно, подобную стратегию никто прежде не использовал, и на то были веские причины. В фандрайзинге привлечение новых доноров – трудная и дорогостоящая задача. Практически все фонды на этом этапе работают себе в убыток. Но донор, однажды завлеченный в сети, обычно продолжает жертвовать снова и снова. Секрет успеха в сборе средств заключается в том, чтобы возвращать таких регулярно жертвующих. И отпустить их на свободу сразу после того, как вы их поймали, – это последнее, что вам нужно. «Зачем вам соглашаться не донимать благотворителя, когда именно в этом и состоит главный компонент успешного сбора средств с помощью прямых рассылок?» – объясняет Муллани.

«Поезд улыбки» всерьез отнесся к практике надоедания донорам. Если вы делаете пожертвование, то будьте готовы получить в среднем 18 почтовых отправлений в год. Если однажды вы сядете в «Поезд улыбки», вас ждет долгое путешествие, независимо от того, нравится оно вам или нет. Но Муллани предположил, что есть целая вселенная, где люди не заинтересованы в долгосрочных отношениях и далеко не в восторге от того, что их постоянно донимают просьбами о пожертвованиях. Такие люди, согласно гипотезе Муллани, были бы готовы заплатить «Поезду улыбки» за то, что он прекратит посылать им свои буклеты. Вместо того чтобы заводить серьезный роман с фондом, человек согласится на одно свидание с ним в обмен на обещание, что фонд не побеспокоит его вновь.

Муллани проверил свою идею, запустив прямую рассылку сотен тысяч писем с обещанием «один раз – последний раз». При этом сам он, хотя и недолюбливал традиционные методы ведения дел, не был уверен, что из этой рискованной идеи что-нибудь получится. «Последний раз» мог обернуться полным провалом.

Каков же был результат?

Адресаты, которые получили «одноразовые» обращения, в два раза чаще делали первое пожертвование, чем те, кто получил обычные просительные письма. Это колоссальный успех для любого фандрайзера! Более того, «одноразовые» благотворители были щедрее традиционных: среднее пожертвование первых составило 56, а вторых – 50 долларов.

Таким образом «Поезд улыбки» быстро заработал миллионы долларов. Но, может быть, в жертву сиюминутной выгоде была принесена долгосрочная

прибыль? В конце концов, теперь каждый жертвователь имел полное моральное право послать «Поезд улыбки» куда подальше. Но буклет «один раз – последний раз» включал в себя почтовую карточку для ответа, где можно было сделать отметку напротив одного из трех утверждений.

1. Это мое единственное пожертвование. Пожалуйста, пришлите мне квитанцию для налоговой инспекции и больше не просите у меня денег.

2. Я бы хотел получать от «Поезда улыбки» два сообщения в течение года. Прошу вас уважать мое желание и соответственно ограничить число почтовых отправок на мой адрес.

3. Пожалуйста, регулярно информируйте меня о работе «Поезда улыбки» по исцелению детей, страдающих расщелиной нёба или губы. Я с радостью буду получать ваши информационные материалы.

Вы, наверное, думаете, что все новые доноры отметили первый пункт? Ведь в конце концов именно обещание больше не тревожить заставило людей пошевелиться. Но только треть предпочла совсем не получать новости от фонда. Большая часть благотворителей согласилась на то, чтобы «Поезд улыбки» преследовал их, и, как оказалось в дальнейшем, продолжили жертвовать фонду деньги. «Одноразовая» кампания увеличила сбор средств на невероятные 46 %. А поскольку некоторые отказались от дальнейшего общения, фонд не только увеличил доход, но еще и сократил число отправленных писем и таким образом сэкономил на почтовых расходах.

Единственным недостатком метода оказалось его название. Большинство доноров пожертвовали более одного раза и совсем не спешили прекращать отношения с «Поездом улыбки».

Почему же такая невероятная идея Муллани так хорошо сработала? На то есть несколько причин.

1. Новизна. Когда последний раз благотворительная, да и вообще любая организация обещала больше вас не беспокоить, если вы этого не хотите? Уже только один этот шаг привлек внимание.

2. Откровенность. Вы когда-нибудь слышали о благотворительной организации, осознающей, как раздражают получателей все эти просительные письма в почтовом ящике? В этом мире искаженной информации всегда приятно слышать, когда кто-то говорит откровенно.

3. Контроль. Вместо того чтобы в одностороннем порядке навязывать условия соглашения, «Поезд улыбки» доверил донорам часть власти. Кто же не любит вершить свою судьбу самостоятельно?

Есть еще один фактор успеха «одноразового» подхода. Фактор важный, мощный и неуловимый, и, по нашему мнению, именно он является тем секретным компонентом, который заставляет работать любой стимул, ну или по крайней мере заставляет его работать лучше. Самое главное достижение «одноразовой

стратегии» в том, что она изменила саму структуру взаимоотношений между благотворительным фондом и его донорами.

Когда вы имеете дело с организацией, лучшим другом или безличной бюрократией, в каждом случае ваши взаимоотношения можно отнести к одному из нескольких типов. Есть денежные отношения, они характеризуют то, как мы покупаем, продаем и обмениваемся товарами и услугами. Тип «мы против них» определяет отношения на войне, в спорте и, к сожалению, очень часто также в политике. Тип «любимый» отвечает за отношения между друзьями и в семье (по крайней мере пока все идет гладко; в противном случае будет «мы против них»). Отношения типа «сотрудничество» царят между коллегами в офисе, музыкантами любительского оркестра и игроками случайной футбольной команды. В случае авторитарного типа есть тот, кто дает указания, и те, от кого ожидают исполнения этих указаний; так строят отношения родители, учителя, офицеры армии и полиции, а также некоторые начальники.

Большинство из нас легко переходит от одного типа к другому, совершенно не замечая границ между ними. Мы привыкли к этому и понимаем, что в разных ситуациях нужно вести себя соответственно и что одни и те же стимулы в каждой из них работают по-разному.

Давайте представим, что друг пригласил вас на ужин к себе домой. Вы чудесно провели вечер, еда была потрясающей – ваш друг оказался просто мастером пазлы! Прощаясь в дверях, вы рассыпаетесь в благодарностях и протягиваете другу стодолларовую банкноту.

Э-э-э...

А теперь представьте, что вы на свидании в отличном ресторане. Снова все восхитительно. Вы от всей души благодарите владельца заведения, обнимаете его на прощание и... оставляете неоплаченным счет.

Ну-у-у...

Во втором случае вы нарушили очевидные правила денежных взаимоотношений (и, возможно, были задержаны полицией). А в первом – осквернили «любимый» тип тем, что привнесли в него деньги (и, возможно, в итоге потеряли друга).

Вы можете легко оказаться в неприятном положении, если перепутаете типы отношений. Но вместе с тем сменить тип отношений бывает крайне полезно. Вы можете ненавязчиво на что-то намекнуть или открыто простимулировать необходимые вам действия; огромное количество проблем можно решить, изменив динамику отношений между сторонами, не важно, идет ли речь всего о двух людях или о двух миллиардах.

В начале 1970-х годов отношения между Соединенными Штатами и Китаем оставались, как и прежде, весьма прохладными. Китай считал Америку страной безрассудных империалистов, а для Америки он был державой бесчувственного коммунизма и, более того, верным союзником Советского Союза в холодной войне. Практически любое взаимодействие между этими странами строилось по типу «мы против них».

При всем этом ряд причин – политических, экономических и прочих – способствовал разрядке напряженности в отношениях между США и Китаем. Более того, уже велись неофициальные переговоры. Но десятилетия политического противостояния создали патовую ситуацию, которая не позволяла странам общаться напрямую. Слишком велика была гордыня, слишком велико было желание сохранить лицо.

И тут на сцене появились команды по настольному теннису⁹. 6 апреля 1971 года команда Китая прибыла в Японию для участия в международном турнире. Это была первая китайская команда, выступавшая за пределами страны за последние 20 лет. Но настольный теннис не был ее единственной целью. Сам председатель Мао дал поручение «пригласить американскую команду посетить с визитом Китай». Таким образом, буквально через неделю американская сборная по настольному теннису беседовала с премьер-министром Чжоу Эньлаем в Доме народных собраний в Пекине.

Президент Ричард Никсон срочно отправил госсекретаря Генри Киссинджера с тайной дипломатической миссией в Пекин. Если китайское руководство готово принять послов спорта, почему бы не отправить в Китай настоящего посла? У поездки Киссинджера было два последствия: сборная команда Китая по настольному теннису посетила Соединенные Штаты и, что более важно, состоялся визит президента Никсона в Китай. Позже Никсон называл эти события «неделей, которая изменила мир». Случилось бы все это, если бы не пинг-понговая дипломатия, так осторожно отменившая стиль «мы против них»? Возможно. Хотя однажды премьер-министр Чжоу Эньлай признал, насколько удачной была эта идея: «Никогда прежде в истории спорт еще не был таким эффективным инструментом международной дипломатии».

Даже когда ставки не так высоки, смена парадигмы отношений может дать потрясающий эффект. Прочтите отзыв:

Ребята, вы самые лучшие. Я отправил к вам на сайт кучу народу...

Вы на верном пути! Не сворачивайте с него! Спасибо!

Кого это благодарят? Рок-группу? Спортивную команду? Или, может... интернет-магазин обуви?

В 1999 году компания под названием Zappos¹⁰ начала продавать обувь через Интернет. Позже в ассортимент добавили одежду. Как и многие компании, основанные молодыми предпринимателями, Zappos в меньшей степени ориентировалась на финансовые успехи, вместо этого ее руководителями двигало желание, чтобы их фирма сделалась любимой. По их собственным словам, служба работы с покупателями должна была стать отличительной особенностью компании. Нет, не просто обычная служба, а сервис «выше всяких ожиданий», «звоните нам когда угодно», «обращайтесь с любым вопросом».

Для человека извне это выглядело более чем странным. Если и существует бизнес, предназначенный не для того, чтобы потворствовать покупателям, то онлайн-продажа обуви именно такова. Но в компании Zappos думали иначе.

Для средней фирмы покупатель – это человек-кошелек, из которого нужно вытащить как можно больше монет. Все это прекрасно понимают, но ни одна компания не признает это открыто. Вот почему компании придумывают дружелюбные логотипы, слоганы, используют зверушек в качестве талисманов и привлекают знаменитостей для рекламы.

Zappos же, вместо того чтобы казаться дружелюбной, решила по-настоящему стать другом для своих клиентов, по крайней мере до тех пор, пока это будет помогать ей преуспевать. Именно поэтому вместо того, чтобы запрянуть номер телефона клиентской службы в дебрях сайта, Zappos опубликовала его сверху на каждой странице; сама служба работала 24 часа в сутки 7 дней в неделю (некоторые звонки были такими долгими и личными, что, по словам одного из наблюдателей, напоминали «затяжную психотерапевтическую беседу»). Именно поэтому Zappos предложила возврат покупки в течение 365 дней и бесплатную доставку. Именно поэтому, когда одна покупательница не смогла вернуть пару обуви из-за смерти родственника, Zappos послала ей букет цветов с соболезнованиями.

Чтобы так изменить отношения между компанией и клиентами – от традиционно денежных к почти дружеским, сперва Zappos потребовалось поменять стиль отношений между самой компанией и ее сотрудниками.

Работа в колл-центре далеко не самая привлекательная и не самая высокооплачиваемая (в Лас-Вегасе, где расположена Zappos, за нее платят 11 долларов в час). Как же Zappos удалось нанять лучших работников?

Стандартным решением проблемы было бы увеличить оплату. Но Zappos не могла себе этого позволить. Вместо этого компания обеспечила сотрудникам веселье и предоставила им полномочия. Поэтому в Zappos иногда проводят собрания работников в баре. Поэтому, попадая в лабиринт операторских кабинок, ощущаешь себя как на Марди-Гра[16], с его музыкой, костюмами и играми. Сотрудникам службы рекомендуют разговаривать с клиентами сколько угодно долго (и, естественно, без заранее подготовленного текста); у них есть полномочия решать проблемы потребителя без обращения к руководителю, более того, они могут даже «уволить» клиента, который создает проблемы.

Ну и насколько же привлекательно работать в колл-центре Zappos? В 2014 году компания наняла 250 новых сотрудников, получив 25 000 заявлений, – и это чтобы трудиться всего за 11 баксов в час!

Какой же самый впечатляющий результат такой смены формата? Она сработала: Zappos оставила конкурентов далеко позади и превратилась, как считают, в самый крупный обувной онлайн-магазин в мире. В 2009 году ее купила компания Amazon за 1,2 миллиарда долларов. Amazon, нужно отдать ей должное, оценила особенности успешной работы Zappos. В заявке, поданной в Комиссию по ценным бумагам, Amazon отметила, что намерена сохранить команду руководителей Zappos и ее «корпоративную культуру одержимости клиентом».

Не будем забывать, как «Поезд улыбки» изменил свое отношение к донорам и отношение доноров к себе. Как бы люди ни были уверены, что благотворители жертвуют деньги только из альтруистических соображений, Брайан Муллани, бывалый продавец рекламы, знал лучше: фонды продавали товар (в случае с

«Поездом улыбки» – грустную историю), а благотворители покупали его (обеспечивая счастливый конец).

Стратегия «один раз – последний раз» изменила этот подход. Вместо того чтобы выискивать донора и продавать ему то, чего он не хочет покупать, «Поезд улыбки» предложил новое обращение: «Да, мы знаем, как вам надоедают эти 18 писем в год. Думаете, нам нравится отсылать их в таком количестве? Но ведь на самом деле мы в одной лодке; может быть, вы перечислите нам несколько долларов и мы больше вас не побеспокоим?»

Вуаля! Денежный тип отношений был заменен на сотрудничество, отчего все участники процесса, и особенно Футболята по всему миру, только выиграли от этого.

Мы не хотим создать у вас впечатление, что любую проблему можно решить, изменив парадигму отношений или систему стимулов. Создать схему стимулирования, которая сработает и, более того, будет работать в течение продолжительного времени, ужасно трудно. (Помните, как трехлетняя девочка, большая любительница M&M's, легко перехитрила своего отца?) Множество попыток стимулировать людей проваливаются, причем зачастую не просто проваливаются, а приводят к эффекту, абсолютно противоположному тому, какой ожидался.

Мехико в течение долгого времени испытывал транспортные проблемы¹¹. Загрязненность воздуха превышала все нормы, а пробки лишали возможности прибыть куда-либо вовремя. От отчаяния правительство придумало план регулирования транспортных потоков. Владельцев машин обязали один день в неделю оставлять автомобиль дома. День этот определялся числовой частью номерного знака автомобиля. Власти надеялись, что на улицы будет выезжать меньше машин, люди станут больше пользоваться общественным транспортом и уровень загрязнения воздуха снизится.

Как сработал этот план?

Такое регулирование привело к увеличению числа машин на дорогах, уровень пользования общественным транспортом не изменился, и воздух не стал чище. Почему? Чтобы обойти запрет, многие люди купили второй автомобиль – чаще всего это был старый, дешевый и прожорливый драндулет.

А вот другой пример. Организация Объединенных Наций решила компенсировать производителям затраты, связанные со снижением вредных выбросов в атмосферу. Выплаты в форме углеродных кредитов зависели от вредности того или иного выбрасываемого вещества и могли продаваться и покупаться на открытом рынке.

За каждую тонну не выпущенной в атмосферу двуокиси углерода фабрика получала один кредит. Если не выбрасывались другие вещества, загрязняющие атмосферу, это оплачивалось гораздо щедрее: метан – 21 кредит, закись азота – 310, а почти на вершине списка находился гидрофторуглерод-23 (HFC-23)¹²; этот «суперпарниковый» газ является побочным продуктом при производстве гидрохлорфторуглерода-22 (HCFC-22) – широко

распространенного хладагента, который и сам довольно вреден для окружающей среды.

Эксперты ООН надеялись, что заводы перейдут на более безопасный хладагент, чем HCFC-22. Одним из способов стимулирования, по их мысли, должны были стать выплаты за уничтожение запасов побочного газа HFC-23. В результате ООН предложила сносшибательные 11 700 кредитов за каждую тонну HFC-23, который был должным образом уничтожен, а не выпущен в атмосферу.

Угадайте, что случилось потом?

Заводы по всему миру, особенно в Китае и Индии, стали наращивать производство HCFC-22, чтобы увеличить запасы HFC-23, которые можно легко обратить в живые деньги. Один из сотрудников Агентства экологических исследований (Environmental Investigation Agency, EIA) утверждал: «Согласно огромному числу свидетельств, производители увеличивают запасы HFC-23 только для того, чтобы уничтожить их и получить "угольные" кредиты». В среднем завод зарабатывал более 20 миллионов в год, продавая кредиты, полученные за HFC-23.

В гневе и смущении ООН изменила правила программы, чтобы обуздать злоупотребления; на некоторых биржевых площадках, где торговались углеродные кредиты, запретили к продаже кредиты, полученные за HFC-23, и таким образом усложнили производителям поиски покупателя. Что произойдет со всеми этими запасами опасного HFC-23, который внезапно потерял ценность? Агентство экологических исследований предупреждает, что Китай и Индия вполне могут «выпустить огромное количество... HFC-23 в атмосферу, что увеличит совокупные выбросы парниковых газов до невообразимых объемов».

Выходит, ООН платила загрязнителям атмосферы миллионы долларов за то, чтобы... они загрязняли ее еще больше.

Щедрость производит эффект, обратный ожидаемому, не так редко, как может показаться. Это явление иногда называют «эффектом кобры»¹³. Такое название возникло в то время, когда британские колониальные власти в Индии решили, что в Дели развелось слишком много кобр. Они объявили награду за каждую убитую кобру: приносишь змеиную шкурку – получаешь деньги. Это стимулирование прекрасно работало, настолько прекрасно, что породило новую отрасль – разведение кобр. Индийцы стали выращивать и забивать кобр, чтобы получить объявленное вознаграждение. В конце концов выплаты за убитых змей отменили, после чего змеезаводчики сразу выпустили всех кобр на свободу (подобно тому, как сегодня могут выпустить вредный и обесценившийся HFC-23) – вполне логичное решение.

Но несмотря на все это, вы можете обнаружить, что в мире до сих пор сохранилась привычка объявлять вознаграждение при желании избавиться от вредителей. Совсем недавно нам стало известно о плате за кабанов в Грузии и за крыс в Южно-Африканской Республике. А потому вновь появляются люди, которые обманывают систему. Марк Твен написал однажды¹⁴: «Лучший способ увеличить популяцию волков в Америке, кроликов в Австралии и змей в Индии – объявить награду за их шкуры. Тогда всякий патриот немедленно начнет разводить их».

Почему некоторые планы стимулирования дают совершенно противоположный эффект, даже несмотря на то, что их разрабатывали неглупые люди из лучших побуждений? Мы можем назвать три причины.

1. Отдельный человек или правительство не может быть таким же умным и хитрым, как все те люди, которые пытаются обойти схемы стимулирования.
2. Легко предсказывать, как изменится поведение людей, которые думают так же, как вы. Но люди, чьи привычки вы хотите поменять, часто мыслят иначе, чем вы, и поэтому реагируют на предложенные стимулы не так, как вы предполагали.
3. Мы привыкли думать, что люди всегда будут вести себя так же, как ведут себя сейчас. Но сама идея стимулирования заключается в том, что, когда меняются стимулы, меняется и поведение. Хотя и не всегда в том направлении, как мы ожидали.

Нам также необходимо напомнить о той очевидной истине, что никто не любит, когда им манипулируют. Очень многие схемы стимулирования – это всего лишь слабо замаскированные попытки добиться нужного поведения или денег, поэтому нет ничего удивительного в том, что они находят отпор. Идею о том, чтобы думать как фрик, можно трактовать как обучение использованию разных хитростей, чтобы добиться в точности того, что человек хочет, – и в этом нет ничего предосудительного. Но мы, всю жизнь занимаясь анализом и разработкой мотивационных схем, крепко усвоили главный урок: лучший способ получить от других людей то, что вы хотите, – это относиться к ним с уважением. Уважение может превратить практически любое взаимодействие в сотрудничество. Сила его воздействия особенно сильна, когда его меньше всего ожидают. Например, в случае неудачи. Самые верные клиенты компании обычно те, у кого была огромная проблема, в процессе решения которой к ним относились по-человечески.

Хотя разработка мотивационной схемы – дело, безусловно, непростое, вот небольшой набор правил, которые укажут вам путь в верном направлении.

1. Выясните, что действительно заботит людей. Не всегда это совпадает с тем, что они говорят.
2. Предлагайте им стимулы в тех областях, которые важны для них и не слишком дороги для вас.
3. Будьте внимательны к тому, как люди реагируют; если их реакция удивляет или разочаровывает вас, постарайтесь понять, почему так произошло, и попробуйте что-нибудь другое.
4. Всякий раз, когда есть возможность, придумывайте стимулы, которые смогут изменить отношения с вражды на сотрудничество.

5. Никогда (никогда!) не думайте, что люди будут делать что-то только потому, что это «правильно».

6. Помните, что некоторые будут стараться изо всех сил обмануть систему и находить для этого способы, которые вы и представить себе не могли. Чтобы остаться в здравом уме, не проклиняйте их за жадность, вместо этого от души похлопайте им.

Краткий экскурс в стимуловедение вы прочитали. Все довольно просто, не так ли? Теперь вы готовы к более высокой степени сложности. Мы начнем с вопроса, который, насколько нам известно, еще ни разу не задавали в истории человечества.

Глава 7. Что общего у царя Соломона и Дэвида Ли Рота?

Царь Соломон¹ построил первый Иерусалимский храм и был знаменит своей мудростью.

Дэвид Ли Рот², солист рок-группы Van Halen, был известен по всему миру своими звездными прихотями.

Что может быть общего у этих двух людей? Вот несколько предположений.

1. Оба были евреями.
2. У обоих было очень много женщин.
3. Оба писали тексты суперпопулярных песен.
4. Оба практиковали теорию игр.

Как вы увидите, все эти четыре утверждения верны. Мы можем подтвердить это следующими фактами.

1. Дэвид Ли Рот родился в еврейской семье в Блумингтоне (штат Индиана) в 1954 году. Его отец Натан был офтальмологом. (Дэвид научился петь, когда готовился к бар-мицве.) Царь Соломон родился в еврейской семье около 1000 года до н. э., его отец Давид тоже был царем.

2. Дэвид Ли Рот, по его собственным словам, «переспал с каждой симпатичной девчонкой, у которой в штанишках была пара ног». «А однажды, – добавляет он, – я переспал с девушкой, у которой одна нога была

ампутирована». Царь Соломон, сообщает нам Библия, любил «многих чужестранных женщин» и «было у него семьсот жен и триста наложниц».

3. Дэвид Ли Рот написал слова к большей части песен группы Van Halen. Именно ему принадлежит авторство их главного хита «Jump». Царь Соломон считается автором нескольких библейских книг: притчей Соломоновых, Песни песней и Екклесиаста. Фолк-исполнитель Пит Сигер использовал несколько стихов из Книги Екклесиаста в своей песне «Turn! Turn! Turn!», которая стала хитом номер один в альбоме группы The Byrds 1965 года[17].

4. Наиболее известные истории о каждом из этих людей свидетельствуют об их умении мыслить стратегически, и каждому, кто хочет думать как фрик, стоит у них поучиться.

Соломон унаследовал трон в юном возрасте и очень хотел, чтобы его решения были совершенными. Вскоре ему представился шанс доказать это. К нему пришли две блудницы и попросили, чтобы он рассудил их. Женщины жили в одном доме и с разницей в несколько дней родили по мальчику. Первая женщина утверждала, что ребенок второй умер и та встала «ночью, и взяла сына моего от меня, когда я, раба твоя, спала, и положила его к своей груди, а своего мертвого сына положила к моей груди». Версия второй женщины была в точности противоположной: «Нет, мой сын живой, а твой сын мертвый».

Одна из женщин очевидно лгала, но которая из двух? Как Соломону выяснить, кто настоящая мать живого ребенка?

Царь велел принести меч и приказал: «Рассеките живое дитя надвое и отдайте половину и половину другой».

Первая женщина стала умолять царя не трогать ребенка и отдать его второй. А вторая, наоборот, поддержала решение царя: «Пусть же не будет ни мне, ни тебе, рубите».

Царь Соломон тут же вынес решение в пользу первой женщины: «Отдайте этой живое дитя, и не умерщвляйте его: она – его мать» Библейский рассказ завершается словами: «И услышал весь Израиль о суде, как рассудил царь; и стали бояться царя, ибо увидели, что мудрость Божия в нем, чтобы производить суд».

Как Соломон узнал, кто настоящая мать младенца?

Он рассудил так: если женщина настолько безжалостна, что готова согласиться на расчленение собственного ребенка, она способна и на кражу чужого. И более того, настоящая мать предпочтет отдать своего ребенка чужим людям, но никогда не станет желать его смерти. Соломон расставил ловушку, которая заставила виновного и невиновного самим раскрыть себя[18].

Как бы мы ни восхищались мудростью царя Соломона, Дэвид Ли Рот, возможно, оказался еще мудрее. К началу 1980-х годов Van Halen стала одной из самых знаменитых рок-групп в истории. Музыканты прожигали жизнь, гастролируя по

всему миру. «Где бы ни выходила на сцену Van Halen, – сообщает журнал Rolling Stone, – везде они устраивали безудержные вакханалии».

Гастрольный контракт группы включал в себя 53-страничный райдер[19], в котором подробно расписаны технические требования, вопросы безопасности, а также перечислены необходимая еда и напитки. Так, по четным дням календаря участники группы ели ростбиф, жареную курицу или лазанью, а на гарнир брюссельскую капусту, брокколи или шпинат. По нечетным им подавали стейки или китайскую еду с молодой фасолью, горошком или морковью. Ни при каких обстоятельствах нельзя было использовать одноразовую бумажную или пластиковую посуду и пластмассовые столовые приборы.

На сороковой странице скрупулезного райдера группы Van Halen располагался раздел закусок. Обязательными позициями в нем были картофельные чипсы, орешки, соленые крендельки и M&M's; рядом с последними – пометка: «ВНИМАНИЕ: НИКАКИХ ДРАЖЕ КОРИЧНЕВОГО ЦВЕТА»[20].

В чем дело? Требования к орешкам и чипсам далеко не такие изощренные. Да и к основному меню тоже. С чего это вдруг такое внимание к коричневым M&M's? Может, у кого-то из группы с ними связаны плохие воспоминания? Может, у участников Van Halen есть садистская жилка и им доставляет удовольствие заставлять несчастный обслуживающий персонал вручную сортировать конфетки?

Когда пункт о M&M's просочился в прессу, его сочли классическим примером излишеств, свойственных рок-звездам, а группу, как рассказывал Рот позже, обвинили в том, что они «злоупотребляют трудом других людей просто потому, что могут себе это позволить». Но, по словам Рота, «все было совсем по-другому».

Живое выступление Van Halen на огромной сцене было фееричным зрелищем со звуком убойной мощности и фантастическими световыми эффектами. Все используемое оборудование требовало точного монтажа, электропитания и т. д. и т. п. Но многие площадки, на которых им приходилось выступать, были довольно старыми. «Там не было грузовых ворот или разгрузочных доков, чтобы принять тщательно подобранное и непомерно громадное оборудование Van Halen», – вспоминает Рот.

Поэтому и нужен был 53-страничный райдер. «У многих рок-групп райдер к контракту был не больше странички, – рассказывает Рот. – У нас он напоминал китайский телефонный справочник». Он содержал пошаговые инструкции, благодаря которым промоутер мог убедиться, что на площадке достаточно места, что она может выдержать вес сценической машинерии и есть возможность подключить мощное электрооборудование. Музыканты хотели быть уверены, что никого не раздавит обрушившейся сценой и никто не погибнет из-за короткого замыкания на вышке с прожекторами.

Но каждый раз, когда группа приезжала в другой город, возникала проблема: как удостовериться в том, что местный промоутер прочитал весь райдер внимательно и обеспечил все предписанные меры безопасности?

Тут-то и наступал черед коричневых M&M's. Сразу по прибытии на место проведения концерта Рот отправлялся в гримерную и проверял чашку с конфетами. Если там оказывались коричневые M&M's, он понимал: промоутер

не уделил достаточно внимания райдеру и им предстоит самая тщательная проверка, чтобы убедиться в том, что все собрано, подключено и настроено правильно.

Он также норовил разгромить примерку и при отсутствии в ней коричневых M&M's. Это трактовалось как причуда рок-звезды, не более того, и помогало сохранить уловку (с внимательным прочтением райдера промоутером) в тайне. Но нам кажется, что ему это еще и просто нравилось.

Вот так и вышло, что и Дэвид Ли Рот, и царь Соломон применяли на практике теорию игр, которую в узком смысле можно определить как искусство побеждать соперника, просчитывая его следующий ход.

Одно время экономисты полагали, что теория игр завоюет мир, потому что поможет предсказывать важные результаты самого разного рода. Но увы, она оказалась не столь полезна и интересна, как думали вначале. В большинстве случаев реальный мир слишком сложен, чтобы теория игр могла приносить достойные восхищения плоды. Но мы повторимся: думать как фрик означает думать просто. Как показывают нам примеры царя Соломона и Дэвида Ли Рота, упрощенная версия теории игр может творить чудеса.

Как бы ни отличались обстоятельства в этих двух случаях, перед человеком в них стояла сходная задача: отделить виновных от невиновных, когда никто не собирается признаваться. Экономисты называют это «объединяющим равновесием»; в случае Соломона оно объединяло двух матерей, в истории Van Halen – всех гастрольных промоутеров. И при этом его нужно было трансформировать в состояние «разделяющего равновесия».

Тот, кто лжет или жульничает, часто реагирует на стимулы не так, как честный человек. Как можно использовать этот факт, чтобы уличить плохишей? Для этого требуется понять, как стимул работает вообще (вы прочли об этом в предыдущей главе) и как реакции на стимул разных участников процесса могут отличаться друг от друга (мы обсудим это дальше в этой главе). Некоторые приемы из арсенала фрика могут пригодиться вам всего лишь однажды или дважды в жизни. Речь как раз о таком приеме. Он достаточно красив и мощен, чтобы вынудить виновную сторону невольно раскрыть себя своей реакцией.

Как называется этот трюк? Мы перерыли исторические книги (и не только их), пытаясь отыскать название, но ничего не нашли. Давайте придумаем его. В честь царя Соломона мы дадим ему имя в стиле Соломоновых притч: «Научи сад твой пропалывать себя».

* * *

Представьте, что вас обвиняют в совершении преступления. Полиция утверждает, что вы что-то украли, или кого-то поколотили, или пьяным въехали в парк и сбили нескольких человек.

Но свидетельства против вас довольно противоречивые. Судья, разбирающая ваше дело, старается как может, пытаясь выяснить, что же на самом деле произошло, но она не уверена на 100 %. Поэтому она выносит необычное

решение. Вы опустите руку в кастрюлю с кипящей водой. Если кипятком не повредит вашей руке, вас признают невиновным и тут же отпустят на свободу, если же рука будет изуродована, вас объявят виновным и отправят в тюрьму.

Именно так обстояло дело в Европе в Средние века. Если суд не мог установить, виновен человек или нет, дело передавали священнику, который подвергал обвиняемого так называемой ордалии³ – пыткам кипящей водой или раскаленным куском железа. Логика простая: Бог, конечно же, знает правду и чудесным образом избавит невиновного от вреда и увечий.

Если бы вам нужно было описать ордалию как следственный метод, какие характеристики из следующего списка вы бы выбрали?

1. Варварский.
2. Бессмысленный.
3. Удивительно эффективный.

Прежде чем вы ответите, давайте подумаем о том, какие стимулы здесь работают. Представьте себе овцевода, живущего на севере Англии около 1000 лет назад. Назовем его Адам. Ближайший его сосед Ральф тоже разводит овец. Они не ладят друг с другом. Адам подозревает, что Ральф однажды украл нескольких его овец. А Ральф распространяет слухи, что Адам засовывает камни в тюки с шерстью, чтобы они весили больше. Кроме того, они периодически ссорятся из-за права пользования общественным выпасом.

Однажды утром Ральф обнаруживает, что все его овцы мертвы; скорее всего, они были отравлены. Ральф тут же обвиняет в случившемся Адама. И хотя у того действительно есть мотив, чтобы уничтожить стадо Ральфа (меньше шерсти от Ральфа означает более высокую цену на шерсть, поставляемую Адамом), возможно, все было по-другому. Овцы могли умереть от болезни или отравиться в естественных условиях; не исключено, что их отравил кто-то третий. Или, вполне правдоподобно, Ральф сам отравил свое стадо, чтобы отправить соседа в тюрьму.

Свидетельства собраны и представлены суду, но доказательности им не хватает. Ральф утверждает, что видел Адама в ночь перед происшествием, он прятался рядом с овцами Ральфа. Но, учитывая вражду между участниками процесса, судья не исключает того, что Ральф лжет.

Представьте себя на месте этого судьи. Как вам определить, виновен Адам или нет? И не забудьте, что у вас не одно дело, а почти полсотни таких Адамов. Свидетельства против обвиняемого недостаточно убедительные, но вам также не хочется, чтобы преступник избежал наказания. Как можно «выполоть виноватых с грядки невиновных»?

Позвольте ей самой прополоть себя.

Судья предлагает каждому из полусотни Адамов два варианта. Или его признают виновным, или подвергнут ордалии, доверив его невиновность в

руки Божьи. Современному человеку трудно понять, почему ордалию считали эффективным средством выяснения невиновности. Было ли оно таким в реальности?

Давайте взглянем на цифры. Экономист Питер Лисон, который исследовал цыганские законы и экономику пиратства, уже сделал это. Архив XIII века одной из церквей на территории современной Венгрии содержал записи о 308 случаях, когда суд прибегал к ордалии, чтобы решить дело. Из них 100 случаев закончились, едва начавшись. В оставшихся 208 случаях обвиняемого приводили в церковь, ставили в алтаре, и, после того как все прихожане собирались, чтобы поглазеть на зрелище издалека, он должен был взять в руку раскаленный железный брусок.

Как вы думаете, сколько из этих 208 человек получили тяжелые ожоги? Все 208? Напомним, брусок раскаляли докрасна. 207 или 206?

На самом деле их было 78. Это означает, что остальные 130 человек, примерно две трети обвиняемых, прошедших ордалию, чудесным образом не получили серьезных увечий, и потому все обвинения были с них сняты.

Если не прибегать к версии, что эти 130 случаев действительно были чудом, как еще их можно объяснить?

Питер Лисон думает, что знает ответ на этот вопрос: «священнические приспособления». То есть священник каким-то образом «настраивал» ордалию таким образом, чтобы, сохраняя ее легитимность, не покалечить испытуемого. Это не должно было представлять трудностей, поскольку священник полностью контролировал процесс. Может быть, он менял раскаленный брусок на менее горячий. Или, в случае с ордалией кипятком, мог подлить холодной воды до того, как прихожане заполонят церковь.

Зачем священнику это делать? Может быть, он таким образом проявляет милосердие? Или берет взятки от испытуемых?

У Питера Лисона есть другое объяснение. Давайте вернемся к 50 Адамам, по делам которых суд не смог вынести решение. Предположим, что кто-то из них виновен, а кто-то – нет. Как мы уже говорили выше, часто виновные и невиновные люди по-разному реагируют на один и тот же стимул. О чем будут думать виновный и невиновный Адам перед ордалией?

Мысли первого могут быть примерно такими: «Бог знает, что я это сделал. Если я соглашусь на ордалию, то непременно обварюсь. Мало того что меня посадят в тюрьму или заставят заплатить штраф, я к тому же на всю жизнь останусь калекой. Поэтому мне, наверное, лучше признать свою вину и избежать ордалии».

А что же думает невиновный Адам? «Бог знает, что я невиновен. Я пройду ордалию, ведь Бог не допустит, чтобы эта страшная пытка навредила мне».

Таким образом, вера в то, что Бог вмешается в ход испытания, как пишет Лисон, «создает разделяющее равновесие, при котором только невиновные хотят пройти ордалию». Это помогает объяснить, почему 100 из 308 ордалий были приостановлены: ответчик заключал мировое соглашение с истцом. Мы можем предположить, что в значительном числе случаев это было сделано,

потому что ответчик был виновен и предпочел просто понести наказание, не усугубляя его еще и ожогом.

А что же наш Адам? Предположим, что он не травил овец соседа, Ральф его подставил. Какая участь ждет Адама? Стоя в церкви перед кипящим котлом, он будет сбивчиво молиться и просить у Бога милости. Видя это, священник поймет, что Адам невиновен. И проведет ордалию соответственно.

Но давайте вспомним о тех 78 обвиняемых, которые обварились кипятком, а затем были отправлены в тюрьму или оштрафованы. Что же произошло в их случае? Лучшие объяснения, которые мы можем вам предложить, таковы: 1) священник считал обвиняемого виновным; 2) священник должен был поддерживать видимость эффективности ордалии и страх перед ней, чтобы она не потеряла силу, позволяющую отделять виновных от невинных. Получается, эти парни были принесены в жертву системе.

Нужно также подчеркнуть, что угроза ордалии потеряет свою силу, если обвиняемый не верит во всемогущего всезнающего Бога, который наказывает виновных и спасает невинных. Исторические факты убеждают нас в том, что большинство людей в самом деле верили во всемогущего и справедливого Бога.

Это приводит нас к самому причудливому повороту в этой истории: если средневековой священник жульничал, проводя ордалию, он, возможно, был единственным из участников, считавшим, что Бога не существует или, если Бог все же существует, он достаточно доверяет своим рукоположенным помощникам и позволяет им вмешиваться в процесс поиска высшей справедливости.

* * *

Вы тоже можете попробовать себя в роли Бога, если научитесь взращивать самопропалывающийся сад.

Скажем, вы работаете в компании, которая каждый год нанимает сотни новых сотрудников. Наем требует времени и средств, особенно в тех областях, где большая текучесть кадров⁴. В розничной продаже ротация кадров составляет почти 50 % в год, в сфере фастфуда может приближаться к 100 %.

Поэтому не стоит удивляться, что наниматели изо всех сил стараются упростить и ускорить процесс подачи заявления. Соискатели могут, не выходя из дома, заполнить анкету на сайте компании всего за 20 минут. Классно, правда?

Не совсем. Такой легкий способ подачи заявления привлекает людей, чья заинтересованность в работе минимальна. Возможно, их резюме выглядит прилично, но в случае приема на работу надолго они не задержатся.

Но что произойдет, если работодатели не станут упрощать процесс подачи заявления, а, наоборот, чрезмерно усложнят его – составят анкету, на заполнение которой нужен час или полтора? Поможет это отсеять случайных людей?

Мы предлагали эту идею нескольким компаниям, но пока ни одна не согласилась воплотить ее. Почему? «Если мы сделаем процесс подачи заявления более долгим, – говорят сотрудники компаний, – то у нас будет меньше претендентов». Но в этом-то и суть: фирма сразу избавится от кандидатов, которые, скорее всего, будут опаздывать или сбегут через неделю-другую.

Тем временем колледжи и университеты абсолютно не стыдятся подвергать абитуриентов настоящим пыткам. Вспомните, сколько нужно трудиться старшекласснику, чтобы просто попасть в список абитуриентов в хороший колледж. Отличия в приеме на работу и в колледж тем более разительны, что в первом случае человек, если его возьмут, будет получать зарплату, а студенту необходимо самому оплачивать привилегию высшего образования.

Это как раз помогает объяснить, почему образование остается столь востребованным. (В Соединенных Штатах работник со степенью бакалавра зарабатывает в среднем на 75 % больше, чем выпускник школы.) Какого рода сигналы подает диплом, когда речь заходит о приеме на работу? Он сообщает, что его обладатель хочет и может выполнять объемные и сложные задания и не бросит дело, столкнувшись с трудностями.

Ну хорошо, мы не можем сделать процесс приема на работу таким же трудным, как зачисление в колледж. Существуют ли другие – быстрые, умные, недорогие – способы выловить ненадежных кандидатов?

Zappos придумала такой способ. Из предыдущей главы вы знаете, что этот онлайн-магазин обуви славится нетрадиционными методами ведения бизнеса. Возможно, вы помните, что сотрудники службы поддержки клиентов играют главную роль в успешной работе компании. Получают они всего 11 долларов в час, тем не менее Zappos хочет быть уверенной в том, что каждый новый сотрудник полностью разделяет ценности компании. Тут появляется «предложение». Когда новый сотрудник еще проходит испытательный срок (его уже отобрали, приняли на работу, потратили несколько недель на обучение), Zappos предлагает ему уволиться. Да не просто уволиться, а получить при этом зарплату за время обучения, а также бонус в размере месячного оклада (примерно 2000 долларов) – и все это просто за то, чтобы уйти! Нужно лишь пройти последнее собеседование перед увольнением и отказаться от права снова устроиться на работу в Zappos.

Они что там – совсем с ума сошли? Какая компания предложит только что нанятому сотруднику 2000 за то, чтобы не работать?

Очень умная компания! «На самом деле мы заставляли работника задать себе вопрос: “Меня больше заботят деньги или сама компания и ее ценности?” – говорит Тони Шей, исполнительный директор Zappos. – И если им нужны легкие деньги, то, скорее всего, мы не лучший работодатель для них».

Шей понимал, что работник, выбравший легкие 2000, в долгосрочной перспективе может обойтись компании намного дороже. Согласно оценкам, замена одного сотрудника в данной отрасли требует в среднем 4000 долларов⁷, а недавнее исследование 2500 компаний показало, что потери от неудачного найма могут достигать до 25 000⁸; сюда входят расходы, связанные со снижением производительности, ухудшением настроения на работу и т. п. Поэтому Zappos решила заплатить не столь значительные 2000 долларов

вперед и позволить плохим работникам выколоть себя самим до того, как они пустят корни. На момент написания этой книги менее 1 % новых сотрудников Zappos приняли упомянутое предложение.

Механизм прополки, практикуемый компанией Zappos, отличается от тех, которыми пользовались средневековые священники, Дэвид Ли Рот и царь Соломон. Zappos действует открыто, без подвоха. Остальные способы несли в себе элемент хитрости. Именно ею заставляли одного из участников раскрыть себя; сам он не знал, что им манипулируют. Метод Zappos, возможно, вам больше понравится своей добродетельностью. Но ведь водить за нос, давайте признаемся, гораздо веселее! Послушайте рассказ о секретном заводе по производству патронов в Израиле⁹.

После Второй мировой войны британское правительство заявило об упразднении своего протектората в Палестине. Война истощила ресурсы британцев, и они устали быть посредниками в сложных отношениях между арабами и евреями.

Для евреев, живущих в Палестине, было очевидно: как только британцы уйдут, начнется война с арабами. В связи с этим еврейская подпольная военная организация «Хагана» начала создавать запасы оружия. С самим оружием проблем не было – его можно было ввозить контрабандой из Европы и не только оттуда, а вот боеприпасы были в дефиците, и, кроме того, британские власти запрещали их производство в Палестине. Поэтому «Хагана» решила устроить секретный завод по производству боеприпасов в кибуце на вершине холма недалеко от Реховота, в 24 км от Тель-Авива. Кодовое имя завода – «Аялонский институт».

В кибуце были цитрусовый сад, овощная ферма и пекарня. «Институт» располагался в секретном подвале под зданием прачечной. Согласно замыслу, прачечная обеспечивала легенду рабочим, а шум от стиральных машин заглушал звуки из подвала, которыми сопровождалось производство патронов. Жители кибуца, приходя на работу, сдвигали одну из огромных стиральных машин и спускались по лестнице в подвал. Используя станки, купленные в Польше и нелегально ввезенные в страну, завод начал штамповать патроны 9-миллиметрового калибра для пистолета-пулемета STEN.

Секретность на заводе была настолько строгой, что женщинам, которые работали там, было запрещено говорить мужьям, чем они занимаются. Прятаться нужно было не только от арабов, но и от британцев. Все усложнялось тем, что рядом располагался лагерь британской армии и солдаты приносили свои вещи на стирку в кибуц. Иногда они просто заходили в гости: несколько кибуцников в составе еврейских бригад сражались плечом к плечу с британцами.

Однажды все едва не вскрылось: британский офицер приехал в кибуц как раз в тот момент, когда станок для производства пуль спускали в подвал через люк в полу прачечной. «Ребята проводили его в столовую, налили ему пива, а мы спустили станок, закрыли люк и вернули на место стиральную машину, закрывающую его», – вспоминал управляющий заводом.

И хотя в тот раз опасность миновала, им следовало быть начеку. Если бы британский офицер не соблазнился кружкой пива, завод бы прикрыли, а его

устроителей посадили в тюрьму. Нужно было придумать способ исключить неожиданные визиты гостей.

Решение было найдено, как утверждает история, с помощью пива. Британские офицеры сетовали, что пиво в кибуце слишком теплое, им бы хотелось холодного. Кибуцники, желая угодить им, предложили: «Когда вы в следующий раз соберетесь прийти, позвоните нам – мы поставим пиво для вас на лед». Сказано – сделано! Как гласит легенда кибуца, «пивная сигнализация» работала превосходно – британские офицеры никогда впредь не появлялись без предупреждения, что позволило заводу произвести более двух миллионов патронов. С их помощью Израиль отвоевал свою независимость. Кибуцники весьма умело использовали недалекие эгоистичные интересы британцев, чтобы добиться гораздо большей цели.

Существует множество способов научить грядку пропалывать себя (или, если вам так больше нравится, создавать ситуации разделяющего равновесия). Тайная фабрика патронов и компания Zarros предложили своего рода наживки (холодное пиво в первом случае и 2000 долларов во втором), которые помогли решить проблему. Ордалия опиралась на веру во всемогущего Бога и страх перед ним. Дэвид Ли Рот и царь Соломон были вынуждены казаться хуже, чем они есть на самом деле, чтобы вывести на свет истину: Рот изображал из себя капризную примадонну, а Соломон – кровожадного тирана, готового разрубить ребенка пополам, чтобы закрыть дело.

И тем не менее использование соблазнов, чтобы рассортировать людей по разным группам, может быть не только полезным, но и весьма прибыльным. Прочитайте следующее письмо.

Уважаемый господин/госпожа, СОВЕРШЕННО СЕКРЕТНО10:

Я являюсь одним из сотрудников энергетической компании в Лагосе, Нигерия. Я получил информацию о вас в торгово-промышленной палате, где искал НАДЕЖНОГО, ЧЕСТНОГО и ДОСТОЙНОГО ДОВЕРИЯ партнера для этого дела.

Во время выполнения работ по электрификации городов я и мои коллеги серьезно завышали стоимость работ. ПЕРЕПЛАТА, которую мы получили по завышенным счетам-фактурам, надежно хранится на наших банковских счетах.

Тем не менее мы решили перевести эти деньги в размере 10,3 миллиона долларов за границу. Поэтому мы ищем надежного, честного и нежадного партнера, чей счет мы можем использовать, чтобы вывести деньги. Мы готовы ЗАПЛАТИТЬ ВЛАДЕЛЬЦУ СЧЕТА 30 % от суммы транша.

Если вы можете устроить все без лишних проблем, мы готовы вам довериться. Пожалуйста, соблюдайте СТРОГУЮ СЕКРЕТНОСТЬ и никоим образом не выдавайте нас, иначе наша карьера окажется под угрозой.

Если вам интересно наше предложение, немедленно свяжитесь с нами по электронной почте, и мы посвятим вас во все детали.

Вы когда-нибудь получали такие письма? Конечно, получали! Возможно, даже сейчас сообщение, подобное этому, пытается попасть в ваш почтовый ящик. Оно может быть написано от лица государственного чиновника, или свергнутого принца, или недавно овдовевшей жены миллиардера. Каждый раз речь будет идти о миллионах долларов, к которым имеет доступ автор письма, и о том, что ему нужна помощь, чтобы преодолеть бюрократические препоны или убедить неговорчивый банк.

Тут предполагается ваш выход на сцену: если вы вышлете номер своего банковского счета (и, возможно, несколько чистых фирменных бланков своего банка), вдова, принц или чиновник сразу же переведут деньги на ваш счет, где они и будут находиться, пока все не успокоится. Не исключено, что вам понадобится съездить в Африку, чтобы лично подписать необходимые бумаги. Кроме того, возможно, вам нужно будет внести аванс в размере нескольких тысяч долларов на предварительные расходы. И конечно же, вы будете щедро вознаграждены за причиненные вам неудобства.

Такое предложение кажется вам соблазнительным? Надеемся, что нет. Это 100 %-ная афера, которая в различных вариантах практикуется уже не одно столетие. Одна из первых ее версий известна как «Испанский узник». Аферист выдает себя за богача, которого незаслуженно посадили в тюрьму и лишили доступа к своему состоянию. Того, кто заплатит за его освобождение, ждет большая награда. В былые времена аферу разыгрывали при помощи писем на бумаге и личных встреч, сегодня она живет во Всемирной паутине.

Общее название для этого типа преступлений – авансовое мошенничество, но они более известны как «нигерийские письма» или «афера 419» (в честь номера статьи в нигерийском уголовном кодексе). Хотя авансовое мошенничество распространено достаточно широко, Нигерия, похоже, эпицентр такого рода афер: это государство упоминается в письмах злоумышленников чаще, чем все другие страны вместе взятые. Ассоциация эта стала настолько устойчивой, что, если вы начнете печатать в строке поиска слово «Нигерия», функция автозаполнения, скорее всего, предложит вам искать «нигерийские письма».

У вас может возникнуть вопрос: если нигерийское мошенничество настолько известно, почему нигерийские аферисты вообще пишут, что они из Нигерии?¹¹

Именно этот вопрос задал себе Кормак Херли, ученый-компьютерщик, работающий в исследовательском центре компании Microsoft. Его всегда занимало, как мошенники используют современные технологии. На предыдущем месте работы, в компании Hewlett-Packard, одним из предметов его интереса была возможность использования современных высококачественных принтеров фальшивомонетчиками.

Херли не задумывался всерьез о нигерийских мошенниках до тех пор, пока не услышал два очень разных мнения об этой проблеме. Один человек рассуждал о миллионах или даже миллиардах долларов, которые зарабатывают аферисты. (Точно оценить их доход довольно сложно¹², но мошенники успешны настолько, что секретная служба США создала специальную группу по борьбе с ними; одна из жертв злоумышленников потеряла пять миллионов долларов¹³.) Другой удивлялся, насколько глупы должны быть эти

«нигерийцы», чтобы рассылать письма с такими нелепыми и нелогичными историями.

Херли попытался понять, как оба эти утверждения могут быть одновременно верными. Если мошенники так глупы и в их несуразных письмах так очевиден обман, то почему их аферы столь успешны? «Когда вы видите явное противоречие, – говорит Херли, – вы начинаете искать причину или механизм, который поставил бы все на свои места».

Он попробовал взглянуть на дело глазами самих мошенников. Для них Интернет – настоящий чудесный подарок. Он позволяет легко получить в свое распоряжение огромное число адресов электронной почты и мгновенно разослать миллионы писем-наживок. Таким образом, цена контакта с потенциальной жертвой крайне низка.

Но вот задача превратить потенциальную жертву в реальную требует немало сил и времени: надо переписываться по электронной почте, делать телефонные звонки и, наконец, готовить банковские документы.

Предположим, вы разослали 10 000 писем и откликнулись 100 человек. Остальные 9900 отправили ваше письмо в корзину и не стоили вам ни копейки. Но вам нужно серьезно вложиться в откликнувшуюся сотню. Причем, как только кто-то из этих людей вдруг поумнеет, испугается или просто потеряет к вам интерес, ваша маржа будет снижаться.

Сколько человек из 100 в итоге переведут вам деньги? Допустим, лишь один из них пройдет весь путь до конца. Тогда остальные 99 контактов, выражаясь языком статистики, были ложноположительными.

Интернет-мошенничество отнюдь не единственная сфера, где возникают сложности с большим числом ложноположительных результатов. Примерно 95 % срабатываний охранных сигнализаций в США – это ложная тревога¹⁴. В год получается 36 миллионов ложных срабатываний, что обходится налогоплательщикам в 2 миллиарда долларов. В медицине совершенно обоснованно переживают из-за ложноотрицательных результатов (необнаруженная болезнь может оказаться смертельной), но и ложноположительные представляют большую проблему¹⁵. Одно исследование показало невероятно высокий уровень ложноположительных результатов (60 % для мужчин, 49 % для женщин) у пациентов, которые регулярно сдают анализы на рак простаты, легких, кишечника и яичников. Одна рабочая группа в своих выводах даже настаивает на том, что повсеместное тестирование здоровых женщин на рак яичников должно быть прекращено, поскольку начинать обследование с него неэффективно, а высокий уровень ложноположительных результатов приносит слишком большому числу женщин «неоправданный вред, например, в виде хирургического вмешательства».

Один из наиболее показательных примеров разрушительных последствий, вызванных ложноположительными заключениями, – недавний случай в сфере компьютерной безопасности, то есть в той самой области, где работает Кормак Херли. В 2010 году антивирусная программа McAfee обнаружила вредоносный файл на огромном количестве компьютеров под управлением операционной системы Microsoft Windows. Антивирус тут же атаковал этот подозрительный файл и либо его удалил, либо поместил на карантин (в зависимости от настроек программы). Но проблема заключалась в том, что

этот файл не был вредоносным, на самом деле он являлся важным компонентом системы запуска Windows. Атаковав здоровый файл, антивирус заставил «миллионы компьютеров постоянно перезагружаться»¹⁶, рассказывает Херли.

Как нигерийские аферисты могут уменьшить число ложноположительных случаев в своей деятельности?

Применив свои математические и компьютерные познания, Херли смоделировал эту задачу. По ходу работы он также обнаружил самую ценную для аферистов характеристику потенциальной жертвы: доверчивость. В конце концов, нужно действительно быть крайне легковверным, чтобы отправить несколько тысяч долларов незнакомым людям на другом континенте на основании неуклюжего письма о сказочных богатствах.

Как может мошенник, глядя на список адресов электронной почты, определить, кто из их владельцев доверчив, а кто нет? Никак. Доверчивость в данном случае недоступна наблюдению. Но, понял Херли, мошенник может заставить легковверных адресатов обнаружить себя. Каким образом?

Путем рассылки таких нелепых писем, где явно упомянута Нигерия. Только самый доверчивый человек воспримет послание серьезно. Каждый, у кого есть хоть крупица разума или опыта, немедленно отправит такое письмо в корзину. «Мошенники хотят найти тех, кто еще не слышал о них, – объясняет Херли. – Они хотят поговорить с тем, кто не свалится со стула от смеха, читая их письмо».

Вот что пишет Херли в своей статье: «Цель электронного письма не столько в том, чтобы привлечь подходящих клиентов, сколько в том, чтобы отпугнуть неподходящих, которых гораздо больше... Письмо, составленное менее несуразно, без упоминания Нигерии, наверняка найдет больший отклик у получателей, но снизит прибыль... Кто-то вначале поддастся на обман, но потом догадается, в чем суть дела, кто-то откажется платить в последний момент – все это ложные срабатывания, которых мошенник старается избежать».

Если на первый взгляд нигерийские аферисты показались вам глупыми, то сейчас вслед за Кормаком Херли вы убедились, что это именно та глупость, к которой всем нам нужно стремиться. Их несуразные письма на самом деле прекрасное средство для того, чтобы огромный сад интернет-пользователей прополот себя сам.

Но эти люди – мошенники и воры. Можно восхищаться их методами, тем не менее их цели порочны. И вот теперь, когда мы понимаем механизм аферы, есть ли возможность использовать их способы против них же самих?

Херли уверен, что это осуществимо. Он с одобрением упоминает небольшое онлайн-сообщество «глотателей наживки», которые целенаправленно вступают в занудную переписку с нигерийскими мошенниками. «Они занимаются этим больше ради развлечения», – отмечает Херли. Он же хочет расширить деятельность таких активистов с помощью автоматизации. «Нужно создать чатбот – компьютерную программу, которая может общаться. Похожие программы уже есть, например чатбот, который ведет психотерапевтические беседы¹⁷. Надо заставить мошенников на другом конце провода почаще шевелиться. Вовсе не обязательно, что это выльется в 20 писем по

электронной почте, но будет здорово, если им придется побольше напрягаться».

Другими словами, Херли хочет видеть умного программиста, притворяющегося глупцом, чтобы перехитрить умного мошенника, который тоже прикидывается глупым, чтобы найти себе жертву, может, и не глупую, но крайне доверчивую.

Чатбот Херли заставит всю систему мошенников работать с перегрузкой за счет ложноположительных случаев и тем самым затруднит для них выбор реальной жертвы. Вы можете представить это как ковровую бомбардировку сада аферистов миллионами семян сорняков.

Мы тоже считаем, что иногда нужно нападать на плохих парней до того, как они смогут сами напасть на ни в чем не повинных людей.

В «Суперффрикономике», опубликованной в 2009 году, мы описали алгоритм, который был нами разработан совместно с сотрудниками отдела по борьбе с мошенничеством одного крупного британского банка. Алгоритм был необходим, чтобы проверить миллиарды банковских операций миллионов вкладчиков и выявить возможных террористов. К его созданию нас подвигла необычная банковская активность террористов, которая наблюдалась в США в связи с атаками 11 сентября. Вот несколько признаков, на которые нужно было обратить внимание:

- обычно террористы сразу вносили крупную сумму и затем постепенно расходовали деньги, не пополняя счет или делая это крайне нерегулярно;
- их банковские операции не были связаны с обычными расходами на проживание (аренда, оплата счетов, страховок и пр.);
- нередко они отправляли деньги за границу или получали переводы оттуда, но сумма перевода, как правило, была небольшой (чтобы банк не сообщал об этом в соответствующие органы).

Этих трех признаков, конечно, недостаточно, чтобы поймать террориста или даже мелкого преступника. Но, начав с них и присовокупив другие признаки, выявленные в результате анализа банковских реестров, мы сумели сузить круг поисков.

Круг этот должен быть очень узким. Представьте себе: наш алгоритм с вероятностью 99 % предсказывает, что владелец того или иного банковского счета связан с террористической группой. Эта цифра кажется вполне нормальной, пока вы не подумаете о 1 % ложноположительных результатов нашего алгоритма.

Террористы – довольно редкая птица в Соединенном Королевстве. Допустим, что их всего человек 500. Алгоритм с 99 %-ной точностью отыщет 495 из них, но, кроме этого, он ошибочно укажет на 1 % от всех обработанных данных. С учетом того, что население Великобритании составляет около 50

миллионов человек, это дает нам 500 000 невинных людей. Что случится, если вы вызовете в суд полмиллиона человек, не являющихся террористами, по обвинению в терроризме? Вы можете сколько угодно хвалиться низким одним-единственным процентом ложноположительных случаев (сравните, с чем приходится сталкиваться нигерийским аферистам!), однако вам придется взглянуть в лицо огромному числу разъяренных людей (и, возможно, отвечать в суде по их искам).

Поэтому точность алгоритма должна приближаться к 99,999 %. Чтобы достигнуть ее, мы добавляли в алгоритм новые и новые признаки. Некоторые из них были чисто демографическими (мы знаем, что террористы в Великобритании в большинстве своем молодые мужчины и в данный исторический момент мусульмане). Другие – поведенческими. Например, террорист вряд ли будет снимать деньги со счета через банкомат во второй половине дня в пятницу, во время мусульманской молитвы в мечети.

Одним очень важным признаком, который мы выявили, было наличие страховки. Террорист почти никогда не страхует через банк свою жизнь, даже если у него есть жена и дети. Почему? Как мы объясняли в книге, страховка обычно не выплачивается, если человек взрывает себя, поэтому покупать ее – пустая трата денег¹⁸.

После нескольких лет доработки и настройки алгоритм был выпущен на бескрайние просторы банковских данных. Он работал на суперкомпьютере в банке всю ночь, чтобы днем все шло как и прежде. Алгоритм справился со своей задачей прекрасно. Он выдал относительно небольшой список, в который, мы уверены, попало по меньшей мере несколько террористов. Банк передал нам этот список в опечатанном конверте (закон об охране личных данных не разрешал видеть имена), а мы при встрече передали конверт начальнику британской службы национальной безопасности. Это было прямо как в фильме про Джеймса Бонда.

Что стало с людьми из этого списка? Мы бы хотели рассказать вам об этом, но не можем. Не из соображений национальной безопасности, а просто потому, что не знаем. Хотя британские власти были рады получить от нас этот список, они не считали себя обязанными держать нас в курсе дела.

Но это еще не конец истории, как могло бы показаться.

В «Суперфрикономике» мы описали не только принцип действия алгоритма, но и то, как потенциальный террорист может его обмануть. Для этого нужно пойти в банк и застраховать свою жизнь. Мы даже упомянули, что конкретный банк, с которым мы сотрудничали, «предлагает базовый пакет всего за несколько фунтов в месяц». Чтобы привлечь внимание к этой стратегии, мы дали главе название «Почему террористам-самоубийцам следует страховать жизнь?».

Когда мы приехали в Лондон для продвижения книги, то обнаружили, что британская публика не оценила наш совет террористам. «Я не знаю, зачем мы выдаем террористам такой секрет»¹⁹, – написал один колумнист. Радио и телевидение были гораздо менее вежливы. Они просили нас объяснить, какой идиот тратит столько сил, чтобы расставить ловушку, а потом объясняет, как ее обойти. В итоге мы выглядели тупее, чем нигерийские аферисты, тщеславнее Дэвида Ли Рота и кровожаднее царя Соломона.

Мы хмыкали, бубнили, приводили аргументы, иногда склоняли головы в раскаянии. Но внутри себя мы улыбались. Каждый раз, когда нас отчитывали за нашу глупость, мы становились чуточку счастливее. Почему?

С самого начала проекта мы понимали, что найти несколько плодов с гнильцой среди миллионов фруктов будет крайне сложной задачей. Но наши шансы возрастут, если мы сумеет перехитрить террористов и заставить их раскрыться. Именно для этого и была придумана афера со страховкой – да, это была чистая афера.

Вы знаете хоть кого-нибудь, кто покупает страховку в банке? Нет. И мы не знаем. Многие банки предлагают приобрести у них страховку, но клиенты приходят туда вовсе не за этим. Если им нужна страховка, они обращаются к агенту или напрямую в страховую компанию.

И пока «этих американских идиотов» поливали грязью в британских СМИ за советы террористам, кто, спросите себя, вдруг испытал сильнейшее желание пойти и застраховаться в своем банке? Тот, кто хочет замести следы. А наш алгоритм уже стоял на страже. Наученные описанными в этой главе хитрецами, мы придумали ловушку, в которую попадают только виновные. «Таковы, – выражаясь словами царя Соломона, – пути всякого, кто алчет чужого добра: оно отнимает жизнь у завладевшего им»²⁰.

Глава 8. Как убеждать людей, которые не хотят, чтобы их убеждали

Каждый, кто хочет думать как фрикер, регулярно будет сталкиваться с чьим-нибудь недовольством.

Может быть, вы зададите неудобный вопрос, поставите под сомнение традиционные представления или коснетесь темы, которой касаться не следовало. В результате вы узнаете о себе много нового. Не исключено, что вас сочтут пособником ведьм, коммунистом или даже экономистом. Дело может дойти до драки. И что потом?

Лучшее, что мы можем вам посоветовать: улыбнитесь и смените тему. Как бы ни было трудно творчески анализировать проблему и придумывать для нее решение, убеждать человека, который не хочет, чтобы его убеждали, по нашим наблюдениям, еще труднее.

Но если вы, несмотря ни на что, решились убедить кого-то или же вас прижали к стенке, имеет смысл выкладываться по полной. Мы стараемся избегать споров, но у нас это не всегда получалось, и мы кое-чему научились на собственном опыте.

Во-первых, надо понять, что убеждение крайне трудная задача¹, и уразуметь, почему она такая трудная.

Большинство ученых, изучающих климат, считают, что на Земле становится теплее² (во многом по причине человеческой деятельности) и что глобальное потепление очень опасно. Но американская общественность почти не переживает из-за этого³. Почему?

Исследователи (в основном юристы и психологи), объединившиеся в группу «Проект познания культуры» (ППК), попытались ответить на этот вопрос.

Главной задачей ППК было выяснить, как в обществе формируются мнения по непростым проблемам (законе о владении огнестрельным оружием, нанотехнологиях, изнасилованиях и т. п.). Занимаясь глобальным потеплением, ППК приняла в качестве возможного объяснения такое: публика считает, что ученые сами не знают, о чем говорят.

Однако эта версия не подтвердилась. Опрос исследовательской компании Pew Research Center⁴, проведенный в 2009 году, показал, что ученые в США пользуются уважением: 84 % респондентов оценили их влияние на общество как «в основном положительное». И поскольку ученые много размышляли о глобальном потеплении, собирали и анализировали данные, похоже, они как раз те, кто знает правду.

Возможно, причина в невежестве? Может быть, люди, которых не волнует глобальное потепление, просто, как утверждал один из исследователей ППК, «недостаточно умны», «недостаточно образованны и понимают факты не так, как их понимают ученые»? Это объяснение выглядело более привлекательным. Согласно тому же опросу Pew Research Center, 85 % ученых считают, что «общество знает не очень много о науке» и в этом главная проблема.

Чтобы определить, действительно ли научная безграмотность может объяснить спокойное отношение к глобальному потеплению, ППК провел собственный опрос. Первый его раздел должен был помочь определить уровень научной и математической грамотности респондентов.

Вот несколько вопросов по математике.

1. Представьте себе, что вы 1000 раз бросаете кубик правильной формы, грани которого пронумерованы от 1 до 6. Как вы думаете, сколько раз из 1000 попыток на кубике выпадет четное число?
2. Бейсбольная бита и мяч в сумме стоят 1,10 доллара. Бита стоит на доллар дороже, чем мяч. Сколько стоит мяч?

А вот несколько вопросов на эрудицию.

1. В центре Земли очень жарко. Верно или нет?
2. Пол будущего ребенка зависит от генов отца. Верно или нет?
3. Антибиотики убивают и вирусы, и бактерии[21]. Верно или нет?

После этой контрольной работы респондентам задали еще целый ряд вопросов, среди которых был такой:

«На ваш взгляд, какой риск для здоровья, безопасности и процветания несет в себе глобальное изменение климата?»

Какими же оказались результаты? Вы наверняка ожидаете, что люди, лучше ответившие на вопросы по математике и точным наукам, выше оценивают угрозу от последствий глобального потепления?

Да, исследователи из ППК тоже так думали. Но оказались неправы. «В целом, – указывают они в заключении, – те, кто показал более высокий уровень математических способностей и научной компетентности, в меньшей, а не в большей степени видели угрозу в изменении климата по сравнению с теми, чья научная грамотность ниже и кто хуже считает».

Как такое может быть? Продолжая анализировать данные, ученые из ППК обнаружили еще один сюрприз. Респонденты, успешно прошедшие тест по математике и другим наукам, с большей вероятностью придерживаются крайних взглядов на изменения климата – либо считают их крайне опасными, либо полагают, что эта проблема слишком раздута.

Вам не кажется это странным? Люди, у которых хорошо с математикой и точными науками, скорее всего, получили лучшее образование, и мы все знаем, что образование делает людей умными и умеренными, а вовсе не экстремистами, так? Не обязательно. Например, террористы, как правило, более образованные, чем нетеррористы⁵. Как обнаружили исследователи из ППК, то же самое верно и для тех, кто придерживается крайних взглядов на изменение климата.

Как это объяснить? Одна из причин может быть в том, что умные люди чаще привыкли считать себя правыми и поэтому более уверены в своих знаниях и мнениях, какими бы они ни были. Но быть уверенным, что ты прав, и быть правым далеко не одно и то же. Вспомните Филипа Тетлока, который изучал способности к предсказанию в политике и обнаружил главный признак плохого предсказателя – догматизм.

Изменение климата не принадлежит к тем вопросам, о которых большинство людей часто и много думают. Это вполне понятно. Температура от года к году колеблется, и это перекрывает более тонкие долгосрочные тенденции; изменения будут заметны в течение десятилетий или даже столетий. Все слишком заняты повседневными делами, чтобы бороться с чем-то столь сложным и неявным. Поэтому люди вырабатывают свое мнение, руководствуясь эмоциями, интуицией и, возможно, обрывками устаревшей информации, и в дальнейшем придерживаются выбранной позиции.

Если кто-то вложил силы и время, чтобы сформировать свою точку зрения, изменить ее крайне трудно, и тут уж ничего не поделаешь. Вы можете решить, что легче переубедить человека, который не слишком усердно думал

над проблемой. Но достаточных подтверждений этой гипотезы нет. Если речь идет о теме, которая человека не очень волнует, нелегко надолго завладеть его вниманием, чтобы заставить его изменить мнение.

Ричард Талер и Касс Санстейн, создатели теории «подталкивания»[22], ясно увидели эту проблему: лучший результат получается, если не убеждать человека в важности поставленной цели, будь то энергосбережение, здоровое питание или накопление денег на счастливую старость, а просто обмануть его, используя тонкий намек или свежий контекст. Хотите, чтобы общественные туалеты были чище? Конечно, вы можете повесить таблички, призывающие писать аккуратно, но лучше нарисуйте муху внутри писсуара – тогда сработает мужской инстинкт прицеливаться и попадать в цель.

Какое значение это имеет, если вам позарез нужно кого-то переубедить, а он или она этого не хотят?

Первым делом надо признать, что мнение вашего оппонента, скорее всего, основано не на фактах и логике, а на мировоззрении и стадном мышлении. Если вы скажете это ему в лицо, он, конечно, проклянет вас. Он руководствуется набором предубеждений, которых даже сам не замечает. По словам авторитета в сфере поведенческой психологии Даниэля Канемана, «мы можем не видеть очевидного и даже не замечать самого факта нашей слепоты». Лишь у некоторых из нас есть иммунитет к такого рода «слепым зонам»⁷. Это высказывание относится и к вам, и к нам двоим. Как однажды выразился баскетболист и философ Карим Абдул-Джаббар: «Легче выпрыгнуть из самолета⁸, желательно с парашютом, чем переменить свое мнение».

Ну хорошо, так как же вы можете выстроить аргументацию, чтобы поменять мысли хотя бы немногих?

«Это не я, это ты».

Если вы задались целью переубедить кого-то, помните, что вы всего лишь приводите доводы. Только ваш слушатель, только его выбор имеют значение. Ваши аргументы могут быть фактически достоверными и логически безупречными, но, если они не задевают собеседника за живое, вы не сдвинетесь с места. Конгресс США недавно профинансировал общегосударственную многолетнюю кампанию, цель которой – отвлечь молодежь от наркотиков⁹. Материалы для этой кампании разрабатывали знаменитые рекламные агентства, ее продвижением занимались лучшие компании по связям с общественностью. На нее был потрачен почти миллиард долларов. Как вы думаете, насколько она снизила употребление наркотиков? На 10 %? На 20 %? На 50 %? Вот что обнаружил American Journal of Public Health: «Большинство исследований показывают, что кампания не дала эффекта». Более того, существуют «некоторые свидетельства того, что кампания увеличила употребление марихуаны».

Не делайте вид, что ваши доводы безупречны.

Покажите нам «идеальное» решение – и мы покажем вам одомашненного единорога. Если вы представите доводы, которые обещают только прибыль при полном отсутствии затрат, ваш оппонент ни за что на них не купится – и правильно сделает.

Давайте представим, что вы из кожи вон лезете, отстаивая новую технологию, которая, на ваш взгляд, изменит мир. Вы утверждаете:

Эпоха так называемых беспилотных автомобилей, то есть машин, которым не нужен водитель, уже близка. Нам нужно внедрять их как можно активнее. Машины без шофера сохранят миллионы людей в живых, улучшат практически все социальные аспекты жизни общества и его экономику.

Вы можете продолжать в том же духе очень долго. Можете рассказать о том, что самые трудные, технологические препятствия успешно преодолены. Практически каждый автопроизводитель в мире и даже компания Google провели успешные тесты автомобилей под управлением компьютера¹⁰, GPS, видеокамер, радаров, лазерных сканеров и т. д. Все эти системы могут делать то же самое, что и водитель, только лучше. И поскольку из-за ошибок водителей происходят 90 % от 1,2 миллиона дорожных аварий со смертельным исходом в год¹¹ (да, 1 200 000 погибших людей ежегодно!), автомобили без шофера станут настоящим спасением. Ни одно из решений не спасало столько жизней в современной истории. Компьютер не заснет за рулем и не будет водить в пьяном виде, он не отправляет эсэмэски и не красит по дороге ресницы, он не будет перестраиваться в другой ряд, одновременно заправляя кетчупом жареную картошку, и не будет оборачиваться, чтобы приструнить детей на заднем сиденье.

Парк беспилотных автомобилей Google уже проехал по дорогам¹² Соединенных Штатов более 800 000 км, и ни одна из машин ни разу не стала причиной аварии^[23]. Но безопасность не единственное преимущество. Старики и люди с ограниченными возможностями будут избавлены от необходимости управлять автомобилем, едут ли они к врачу или на пляж¹³. Родителям не нужно будет беспокоиться о своих беспечных отпрысках-подростках, севших за руль. Люди смогут не отказывать себе в выпивке – отличная новость для ресторанов, баров и производителей алкоголя. Поскольку автомобиль без водителя более эффективен в дорожном движении, загруженность дорог и загрязнение воздуха, скорее всего, снизятся. Мы можем дать своей машине указание забрать нас с работы или подбросить в аэропорт, при этом ни у офиса, ни в аэропорту ей не потребуется стоянка, что освободит огромные площади в местах скопления людей – рынок недвижимости обретет второе дыхание, ведь во многих городах США от 30 до 40 % деловой части города занято парковками¹⁴.

Звучит потрясающе, не так ли?

Но конечно же, никакая технология не совершенна, особенно когда речь идет о такой порождающей бесчисленные последствия проблеме, как революционное внедрение беспилотных автомобилей. Поэтому, если вы хотите, чтобы ваши доводы восприняли серьезно, нужно признать и недостатки вашего предложения.

Для начала надо сказать, что, возможно, эта технология просто волшебная, но она до сих пор находится в стадии разработки и тестирования. То, что получится в итоге, может оказаться совсем не таким привлекательным. Это верно, что датчики на беспилотном автомобиле могут легко отличить дерево от пешехода, но есть еще много сложностей, которые необходимо преодолеть. Инженеры Google признают: «Нам нужно отладить езду по заснеженной дороге, распознавание временных дорожных знаков и процесс решения других нестандартных ситуаций, с которыми сталкивается водитель».

Более того, встанет огромное количество вопросов законодательного, этического и практического характера, не говоря уже о том, что многие люди никогда не доверят компьютеру перевозить себя или своих близких.

А что делать со всеми теми, кто зарабатывает себе на жизнь за рулем? Около 3 % трудоспособного населения США, а это около 3,6 миллиона человек, кормят свои семьи, водят такси, машины скорой помощи, автобусы, грузовики, тракторы и другие транспортные средства. Что они будут делать, когда новая технология лишит их заработка?

Что еще может пойти не так в бесшумном будущем? Сложно сказать. Будущее, как мы уже отмечали, почти невозможно прогнозировать. Это, впрочем, не смущает многих политиков и техногигантов. Они постоянно убеждают нас, что их последний проект, будь то новый закон или программный продукт, будет работать в точности так, как предполагалось. Но такое случается крайне редко. Если вы хотите, чтобы ваши доводы были убедительными, очень полезно указать не только известные недостатки, но и возможные нежелательные последствия. Вот несколько примеров.

Поскольку многие нынешние трудности, связанные с вождением, исчезнут, не приведет ли внедрение беспилотных автомобилей к еще большей загруженности дорог и загрязнению воздуха?

Поскольку вождение в пьяном виде перестанет быть проблемой, не вызовет ли новая технология повсеместный рост пьянства?

А как насчет уязвимости бесшумного автопарка? Смогут ли хакеры взломать систему управления? А что, если кибертеррористы направят все автомобили к западу от Миссисипи в Великий каньон?

И что, если в один прекрасный день из-за сбоя в программе машина на полной скорости въедет на детскую площадку и лишит жизни десяток школьников?

Признавайте значимость доводов вашего оппонента.

Вы же хотите переубедить человека, так с какой стати поддерживать его аргументы?

Одна из причин в том, что в доводах оппонента есть разумное зерно; возможно, они вас многому научат и вы сами воспользуетесь ими в дальнейшем. В это трудно поверить, ведь вы столько сил потратили на разработку своих доводов, но помните: мы не замечаем собственной слепоты.

Более того, когда ваш оппонент видит, что его аргументы игнорируются, он вообще теряет желание иметь с вами дело. Он кричит на вас, вы в ответ кричите на него, но, если вы не в состоянии нормально вести диалог, убедить кого бы то ни было почти невозможно.

Давайте вернемся к возможному въезду автомобиля без водителя на детскую площадку. Есть ли какой-то смысл делать вид, что этого не может случиться? Нам ничего на ум не приходит. Гибель детей ужаснет любого, а для родителей погибших сама идея беспилотного автомобиля станет отвратительной.

Но давайте подумаем сейчас о других родителях – тех, чьи дети погибают на дорогах сегодня. Во всем мире ежегодно гибнет около 180 000 детей, то есть почти 500 каждый день. В богатых странах дорожно-транспортные происшествия – главная причина смерти детей¹⁶ в возрасте от 5 до 14 лет; от них гибнет больше детей, чем в совокупности от лейкемии, утопления, насилия и от нанесенных себе травм. Только в США аварии на дорогах ежегодно уносят жизни 1100 детей до 14 лет, а 171 000 детей получает травмы.

Сколько детей спасет автомобиль под управлением компьютера? Подсчитать это невозможно. Некоторые сторонники технологического развития утверждают, что смерть на дорогах со временем будет побеждена почти полностью. Но это слишком оптимистично. Давайте предположим, что уровень смертности снизится на 20 %. Это ежегодно спасет 240 000 жизней, в том числе 36 000 детских. От страданий будут избавлены 36 000 семейных пар! И дело ведь не только в смертельных случаях. Около 50 миллионов людей в год получают травмы и становятся инвалидами в результате дорожно-транспортных происшествий, а финансовая сторона этих травм просто невероятная – более полумиллиарда долларов в год. Было бы здорово уменьшить эту сумму «хотя бы» на 20 %.

Поэтому, конечно же, мы должны осознавать трагедию тех родителей, чьи дети могут погибнуть, когда автомобиль без водителя вылетит на детскую площадку. Но вместе с тем мы должны понимать, насколько привычной стала для нас ситуация, когда миллионы людей страдают из-за травм и гибнут на дорогах.

Почему мы этого не осознаем? Может быть, мы просто согласны платить эту цену за столь удобную и порой просто необходимую часть нашей жизни. Или дело в том, что гибель людей в ДТП перестала быть явлением необычным, об этом мало говорят в СМИ, и, в отличие от нашей реакции на редкие и чрезвычайные события, мы почти не задумываемся об оборвавшихся жизнях и боли, которую испытывают близкие погибших.

В июле 2013 года самолет компании Asiana Airlines из Южной Кореи разбился в аэропорту Сан-Франциско, погибло три человека. Это событие мгновенно стало главной новостью и не сходило с экранов по всей стране. Лейтмотив сообщений: авиаперевозки могут быть смертельно опасными. Это как-то связано с автомобилями? До крушения южнокорейского самолета в течение четырех лет в США не было аварий со смертельным исходом на коммерческих авиарейсах. За этот период нулевой смертности в авиации на дорогах США погибло более 140 000 человек^[24]¹⁷.

Кто же будет возражать против новой технологии, которая спасет хотя бы часть этих жизней? Для этого нужно быть мизантропом, троглодитом или на крайний случай полным идиотом.

Не переходите на оскорбления.

О да, ведь только что оппоненты были названы шайкой мизантропов, троглодитов и идиотов. А разве мы не говорили, что оскорбления и навешивание ярлыков – очень плохая идея¹⁸, если вы хотите убедить того, кто не хочет, чтобы его убеждали? Нужно подтверждение? Посмотрите на конгресс США, который в последние годы больше напоминает сборище ошалевших школьников в скаутском лагере, заиклившись на соревновании между отрядами.

Люди, несмотря на все их достижения, существа крайне хрупкие. Многие из нас вообще не выносят критики. Огромное количество современных исследований показывает, что негативная информация, как написано в одной статье, «очень сильно обременяет наш мозг»¹⁹. Другое исследование приходит к еще более категоричному выводу: на психику человека «плохое влияет сильнее, чем хорошее»²⁰. Таким образом, неприятные события – жестокие преступления, чудовищные аварии, любое зло – оставляют глубокий след в нашей памяти²¹. Это отчасти объясняет, почему мы так плохо оцениваем риски, но при этом склонны преувеличивать вероятность редких катастроф (подобных крушению самолета в Сан-Франциско, унесшему жизни трех человек). Кроме того, выходит, что боль от негативного отзыва у большинства людей заслоняет радость от одобрения.

Давайте ознакомимся с недавним исследованием, посвященным школьным преподавателям в Германии²². Как показывают данные, учителя чаще остальных госслужащих досрочно уходят на пенсию, в основном из-за умственных расстройств. Команда исследователей-медиков, попытавшихся выяснить причины этих расстройств, проанализировала множество факторов: учительскую нагрузку, число учеников в классе, а также то, как учитель взаимодействовал с коллегами, учениками и их родителями. Выяснилось, что по одному из факторов можно сразу же предсказать, сохранит ли учитель умственное здоровье. Этот фактор – оскорбления со стороны учеников.

Поэтому, если вы хотите расстроить умственное здоровье оппонентов, валяйте, расскажите им, насколько они убоги, скудоумны и вообще отвратительны. И даже если допустить, что вы абсолютно правы в каждом пункте, не надейтесь, что сможете переубедить их. Оскорбления превратят вас в их врага, а вовсе не в союзника. Однако если ваша цель в том, чтобы окончательно поссориться, то, возможно, и не стоило браться никого убеждать.

Почему нужно рассказывать истории.

Напоследок мы оставили самый мощный инструмент убеждения из всех нам известных. Конечно, важно и осознавать недостатки своих доводов, и не

переходить на оскорбления, но если вы действительно стремитесь убедить человека, который не хочет, чтобы его убеждали, вам нужно рассказать ему историю.

Говоря об истории, мы не имеем в виду анекдот. Анекдот – это мгновенный снимок, всего лишь осколок большой картины. Ему не хватает масштаба, перспективы, фактов. (Ученые любят повторять: «Собрание анекдотов – это еще не статистика».) Анекдот расскажет о том, что однажды случилось с вами, вашим дядей или с его бухгалтером. Слишком часто анекдот – это исключение из правил, нечто из ряда вон выходящее, его повторяют в попытках опровергнуть общее правило. «Бухгалтер моего дяди постоянно садится за руль пьяным и ни разу не попадал в аварии, а вы говорите, что водить в пьяном виде опасно». Анекдот часто может быть самой примитивной формой убеждения.

История же, наоборот, рисует полную картину. В истории используются статистические или иные данные, показывающие значимость явления; без этих данных мы не представляли бы, какое место занимает наша история в более широкой перспективе. Хорошая история показывает течение времени, повествуя о том, что и как меняется, а что остается неизменным. Без этих временных рамок нельзя понять, имеем ли мы дело с чем-то, действительно достойным внимания, или с какой-то мелкой аномалией. История очень ясно излагает связь событий, указывая на их причины и последствия тех или иных решений.

Увы, не все истории правдивы. Большая часть общепринятых взглядов базируется только на историях, которые кто-то рассказывает уже очень долго (не без пользы для себя, конечно) и к которым стали относиться как к Священному Писанию. Всегда стоит разузнать, на чем основана история и каков ее подлинный смысл.

Вот, например, история, которую мы все слышим много лет: главная причина эпидемии ожирения заключается в том, что слишком много людей едят слишком жирную пищу. Звучит правдоподобно, не так ли? Если быть жирным плохо, то и есть жирное тоже должно быть плохо²³. Иначе зачем один из компонентов пищи назвали точно так же, как и состояние избыточного веса? Разве жир не является причиной ожирения? Именно эти соображения породили многомиллионную индустрию продуктов и диет с пониженным содержанием жиров, причем инициатива в создании этой отрасли в значительной степени принадлежит американскому правительству.

Но правда ли это?

С этой историей есть как минимум две проблемы: 1) появляется все больше и больше свидетельств, что жиры полезны для человека, по крайней мере некоторые жиры и в умеренном количестве; 2) когда из рациона исключаются жиры, этот пробел в меню не остается незанятым: взамен люди начинают потреблять больше сахара и других углеводов, которые, расщепляясь в кишечнике до моносахаридов, усваиваются организмом и, как показывают исследования, становятся одним из главных факторов ожирения.

В этом и заключается сила историй: даже будучи вымышленными, они не теряют своей убедительности. Но тем не менее мы призываем вас быть максимально

правдивыми, когда вы рассказываете истории, чтобы склонить оппонентов на свою сторону.

Почему истории так важны?

Одна из причин заключается в том, что истории выявляют те силы и механизмы, которые скрыты за пределами очевидного. Целая картина всегда намного больше, чем сумма ее частей, фактов, событий, контекста, и поэтому история вызывает такой живой отклик.

Истории также вызывают к самовлюбленности, которая есть в каждом из нас. История, разворачиваясь, знакомит нас с разными персонажами, показывает их в разные моменты, рассказывает об их решениях, и мы неизбежно ставим себя на их место: «Да, я бы поступил точно так!» Или: «Нет-нет-нет, я бы никогда на такое не решился!»

И, пожалуй, самая главная причина в том, что истории привлекают и удерживают наше внимание. Вот почему они так важны в обучении. Предположим, вам нужно рассказать о теории, концепции или наборе правил. Но хотя многие люди способны сразу понять сложные идеи (это мы о вас, инженеры и компьютерщики!), большинство просто отключается, если речь идет о чем-нибудь абстрактном или сугубо техническом.

Именно с этой проблемой столкнулся Стив Эпштейн, который работал юристом в министерстве обороны США. Как глава отдела правил поведения, Эпштейн инструктировал инспекторов различных государственных служб, как можно и как нельзя поступать их сотрудникам. «Свежесть и актуальность инструктажей – вот что было постоянной проблемой, – говорит Эпштейн. – Мы поняли: если сперва вы развлечете слушателей, все дальнейшее они будут слушать внимательно».

Эпштейн осознал, что простое цитирование правил и предписаний не сработает. Тогда он написал книжку рассказов под названием «Энциклопедия морального падения»²⁴. В ней были собраны истории о грандиозных ошибках в поведении госслужащих. Для удобства пользования книга была разбита на главы: «Злоупотребление служебным положением», «Взяточничество», «Конфликт интересов», «Нарушения в сфере политической деятельности» и т. д. Эта энциклопедия – одно из самых увлекательных изданий в истории американского правительства (которая, по правде говоря, неболтлива). Из нее можно узнать о «предприимчивом государственном служащем», который «однажды ночью подогнал к дверям офиса свой грузовичок и погрузил в него все офисные компьютеры и оргтехнику», а «на следующий день пытался продать украденное на гаражной распродаже». Там можно прочесть об «офицере, который получил взыскание за то, что фальсифицировал свою смерть, чтобы разорвать отношения с женщиной». Там еще была сотрудница министерства обороны, которая использовала свой офис в Пентагоне для организации сделок с недвижимостью. Когда это вскрылось, она тут же уволилась из военного ведомства и полностью посвятила себя риелторству.

Энциклопедия доказала, по крайней мере Стиву Эпштейну и его коллегам из Пентагона, что осваиваемые правила оставляют гораздо более глубокий след в памяти, если мысли и воображение обучаемых хотя бы ненадолго занимает история, иллюстрирующая эти правила.

Точно тому же самому учит нас самая читаемая в мире книга – Библия. О чем она? Разные люди, конечно, по-разному отвечают на этот вопрос. Но думаем, все мы согласимся с тем, что Библия содержит один из важнейших сводов правил в человеческой истории: десять заповедей. Они лежат в основе функционирования не только обществ, принадлежащих к иудео-христианской традиции, но и многих человеческих сообществ вообще. Поэтому мы уверены, что большинство из нас с легкостью повторят десять заповедей от первой до последней и в обратном порядке, смогут с ходу вспомнить третью или седьмую, так ведь?

Хорошо, назовите десять заповедей²⁵. Мы дадим вам минутку, чтобы порыться в памяти...

...

...

...

Итак, вот они.

1. Я Господь, Бог твой; да не будет у тебя других богов пред лицом Моим.
2. Не делай себе кумира и никакого изображения того, что на небе вверху, что на земле внизу и что в воде ниже земли. Не поклоняйся им и не служи им...
3. Не произноси имени Господа, Бога твоего, напрасно.
4. Помни день субботний, чтобы святить его.
5. Почитай отца твоего и мать твою.
6. Не убивай.
7. Не прелюбодействуй.
8. Не кради.
9. Не произноси ложного свидетельства на ближнего твоего.
10. Не желай дома ближнего твоего; не желай жены ближнего твоего, ни раба его, ни рабыни его, ни вола его, ни осла его, ничего.

Как вы справились? Скорее всего, не очень хорошо. Но не стоит переживать: большинство людей не могут вспомнить библейские заповеди. Недавний опрос показал, что только 14 % опрошенных в США помнят все десять заповедей и целых 71 % – хотя бы одну из них. (Самыми запоминающимися заповедями оказались шестая, восьмая и десятая: убийство, кража и зависть; вторая, запрещающая других богов, заняла последнее место в рейтинге.)

Может быть, подумаете вы, дело не столько в заповедях, сколько в свойствах человеческой памяти вообще. Тогда вот вам еще порция фактов: в том же самом опросе 25 % респондентов смогли назвать семь основных компонентов бигмака, а 35 % вспомнили имена всех шести детей из сериала «Семейка Брейди» (The Brady Bunch)²⁶.

Если нам так трудно вспомнить самые знаменитые правила из самой знаменитой, возможно, книги в истории, что же мы вообще помним из Библии?

Истории. Мы помним, как Ева скормила Адаму запретный плод, а один из их сыновей, Каин, убил своего брата Авеля. Мы помним, как перед Моисеем расступились воды Красного моря, чтобы он вывел израильский народ из рабства. Мы помним Авраама, которому было приказано принести своего сына в жертву на вершине горы. Мы даже помним, как царь Соломон установил подлинное материнство, угрожая разрубить ребенка пополам. Мы рассказываем эти истории снова и снова, к ним обращаются даже те из нас, кто не считает себя религиозным. Почему? Они трогают нас, они дают нам стимул; они учат нас смотреть на неизменное и на преходящее в нашей жизни так, как не может научить ни один свод правил.

Вот одна из библейских историй²⁷. Царь Давид переспал с замужней женщиной Вирсавией, и она забеременела. Чтобы скрыть свой проступок, Давид устраивает все так, чтобы муж Вирсавии, солдат, погиб на войне. После этого Давид берет Вирсавию в жены.

Бог посылает пророка по имени Нафан, чтобы сообщить Давиду о том, что он повел себя неприемлемо. Но как несчастному пророку сообщить царю Израиля такую новость?

Нафан рассказал царю историю о двух людях. Один был богат, а другой – беден. У богача были огромные стада, а у бедняка – только одна овечка, к которой он относился как к члену своей семьи.

Однажды к богачу пришел гость. Хозяин решил накормить его, но не захотел взять для этого овцу из своего стада. Вместо этого он забрал овечку у бедняка, зарезал ее, приготовил угощение и накормил гостя.

Давид, услышав такое, пришел в ярость: «Клянусь Господом, достоин смерти сотворивший такое!..»

«Ты – этот человек!» – сказал Нафан.

Дело сделано. Нафан не доставал Давида правилами: «Послушай, не желай чужой жены! Не убивай! Не прелюбодействуй!» – хотя Давид нарушил все три из них. Он просто рассказал ему историю об овечке. Очень убедительную.

Все, что мы делаем в этой книге, – это рассказываем истории: о чемпионе по поеданию хот-догов, о поисках причин язвенной болезни, о человеке, который хотел, чтобы самые бедные дети могли позволить себе пластическую операцию. Конечно, есть миллионы способов рассказать одну и ту же историю: может быть разным баланс между собственно повествованием и приводимыми данными, может отличаться тон и ритм рассказа, можно изменить порядок и манеру изложения. Мы рассказывали эти истории, пытаясь убедить

вас думать как фрик. Возможно, нам это удалось лишь отчасти, но раз вы дочитали книгу до этого места, значит, кое в чем мы преуспели.

Сейчас мы хотим, чтобы вы услышали еще одну историю. Она касается традиционного совета, который каждый слышал в тот или иной момент своей жизни, и объясняет, почему им следует пренебречь.

Глава 9. Преимущества отступления

Несмотря на то что прошло столько лет, слова эти до сих пор находят отклик в людях: «Никогда не сдавайтесь! Никогда не уступайте! Никогда, никогда, никогда – ни в чем: ни в великом, ни в ничтожном, ни в большом, ни в малом»¹.

Эти слова принадлежат британскому премьер-министру Уинстону Черчиллю; он произнес их в Хэрроу, школе-интернате для мальчиков. Но это была не обычная речь великого мужа перед школьниками, вдохновляющая их засесть за учебу. Она прозвучала 29 октября 1941 года, когда Вторая мировая война уже шла полным ходом.

Армия Гитлера захватила большую часть Европы и территории за ее пределами. Британия была единственным опасным противником Германии (США тогда еще не вступили в войну) и неизбежно платила за это немалую цену. Немецкая авиация в течение нескольких месяцев постоянно бомбила британские города, десятки тысяч мирных жителей погибли. Шла речь о том, что Германия готовит наземное вторжение.

Позднее ситуация улучшилась, но все еще было неясно, одолеет ли Великобритания Германию или просто прекратит через несколько лет свое существование. Поэтому слова Черчилля в Хэрроу: «Никогда не сдавайтесь... Никогда, никогда» – подчеркивают важность и значимость момента. Они вдохновили не только школьников в тот день, но и миллионы людей на многие годы.

Слова Черчилля невозможно понять превратно: поражение приемлемо, но отступление – нет. Американская версия этого выражения, ставшего крылатым, звучит так: «Тот, кто сдается, никогда не побеждает; тот, кто побеждает, никогда не сдается»². Сдаться означает показать себя трусом, уклонистом, человеком бесхарактерным – в общем, признайтесь себе, слабаком. Кто-то хочет с этим не согласиться?

Только фрик, даже двое фриков.

Конечно, если вы премьер-министр великой державы, которой грозит уничтожение, то сражаться до конца, даже рискуя погибнуть, действительно лучший выбор. Но в наше время ставки обычно не так высоки. На самом деле, если человек отступает правильно, в его отступлении есть масса преимуществ, и мы предлагаем вам в этом убедиться.

Вы уже посвятили некоторое время какому-то делу, неважно какому: работе, своему бизнесу, выстраиванию научной карьеры или отношений, благотворительности, воинской службе, спорту... Возможно, это то, о чем вы начали мечтать так давно, что уже и не помните, как эта мечта родилась. И вот, в момент, когда вы честны с собой, вы отчетливо понимаете, что все идет не так, как хотелось бы. Так почему же не оставить это дело?

Нам мешают как минимум три предубеждения.

Во-первых, поклонники Черчилля всю жизнь внушали нам, что отступление означает поражение.

Во-вторых, останавливает мысль об уже сделанных вложениях – о времени, деньгах и силах, которых потребовал этот проект. Нам хочется верить, что, поскольку мы столько всего потратили на это дело, бросать его сейчас будет непродуктивно. Такой образ мыслей называют ошибкой необратимых издержек, или, вслед за биологом Ричардом Докинзом, ошибкой «Конкорда»³, по названию сверхзвукового пассажирского самолета. Британское и французское правительство – заказчики и инвесторы разработки этой машины – осознавали, что «Конкорд» экономически нежизнеспособен, но, потратив на него миллиарды долларов, не могли отступить. Иногда еще говорят «тратить деньги на безнадежное дело», но проблема не только в деньгах, которыми разбрасываются люди, попавшие в эту ловушку. Подумайте о времени, интеллектуальных усилиях, общественном и политическом капитале, положенных на чашу весов просто потому, что кто-то не готов остановиться.

Третья причина, которая удерживает людей от того, чтобы сдаться, заключается в том, что они склонны обращать внимание на реальные расходы и забывают о возможных издержках. Иначе говоря, каждый доллар, каждый час или каждую мысль, которые вы вкладываете в одно дело, вы отказываетесь потратить на что-то другое. Реальные расходы, в отличие от возможных, намного легче подсчитать⁴. Если вы намерены получить степень MBA, то вам известно, что это будет стоить двух лет жизни и 80 000 долларов. Но что вы могли бы сделать с этим временем и деньгами, если бы не пошли учиться? Или, например, вы серьезно занимаетесь бегом в течение многих лет, участвуете в соревнованиях, и это неотъемлемая часть вашей жизни. Но спросите себя: чего вы могли бы достичь, если бы не наматывали километры на беговой дорожке по 20 часов в неделю? Может быть, вы сделали бы свою жизнь или жизнь других людей более полной, полезной или радостной? Возможно. Если бы вы так не беспокоились о необратимых расходах. Если бы могли отступить.

Отступать трудно, поскольку это приравнивают к поражению, а терпеть поражение или даже выглядеть проигравшим никому не нравится. Но действительно ли поражение так ужасно?

Мы так не думаем. Примерно девять из каждых десяти фриккономических исследований, за которые мы брались, были заброшены в течение месяца. Не важно, в чем была причина, – мы оказались неподходящими людьми, чтобы их

завершить. Ресурсы ограничены: вы не сможете решить завтрашние проблемы, если не бросите заниматься ерундой сегодня.

Не стоит считать неудачу абсолютным проигрышем. Когда вы начнете думать как фрик и проводить эксперименты, то увидите, что неудачи дают ценный опыт. Майкл Блумберг⁵, бывший мэром Нью-Йорка, прекрасно это понимал. «В медицине или науке, если вы прошли путь и уперлись в тупик, вы тем не менее внесли весомый вклад, избавив тех, кто будет идти после вас, от повторения маршрута, – говорил он. – В газетах же это называют провалом. И потому люди не хотят придумывать новые решения и боятся рисковать, управляя компанией, городом или страной».

Цивилизация – упорный, почти маниакальный летописец успеха. Это и понятно, но разве не стало бы всем лучше, если бы на неудачу не смотрели как на порок? Многие так думают. И даже празднуют свои неудачи на вечеринках.

Intellectual Ventures (IV) – расположенная недалеко от Сиэтла технологическая компания, цели деятельности которой весьма необычны. Ее основной бизнес заключается в приобретении и лицензировании высокотехнологичных патентов, но в компании также держат старомодную мастерскую для изобретателей. Некоторые изобретения делаются там, некоторые – в гараже на другом конце света. Спектр изобретательских интересов IV простирается от нового поколения атомных реакторов до сверхпрочных компактных контейнеров, необходимых для доставки вакцин в экваториальную Африку.

Когда дело доходит до изобретений, недостатка в идеях нет. За один мозговой штурм группа ученых из IV может набросать до 50 предложений. «Реальность изобретательства такова, что бо́льшая часть этих идей не сработает, – рассказывает Джефф Дин, возглавляющий в IV лабораторию, где идеи проходят проверку. – И это постоянная проблема – определить момент, когда от идеи пора отказаться».

Первый этап отбора проводит армия аналитиков компании: предприниматели, инженеры, юристы. Если они дадут добро, идея попадает в лабораторию Дина; это помещение размером более 4500 кв. м со станками, приборами, лазерами, стендами и мощными компьютерами. Здесь одновременно может работать более сотни человек.

После того как идея оказывается в лаборатории Дина, две главные силы приводят все в движение. «Одна – стремление найти победителя. Другая – желание не тратить кучу времени и денег на бесплодные идеи. Главное тут – проиграть быстро и проиграть дешево. Эта мантра родом из Кремниевой долины. Я предпочитаю говорить “проиграть правильно” или “проиграть умно”».

Дин, жизнерадостный, бритый налысо, получил инженерное образование со специализацией в области гидромеханики. Самое сложное, по его словам, «научить людей понимать, что риск – это часть их работы, и если они проигрывают правильно, никто их не осудит в случае очередной неудачи». «Если мы потратим на бесперспективную идею 10 000 долларов вместо 10 миллионов, то сохраним возможность сделать еще много полезных вещей». В этом контексте, говорит Дин, «неудачу следует считать успехом».

Он вспоминает одно изобретение 2009 года; ожидалось, что оно сорвет банк. Речь идет о «самостерилизующейся поверхности»⁶, которая с помощью ультрафиолета убивает вредных микробов. Только в американских больницах каждый год десятки тысяч людей умирают от инфекций, источники которых – медицинское оборудование, дверные ручки, выключатели, пульта дистанционного управления и мебель. Правда, было бы здорово, если бы все эти предметы имели специальное покрытие, которое само убивает бактерий?

Такое самостерилизующееся покрытие стало возможно благодаря двум физическим явлениям: «полному внутреннему отражению» и «эффекту затухающего поля». Чтобы уничтожить микробов на такой поверхности, требуется совсем немного ультрафиолета. В ходе тестирования замысла ученые из IV подготовили подробное обоснование, построили компьютерные модели, вырастили бактерии и сделали прототипы. Все были в невообразимом восторге от проекта. Натан Мирвольд, один из основателей компании, стал говорить о нем на публике.

Как прошло тестирование? «Самостерилизующееся покрытие, как выяснилось, весьма эффективно убивает бактерии», – рассказывает Дин.

Это была хорошая новость; а плохая заключалась в том, что коммерческое внедрение технологии оказалось слишком дорогим. Дальше пути не было, по крайней мере в настоящий момент. «Мы обогнали свое время, – говорит Дин. – Надо подождать, когда появятся более дешевые светодиоды».

Проекты проваливаются по разным причинам. Иногда подводит наука, иногда вмешивается политика. И в таком случае экономика не поможет. Но Джефф Дин доволен результатом. Работа не заняла много времени и обошлась компании всего в 30 000 долларов. «Проект, подобный этому, мог легко затянуться на полгода, – говорит он. – Но технология не имела перспектив, и идею нужно было отложить до лучших времен».

Тогда Дин устроил вполне традиционные «похороны» и «поминки». «Мы пригласили всех на кухню, принесли торт, вспомнили, как все было, – рассказывает он. – Кто-то сделал гробик, мы вынесли его наружу, закопали и поставили могильный камень». Затем все вернулись и продолжили веселиться. Мероприятие посетили почти 50 человек. «Когда вы предлагаете бесплатную еду и выпивку в конце рабочего дня, люди обычно всегда приходят», – говорит Дин.

Если демонизировать неудачи, люди стараются избегать их любой ценой, даже в случаях, когда это дает лишь временное улучшение.

Однажды мы консультировали огромную международную розничную сеть, которая собиралась открыть свой первый магазин в Китае. Топ-менеджеры очень старались, чтобы магазин начал работать как запланировали. За два месяца до назначенной даты они собрали руководителей семи подразделений, занимавшихся запуском нового магазина, и попросили каждого подготовить детальный отчет. Все отрапортовали, что работа идет по плану. После этого им предложили оценить вероятность того, что магазин откроют в срок, одним

из трех сигналов светофора – красным, желтым или зеленым. Все семеро дали проекту «зеленый свет». Отличные новости!

Однако у компании существовал еще один источник прогнозов. Был организован тотализатор: каждый сотрудник мог анонимно делать небольшие ставки, оценивая разные решения руководства. В одном из розыгрышей спросили, откроется ли китайский магазин в назначенный срок. Раз все семь начальников дали зеленый свет, вы, наверное, ожидаете, что и рядовые сотрудники сыграли на повышение. Но они дали другой прогноз: с вероятностью 92 % магазин не откроется вовремя.

Как думаете, кто оказался прав: сотрудники, делавшие анонимные ставки, или начальники отделов перед лицом вышестоящего руководства?

Китайский магазин в назначенный срок не открылся.

Очень легко присоединиться к начальству, которое дает проекту зеленый свет. Когда руководителей охватывает деятельная горячка, требуется немалая смелость, чтобы задуматься о возможных неудачах. Политика организации, самолюбие, инерция – все выступает против вас. А спешка может привести к последствиям гораздо более трагическим, чем задержка с открытием первого магазина в Китае.

На 28 января 1986 года был назначен запуск шаттла «Челленджер»⁷ с космодрома на мысе Канаверал в штате Флорида. Запуск уже несколько раз откладывали. Этот полет привлек пристальное внимание общественности во многом потому, что впервые в космос отправляли гражданского человека – Крису Маколифф, школьную учительницу из Нью-Гемпшира.

В ночь перед стартом представители NASA и компании Morton Thiokol, подрядчика, изготовившего твердотопливный двигатель для «Челленджера», долго совещались по телефону. В этом совещании принимал участие Аллен Макдональд, возглавлявший команду Morton Thiokol на стартовой площадке. Во Флориде в это время было необычно холодно, на ночь прогнозировали около -8°C , поэтому Макдональд и еще один инженер из Morton Thiokol рекомендовали отложить старт. Холодная погода может привести к повреждению резинового кольцевого уплотнителя, предотвращающего утечку раскаленных газов из ракетного ускорителя. Ракетные двигатели никогда не тестировались при температуре ниже 11°C , а на утро запуска прогнозировалась намного более низкая температура.

Во время того телефонного разговора представители NASA воспротивились решению Макдональда отложить старт. Он был удивлен. «Впервые сотрудники NASA поставили под сомнение наши рекомендации, в которых подчеркивалась угроза безопасности полета, – написал он после трагедии. – По непонятным для нас причинам NASA потребовало численных выкладок, доказывающих, что запуск ждет неудача. И мы не смогли их предоставить».

Макдональд позже вспомнил, что его начальник в штаб-квартире Morton Thiokol в Юте положил трубку на полчаса, чтобы обсудить ситуацию с руководством компании. «Когда Юта снова оказалась на связи, – пишет Макдональд, – каким-то образом решение уже изменили». Запуск должен был состояться.

Макдональд был в ярости, но его не послушали. NASA попросило Morton Thiokol подписать решение о запуске шаттла. Макдональд отказался это делать; подпись поставил его начальник. На следующее утро «Челленджер» стартовал по расписанию и взорвался в атмосфере через 73 секунды после старта. Все астронавты на борту корабля погибли. Как позже установила президентская комиссия, причиной аварии стала утечка раскаленных газов через кольцевой уплотнитель в связи с пониженной температурой.

Эта история особо примечательна и вместе с тем трагична из-за того, что специалисты заранее назвали причину аварии. Вам может показаться, что только в редких случаях люди, принимающие решения, с такой точностью знают об опасных недостатках проекта. Но так ли это? Как было бы здорово, если бы у нас была возможность заглянуть за угол и подсмотреть, как пойдет проект, ждет ли его провал, – то есть понять, где нас подстерегает неудача, и не столкнуться с ней на практике!

Именно эта идея лежит в основе «предсмертного» анализа⁸, как называет его психолог Гэри Клейн. Суть такого анализа довольно проста. Многие организации уже проводят «вскрытие» провалившегося проекта, надеясь понять, что же его убило. «Предсмертный» анализ пытается выяснить, что может пойти не так, еще до того, как станет слишком поздно. Для этого нужно собрать всех, кто так или иначе связан с проектом, и попросить их представить, что проект был запущен и с треском провалился. Каждый должен назвать конкретные причины провала. Клейн установил, что такой подход позволяет обнаружить недостатки проекта и выявить сомнения, о которых в обычной ситуации никто не говорит.

Чтобы сделать «предсмертный» анализ более эффективным, добавьте еще один компонент – анонимность.

Итак, теперь можно с уверенностью сказать, что неудачи – не враги успеха, если относиться к ним подобающим образом. А как насчет сознательного прекращения проекта? Мы ясно и красиво рассуждали о плюсах отступления, указывая на возможные издержки и ловушку необратимых расходов. Но существуют ли конкретные факты, подтверждающие, что отступление дает лучшие результаты?

Карстен Врош⁹, профессор психологии Университета Конкордия, помог провести серию небольших исследований, ставивших целью выяснить, что происходит с людьми, когда они отказываются от «недостигаемых» целей. Очевидно, на 90 % задача состоит в том, чтобы понять, достижима цель или нет. Врош говорит: «Да, это вопрос на миллион долларов – когда продолжать бороться, а когда следует сдаться».

В любом случае Врош обнаружил, что люди, которые перестали стремиться к недостижимым целям, почувствовали физическое и психологическое облегчение. «У них, например, наблюдалось меньше симптомов депрессии, они реже испытывали негативные эмоции. У них снизился уровень кортизола в крови и общая возбужденность, что является признаком нормального функционирования иммунной системы. Оказалось, что в долгосрочной перспективе они менее подвержены другим заболеваниям», – рассказывает Врош.

Его исследование, конечно, заслуживает интереса, но оно не настолько убедительно, чтобы отказаться от продолжения борьбы. Действительно ли отказ стоит того – вопрос неизбежно трудный, по крайней мере на практике. Как вы планируете собирать данные для анализа этой проблемы?

Было бы намного легче, если бы вам удалось найти тысячу людей, которые вот-вот готовы отказаться от своих проектов, но еще не могут принять окончательного решения. Затем вы с помощью волшебной палочки отправляете половину из них на тропу отказа, а остальные продолжают добиваться намеченного. Вы же спокойно сидите и наблюдаете, что произойдет дальше в их жизни.

Но, к сожалению, такой волшебной палочки не существует. (Нам по крайней мере об этом ничего не известно. Может быть, Intellectual Ventures или Агентство национальной безопасности и занимаются разработкой чего-то подобного.) Поэтому мы решились на вариант попроще. Мы создали сайт под названием «Фрикономические эксперименты»¹⁰ и попросили доверить судьбу проектов в наши руки. Вот что написано на главной странице сайта.

У ВАС ПРОБЛЕМЫ?

Порой в жизни вы сталкиваетесь с ситуациями, когда нужно принять решение и вы не знаете, что выбрать. Вы рассмотрели вопрос со всех сторон. Но, несмотря на все усилия, ни одно из решений не кажется вам абсолютно верным.

В конце концов, что бы вы ни выбрали, это будет дело случая – орел или решка.

Помогите нам, позвольте «Фрикономическим экспериментам» подбросить монетку за вас.

Все верно: мы попросили у людей разрешения выбрать за них, подбросив монетку. Мы гарантировали им анонимность, предложили рассказать о выборе, который стоит перед ними, и бросили жребий. (Строго говоря, в этом случае монеткой управляет генератор случайных чисел.) Орел – значит дело нужно бросить, решка – продолжать. Мы также просим людей связаться с нами через два месяца и через полгода и пытаемся понять, стали они счастливее или нет, бросив начатое. Кроме того, мы просим кого-нибудь третьего – друга или члена семьи – подтвердить, что человек поступил именно так, как ему и выпало.

Как бы курьезно это ни выглядело, за несколько месяцев около 40 000 потенциальных пораженцев подкинули монетку на нашем сайте. Из них 60 % мужчин и 40 % женщин; средний возраст – чуть меньше 30 лет; около 30 % состоят в браке; 73 % живут в США, остальные рассеяны по всему миру.

Мы разбили возможные решения на категории: «Карьера», «Образование», «Семья», «Здоровье», «Дом», «Взаимоотношения» и «Смеха ради». Вот несколько самых популярных вопросов.

1. Следует ли мне уволиться?
2. Пойти ли мне учиться?
3. Сесть ли мне на диету?
4. Завязать ли мне с вредной привычкой?
5. Расстаться ли мне с другом (подругой)?

Вообще-то, не все решения можно считать отступлением. Мы бросали монетку, если кто-то не мог отважиться сделать себе татуировку, пойти работать волонтером или завязать отношения с помощью сайта знакомств. Люди могли задавать любые вопросы (хотя сайт блокировал некоторые из них, например, содержащие слова «убить», «украсть» или «покончить с собой»). Чтобы вы лучше поняли идею, вот еще несколько вопросов посетителей сайта.

- Уволиться ли мне из армии?
- Завязать ли мне с наркотиками?
- Стоит ли идти на свидание с начальником?
- Продолжить ли мне искать настоящую любовь?
- Уйти ли мне из магистратуры?
- Родить ли четвертого ребенка, как хочет мой муж?
- Отречься ли мне от веры мормонов?
- Стать ли мне христианином?
- Сделать ли мне аортокоронарное шунтирование или коронарную ангиопластику?
- Работать ли мне в лондонском инвестиционном банке или стать партнером компании, занимающейся частными капиталовложениями в Нью-Йорке?
- Пересмотреть ли мне свое портфолио или оставить все как есть?
- Заняться ли мне сперва ремонтом ванной комнаты или подвала?
- Ехать ли мне в Северную Каролину на свадьбу к младшей сестре?
- Стоит ли мне признаться?
- Оставить ли мне мечту стать музыкантом?
- Продать ли мне свой мотоцикл?
- Стать ли мне веганом?

- Разрешить ли моей талантливой дочери бросить занятия фортепьяно?
- Начать ли мне кампанию в Facebook за права ливанских женщин?

Мы были поражены, как много людей готовы доверить свою судьбу незнакомцам с монеткой. Конечно, мы понимаем, что они не пришли бы к нам на сайт, если бы не были готовы к переменам, и что мы не можем заставить их поступить так, как велит случай. Но тем не менее 60 % участников последовали выпавшему им жребию – это означает, что тысячи людей сделали выбор, который мог быть совсем другим, упали монетка другой стороной.

Жребий имел ожидаемо меньшее (но все же не нулевое) влияние на действительно важные вопросы, такие как увольнение с работы. А более всего люди были склонны подчиниться жребию в следующих вопросах.

- Попросить ли мне повышения зарплаты?
- Отказаться ли мне от вредной привычки?
- Потратиться ли мне на развлечения?
- Зарегистрироваться ли мне на марафон?
- Отрастить ли мне усы или бороду?
- Расстаться ли мне с другом (подругой)?

Что касается последнего вопроса – расторжения романтических отношений, мы ответственны за расставание примерно 100 пар (приносим свои извинения тем, кого при этом бросили). Но, с другой стороны, и в этом суть жребия, мы также несем ответственность за то, что еще 100 пар остались вместе, хотя и могли разойтись, упали монета иначе.

Эксперимент еще продолжается, результаты поступают, однако у нас уже есть достаточно данных, чтобы сделать предварительные выводы.

Некоторые решения, как оказалось, совсем не повлияли на то, насколько счастливым ощущает себя человек. Пример – выращивание бороды и усов. Это и неудивительно.

Некоторые решения сделали людей заметно менее счастливыми: просьба о повышении, крупные расходы на развлечения, регистрация на марафон. Имеющиеся данные не позволяют нам понять, почему так случилось.

Между тем есть и люди, которые решились на перемены и стали счастливее. В эту группу, в частности, входят те, кто отступил в двух весьма важных ситуациях: пошел на разрыв отношений с парнем (девушкой) и уволился с работы.

Получилось ли у нас доказать, что люди в среднем живут лучше, когда увольняются с работы, разывают отношения и оставляют проекты незавершенными? Нет, что это именно так в долгосрочной перспективе, мы утверждать не можем. Но равным образом данные не свидетельствуют и о том, что отступивших ждет горькая доля. Поэтому мы надеемся, что в следующий раз, когда вы будете стоять перед непростым выбором, вы вспомните об этом. А может быть, даже подбросите монетку. По правде говоря, кажется странным менять свою жизнь на основании абсолютно случайного события. Но если вы доверитесь жребию, пусть и в самом незначительном вопросе, это может стать своего рода прививкой от того, чтобы считать отступление полным табу.

Как уже говорилось выше, мы все рабы собственных предубеждений. Может быть, поэтому мы оба так легко бросаем начатое. Каждый из нас уже стал серийным «бросателем», и тем не менее мы довольны конечным результатом.

Один из нас – Левитт, экономист, – с девятилетнего возраста был уверен, что станет профессиональным игроком в гольф. Когда он не тренировался, то мечтал о том, что займет место Джека Никлауса[25]. Левитт заметно прогрессировал. В 17 лет он квалифицировался на любительский чемпионат Миннесоты. Но его партнер по квалификации, 14-летний коренастый коротышка совершенно неспортивного вида, постоянно опережал его на 30–40 ярдов и в итоге одержал убедительную победу. «Если я не могу победить этого парня, – подумал Левитт, – то какой же из меня профессиональный гольфист?» Мечта всей жизни вдруг умерла[26].

Через некоторое время он поступил в докторантуру по экономике. Он не считал, что заниматься экономикой будет весело, просто ему хотелось под благовидным предлогом уйти с должности консультанта-управленца: эту работу он ненавидел. Его специализацией стала политэкономика, и, как ни крути, карьера должна была приносить ему удовлетворение. Вот только одна проблема: политэкономика совсем его не радовала. Да, это «очень важная» отрасль науки, но она не находила никакого отклика в его душе.

В этой ситуации можно было выбрать один из трех вариантов.

1. Несмотря ни на что продолжать грызть гранит науки.
2. Бросить экономику вообще и переехать жить в подвал родительского дома.
3. Найти другую, не такую скучную отрасль экономики.

Первое решение было самым простым. Еще несколько публикаций – и наш герой получил бы место на одном из лучших экономических факультетов. Выбор первого варианта свидетельствовал бы о склонности сохранить, выражаясь по-латыни, *status quo*, то есть о желании оставить все как есть. Это главная сила, препятствующая отступлению.

У второго варианта была своя особая привлекательность, и Левитт однажды уже пытался его осуществить. Тогда все получилось не очень удачно, от

второй попытки наш герой отказался. Третий вариант манил. Но что могло бы принести радость и оживить научную карьеру?

Такая вещь нашлась, когда он смотрел по телевизору «Копов»¹¹, одно из первых реалити-шоу на современном телевидении[27]. Нет, этот сериал был не самого высокого качества и, скорее всего, не был «очень важным», но смотреть его было ужасно весело. Он затягивал. Каждую неделю зрители присоединялись к полицейскому наряду в Балтиморе, Тампе или даже в Москве, когда он выезжал по вызову и успокаивал разбушевавшихся пьянчуг, гонялся за угонщиками автомобилей и разнимал дерущихся супругов. В этом телешоу не было никакой науки, но оно заставляло задуматься. Почему так часто преступник или его жертва пьяны? Действительно ли работает контроль за оружием? Какой доход у торговцев наркотиками? Что важнее – число полицейских или их тактика? Снижает ли заключение под стражу уровень преступности или оно способствует тому, чтобы новые, еще более жестокие преступники заняли освободившееся место?

Просмотр нескольких десятков серий «Копов» рождал такое количество вопросов, которое могло занять ученого интереснейшими исследованиями лет на десять, не меньше. (Может быть, сидеть на диване с чипсами и смотреть телевизор не так уж плохо!) Вот таким образом и появилась новая идея для будущей карьеры: экономика преступности. Эта область была еще слабо изучена и, хотя не выглядела такой важной, как политэкономия, макроэкономика или проблемы занятости и безработицы, позволяла нашему экономисту избежать родительского подвала. Он решил не становиться «важным» экономистом.

Второй автор этой книги отказался и от мечты детства, и от работы своей мечты. С раннего возраста он занимался музыкой, в колледже помог организовать рок-группу The Right Profile, названную по одному из треков альбома «London Calling» британской панк-группы The Clash. Поначалу неуклюжие, рокеры постепенно совершенствовали свою игру. В свои лучшие дни они звучали как грубая смесь Rolling Stones, Брюса Спрингстина и деревенских панков, которые никого больше и не слышали. Спустя несколько лет The Right Profile подписала контракт с компанией Arista Records, и дела у них пошли в гору.

А кроме того, их жизнь была чрезвычайно увлекательной. Клайв Дэвис, импресарио Arista Records, нашел The Right Profile в CBGB, грязном нью-йоркском клубе, где группы вроде Ramones и Talking Heads оттачивали свой стиль. Позже он пригласил ребят в свой модный офис в центре города и позвонил Арете Франклин, чтобы она рассказала им о преимуществах работы с Arista Records. Наша восходящая рок-звезда успела серьезно поговорить о музыкальной карьере с самим Брюсом Спрингстином, с набирающей популярность группой R.E.M. и другими легендами рок-музыки. Такая близость к детской мечте опьяняла. А потом он оставил музыку.

В какой-то момент он почувствовал, что, как бы игра на сцене ни возбуждала, жизнь рок-звезды по большому счету его не привлекает. Со стороны эта погоня за славой и удачей кажется чем-то потрясающим. Но чем больше времени он проводил рядом с людьми, поймавшими эту удачу, тем яснее понимал: это не то, чего он хочет. Постоянно путешествовать, не имея возможности для уединения, постоянно быть на виду... Он осознал, что предпочел бы сидеть в тихой комнате с красивым видом из окна и сочинять

истории, а вечером приходить домой, где его ждут жена и дети. Именно это он и поставил себе целью.

Он окончил колледж и в течение нескольких лет писал о чем только мог для любых изданий, которые были согласны его напечатать. А потом – как голос свыше – появилось приглашение в The New York Times. Это была работа его мечты. Потрясающее везение для газетчика из захолустья! Первый год, приходя в редакцию The New York Times, он каждый день щипал себя, чтобы проверить, не сон ли это. Но прошел год, за ним еще пять лет... и он снова ушел. Журналистика – достойная и увлекательная стезя, но он понял, что хочет работать на себя – писать книги, подобные этой.

Для нас обоих совместное написание книг принесло и удачу, и радость, которые мы и не могли представить.

Естественно, перед вами встал вопрос: должны ли мы, авторы, последовать собственному совету и подумать о том, чтобы все бросить? После того как фриканоэкономические книги вышли в свет, есть ли у нас что добавить к уже написанному и будет ли это кому-нибудь интересно? Может, и нам следует воспользоваться нашим сайтом – подбросить монетку и посмотреть, какой стороной она упадет? Если вы не услышите о нас снова, значит, нам выпал орел...

* * *

Здесь, на последних страницах книги, эта мысль должна быть довольно очевидной: отступление – один из важнейших компонентов фрикомыслия. Если эти слова все еще пугают вас, подумайте об этом как об освобождении. Освобождении от общепринятой точки зрения, которая мучает нас. Освобождении от искусственных ограничений, которые сдерживают нас, и от страха признать, что мы в чем-то несведущи. Освобождении от привычек нашего ума, который подсказывает нам отправить мяч в угол ворот, хотя больше шансов забить гол, если мы ударим в центр.

Мы можем добавить к этому, что Уинстон Черчилль, несмотря на свой совет ученикам школы Хэрроу, сам был одним из наиболее знаменитых «дезертиров» в истории. Вскоре после прихода в политику он оставил одну партию и присоединился к другой, а позже вообще ушел из правительства. Вновь занявшись политической деятельностью, он еще раз сменил партийную принадлежность. А когда он не уходил сам, то от него избавлялись. Он провел годы вне политики, обвиняя Британию в потакании нацистам, и был возвращен на службу только тогда, когда эта политика привела к мировой войне. Даже в самое трудное время Черчилль не шел ни на какие уступки Гитлеру; он стал, по словам историка Джона Кигана, «величайшим военным лидером Британии»¹². Возможно, длинная череда отступлений помогла Черчиллю приобрести стойкость, чтобы сражаться до победного конца, когда это оказалось действительно необходимо. К тому времени он ясно понимал, от чего можно отступить, а от чего нет.

* * *

Ну вот, кажется, и все. Мы сказали все, что хотели. Как видите, никакого волшебства тут нет. Мы просто попытались вдохновить вас думать немного иначе, немного усерднее и немного свободнее. Теперь все зависит от вас!

Мы, конечно, надеемся, что книга вам понравилась. Но самой большой наградой для нас будет, если она поможет вам, пусть даже в самой малости, исправить то, что было неправильно, облегчить чье-то бремя или, если это действительно ваше призвание, съесть больше хот-догов. Удачи вам и держите нас в курсе, что у вас получилось [28]. Раз вы дочитали эту книгу до конца, вы тоже фрик. Такой же, как мы.

Благодарности

Больше всего, как обычно, мы хотим поблагодарить людей, позволивших рассказать в этой книге их истории, которые открыли для нас свои двери, воспоминания, свои грессбухи.

Сюзанна Глюк была нам путеводной звездой, а Генри Феррис идеально подошел для этой работы. Миллион благодарностей вам обоим и всем в WME и William Morrow. А также Алексис Кишбаум и всем добрым людям, работавшим и работающим в Penguin U. K.

Джонатан Розен одолжил нам пару глаз, потрясающе зорких, когда мы отчаянно нуждались в них.

Бури Лэм неутомимо проводила исследования и постоянно помогала нам. Лора Гриффин превосходно проверяла факты.

Эй, агентство Гарри Уокера, вы самые лучшие!

Отдельное спасибо Эрин Робертсон и всем в Becker Center и Greatest Good, талантливой команде радио Freakonomics – это Крис Вэннон, Колин Кэмпбелл, Гретта Кон, Эндрю Гартрелл, Райан Хейген, Дэвид Херман, Диана Хун, Сьюзи Лехтенберг, Джефф Мозенкис, Крис Нири, Грег Розальски, Молли Вебстер, Катерина Уэллс – а также всем в WNYC.

От С. Д. Л.: Всем моим близким спасибо за все. Вы лучше, чем я того заслуживаю.

От С. Дж. Д.: Ане Дабнер, Соломону Дабнеру и Эллен Дабнер: каждый день моей жизни вы окружали меня заботой и радостью, пируэтками, финтами и вспышками любви.

Примечания

Ниже вы найдете источники историй, которые мы рассказывали в этой книге. Мы в долгу перед многими писателями и учеными, на чьи исследования опирались, и хотим поблагодарить их. Давайте также выпьем за «Википедию». Она сильно продвинулась с тех пор, как мы начали писать книги. Это просто бесценный источник информации, если вы хотите познакомиться с какой-то темой и найти основные работы по ней. Мы хотим поблагодарить всех, кто поддерживает этот проект интеллектуально, финансово или как-нибудь иначе.

Глава 1. Что это значит – «думать как фрик»?

1. «Стоит ли все-таки учиться в колледже?» См.: Stephen J. Dubner, "Freakonomics Goes to College, Parts 1 and 2", радио Freakonomics, 30 июля и 16 августа 2012 г. Что касается ценности высшего образования и возврата инвестиций, об этом много и хорошо написал экономист Дэвид Кард (David Card). См. также: Ronald G. Ehrenberg, "American Higher Education in Transition", Journal of Economic Perspectives 26, no. 1 (Winter 2012).

2. «Хорошая ли это идея – передать семейный бизнес детям?» См.: Stephen J. Dubner, "The Church of Scionology", радио Freakonomics, 3 августа 2011 г. Несколько важных статей: Marianne Bertrand and Antoinette Schoar, "The Role of Family in Family Firms", Journal of Economic Perspectives 20, no. 2 (Spring 2006); Vikas Mehrotra, Randall Morck, Jungwook Shim, Yupana Wiwattanakantang, "Adoptive Expectations: Rising Sons in Japanese Family Firms", Journal of Financial Economics 108, no. 3 (June 2013); Francisco Perez-Gonzalez, "Inherited Control and Firm Performance", American Economic Review 96, no. 5 (2006).

3. «Что случилось с эпидемией синдрома запястного канала?» См.: Stephen J. Dubner, "Whatever Happened to the Carpal Tunnel Epidemic?", радио Freakonomics, 12 сентября 2013 г. Важная статья по результатам исследования Брэдли Еваноффа (Bradley Evanoff), доктора медицинских наук, который изучает трудовую медицину в Вашингтонском университете: T. Armstrong, A. M. Dale, A. Franzblau, and Evanoff, "Risk Factors for Carpal Tunnel Syndrome and Median Neuropathy in a Working Population", Journal of Occupational and Environmental Medicine 50, no. 12 (December 2008).

4. «Представьте себе, что вы футболист...» Статистические данные в этом разделе взяты из работы: Pierre-Andre Chiappori, Steven D. Levitt, Timothy Groseclose, "Testing Mixed Strategy Equilibria When Players Are Heterogeneous: The Case of Penalty Kicks in Soccer", The American Economic Review 92, no. 4 (September 2002); см. также: Stephen J. Dubner and Steven D. Levitt, "How to Take Penalties: Freakonomics Explains", The (U. K.) Times, June 12, 2010. О скорости футбольного мяча см.: Eleftherios Kellis and Athanasios Katis, "Biomechanical Characteristics and Determinants of Instep Soccer Kick", Journal of Sports Science and Medicine 6 (2007). Спасибо Соломону Дабнеру за его вдумчивое участие в подготовке этого раздела и огромный интерес к футболу.

5. «Если вы всегда всем недовольны, с какой стати кто-то захочет на вас жениться или выйти за вас замуж?» Эти слова принадлежат неугомонному и неподражаемому Джастину Вулферсу (Justin Wolfers); прозвучали в передаче: Stephen J. Dubner, "Why Marry, Part 1", радио Freakonomics, 13 февраля 2014 г. См: Betsey Stevenson and Wolfers, "Marriage and Divorce: Changes and Their Driving Forces", NBER working paper 12944 (March 2007); Alois Stutzer and Bruno S. Frey, "Does Marriage Make People Happy, or Do Happy People Get Married?", IZA discussion paper (October 2005).

6. «...даже самые умные люди ищут скорее свидетельства, подтверждающие их точку зрения...» См.: Stephen J. Dubner, "The Truth Is Out There... Isn't It?", радио Freakonomics, 23 ноября 2011 г. (на основе исследования, проведенного с участием группы «Проект познания культуры»).

7. «...заманчиво пастись со стадом. См.: Stephen J. Dubner, "Riding the Herd Mentality", радио Freakonomics, 21 июня 2012 г.

8. «Совсем немногие думают больше двух-трех раз в год». Авторство этой цитаты, как и многих высказываний, вошедших в историю, подтвердить сложно, но еще при жизни Б. Шоу считалось, что эти слова принадлежат ему. В 1993 г. журнал Reader's Digest приписал эту мысль Шоу, позже то же сделали многие другие издания. Мы снимаем шляпу перед Гарсоном О'Тулом и сайтом QuoteInvestigator.com за помощь в установлении источника этой цитаты.

9. «...использовать детские автокресла – пустая трата времени и денег...» См.: Joseph J. Doyle Jr. and Steven D. Levitt, "Evaluating the Effectiveness of Child Safety Seats and Seat Belts in Protecting Children From Injury", Economic Inquiry 48, no. 3 (July 2010); Stephen J. Dubner and Levitt, "The Seat-Belt Solution", The New York Times Magazine, July 10, 2005; Левитт С., Дабнер С. Суперффрикономика. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

10. «...движение за местные продукты питания может вредить окружающей среде...» См.: Christopher L. Weber and H. Scott Matthews, "Food-Miles and the Relative Climate Impacts of Food Choices in the United States", Environmental Science & Technology 42, no. 10 (April 2008); Stephen J. Dubner, "You Eat What You Are, Part 2", радио Freakonomics, 7 июня 2012 г.

11. Наша провальная встреча с Дэвидом Кэмероном. За приглашение на эту и последующие (уже без м-ра Кэмерона) встречи спасибо Рохану Сильве, а также Дэвиду Гальперну (David Halpern) и Behavioral Insights Team.

12. «...почти религией для англичанина». См.: Nigel Lawson, The View from No. 11: Memoirs of a Tory Radical (Bantam Press, 1992).

13. «...расходы на здравоохранение в Великобритании...» См.: Adam Jurd, "Expenditure on Healthcare in the UK, 1997-2010", Office for National Statistics, May 2, 2012.

14. Детали биографии Дэвида Кэмерона. Мы многое почерпнули из кн.: Francis Elliott and James Hanning's Cameron: Practically a Conservative

(Fourth Estate, 2012), первоначально вышедшей под названием Cameron: The Rise of the New Conservative; это обширная, но местами бульварная биография.

15. «...львиная доля расходов идет на поддержание престарелых пациентов в последние месяцы их жизни...» Интересную дискуссию о медицинском обслуживании в последний период жизни человека см.: Ezekiel J. Emanuel, "Better, if Not Cheaper, Care", New York Times, January 4, 2013.

Глава 2. Три самых трудных слова в английском языке

1. «Маленькая девочка Мэри...» Отдельное спасибо Аманде Уотерман, специалисту по психологии развития Лидского университета. Есть не очень большое количество интересных текстов, посвященных как взрослым, так и детским вопросам, на которые нельзя ответить; Уотерман много пишет об этом, см.: Waterman and Mark Blades, "Helping Children Correctly Say 'I Don't Know' to Unanswerable Questions", Journal of Experimental Psychology: Applied 17, no. 4 (2011); Waterman, Blades, and Christopher Spencer, "Interviewing Children and Adults: The Effect of Question Format on the Tendency to Speculate", Applied Cognitive Psychology 15 (2001); Waterman and Blades, "The Effect of Delay and Individual Differences on Children's Tendency to Guess", Developmental Psychology 49, no. 2 (February 2013); Alan Scoboria, Giuliana Mazzoni, and Irving Kirsch, "'Don't Know' Responding to Answerable and Unanswerable Questions During Misleading and Hypnotic Interviews", Journal of Experimental Psychology: Applied 14, no. 3 (September 2008); Claudia M. Roebbers and Olivia Fernandez, "The Effects of Accuracy Motivation and Children's and Adults' Event Recall, Suggestibility, and Their Answers to Unanswerable Questions", Journal of Cognition and Development 3, no. 4 (2002).

2. «У каждого есть право иметь собственное мнение, но не собственные факты». Д. Мойнихан произнес эти слова 26 октября 1995 г. в Национальном пресс-клубе в Вашингтоне на конференции Института экономики Джерома Леви. Согласно справочнику The Dictionary of Modern Proverbs (Yale University Press, 2012), составленному Чарльзом Дойлом, Вольфгангом Мидером и Фредом Шапиро, эта фраза была впервые произнесена Бернардом Барухом.

3. Вера в дьявола и «продавцы заблуждений». Спасибо Эду Глейзеру, заострившему на этом внимание в своей лекции на конференции в честь Гари Беккера в Чикагском университете в апреле 2006 г. Статистика по вопросу о вере в дьявола взята из: European Values Study 1990: Integrated Dataset (EVS, 2011), GESIS Data Archive, Cologne. Данные опроса о причинах теракта 11 сентября – из отчета службы Гэллага: "Blame for Sept. 11 Attacks Unclear for Many in Islamic World", March 1, 2002; см. также: Matthew A. Gentzkow and Jesse M. Shapiro, "Media, Education and Anti-Americanism in the Muslim World", Journal of Economic Perspectives 18, no. 3 (Summer 2004).

4. Глупость предсказаний. «Прогноз – крайне трудное дело...», Нильс Бор очень любил «цитировать» эти слова. Хотя чаще всего их приписывают другому датчанину, создателю комиксов Шторму П., скорее всего, он тоже не является их автором.

5. «Одно из самых впечатляющих исследований ледований...» См.: Philip E. Tetlock, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* (Princeton University Press, 2005); Stephen J. Dubner, "The Folly of Prediction", радио Freakonomics, 14 сентября 2011 г. О прогнозах в экономике см.: Jerker Denrell and Christina Fang, "Predicting the Next Big Thing: Success as a Signal of Poor Judgment", *Management Science* 56, no. 10 (2010); о прогнозах в американском футболе см.: Christopher Avery and Judith Chevalier, "Identifying Investor Sentiment From Price Paths: The Case of Football Betting", *Journal of Business* 72, no. 4 (1999).

6. «Подобное исследование провела компания CXO Advisory Group...» См.: "Guru Grades", CXO Advisory Group.

7. «Умные люди обожают делать умные предсказания...» См.: Paul Krugman, "Why Most Economists' Predictions Are Wrong", *Red Herring*, June 1998. (Спасибо архиву Интернета и сервису The Wayback Machine.)

8. «...превышает ВВП всех стран мира за вычетом первых восемнадцати». Рыночная капитализация компаний Google, Amazon, Facebook и Apple рассчитана на основе цен на акции этих компаний 11 февраля 2014 г.; 18 упомянутых стран – это Австралия, Бразилия, Великобритания, Германия, Индия, Индонезия, Испания, Италия, Китай, Мексика, Нидерланды, Россия, США, Турция, Франция, Южная Корея и Япония (см.: CIA World Factbook).

9. «Мы и самих себя толком не знаем». См.: Clayton R. Critcher and David Dunning, "How Chronic Self-Views Influence (and Mislead) Self-Assessments of Task Performance: Self-Views Shape Bottom-Up Experiences with the Task", *Journal of Personality and Social Psychology* 97, no. 6 (2009) (благодарим Дэни Канемана и Тони Гиловича, указавших нам на эту статью). См. также: Dunning et al., "Why People Fail to Recognize Their Own Incompetence", *Current Directions in Psychological Science* 12, no. 3 (June 2003).

10. «...попросить человека оценить свой навык вождения автомобиля...» См.: Iain A. McCormick, Frank H. Walkey, and Dianne E. Green, "Comparative Perceptions of Driver Ability – A Confirmation and Expansion", *Accident Analysis & Prevention* 18, no. 3 (June 1986); Ola Svenson, "Are We All Less Risky and More Skillful Than Our Fellow Drivers?", *Acta Psychologica* 47 (1981).

11. Ультракрепидарианизм. Мы благодарны Андресу Эрикссону и его коллегам за продолжающееся исследование; многие публикации, связанные с ним, собраны в кн.: Ericsson, Neil Charness, Paul J. Feltovich, and Robert R. Hoffman, *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (Cambridge University Press, 2006); см. также: Steven D. Levitt, John A. List, and Sally E. Sadoff, "Checkmate: Exploring Backward Induction Among Chess Players", *American Economics Review* 101, no. 2 (April 2011); Chris Argyris, "Teaching Smart People How to Learn", *Harvard Business Review*,

May 1991. Наше определение ультракрепидарианизма взято с сайта FreeDictionary.com.

12. Стоимость войны в Ираке. См.: Linda J. Bilmes, "The Financial Legacy of Iraq and Afghanistan: How Wartime Spending Decisions Will Constrain Future National Security Budgets", Harvard Kennedy School Faculty Research Working Paper Series RWP13-006 (March 2013); Amy Belasco, "The Cost of Iraq, Afghanistan, and Other Global War on Terror Operations Since 9/11", Congressional Research Service, March 29, 2011.

13. «...престарелый радиопроповедник по имени Гарольд Кемпинг...» См.: Robert D. McFadden, "Harold Camping, Dogged Forecaster of the End of the World, Dies at 92", New York Times, December 17, 2013; Dan Amira, "A Conversation with Harold Camping, Prophet of Judgment Day", Daily Intelligencer blog, New York Magazine, May 11, 2011; Harold Camping, "We Are Almost There!", Familyradio.com (спасибо архиву Интернета и сервису The Wayback Machine).

14. Гадалки в Румынии. См.: Stephen J. Dubner, "The Folly of Prediction", радио Freakonomics, 14 сентября 2011 г.; "Witches Threaten Romanian Taxman After New Labor Law", BBC, January 6, 2011; Alison Mutler, "Romania's Witches May Be Fined If Predictions Don't Come True", Associated Press, February 8, 2011.

15. Влияние металла на показания корабельного компаса. См.: A. R. T. Jonkers, *Earth's Magnetism in the Age of Sail* (Johns Hopkins University Press, 2003); T. A. Lyons, *A Treatise on Electromagnetic Phenomena and on the Compass and Its Deviations Aboard Ship*, Vol. 2 (John Wiley & Sons, 1903). Спасибо Джонатану Розену, который навел нас на эту идею.

16. «Подумайте о проблеме самоубийств». Более подробное рассмотрение вопроса: Stephen J. Dubner, "The Suicide Paradox", радио Freakonomics, 31 августа 2011 г. Мы многое почерпнули из обширного и глубокого исследования Дэвида Лестера, а также из бесед с ним. Мы также активно пользовались источником: David M. Cutler, Edward L. Glaeser, and Karen E. Norberg, "Explaining the Rise in Youth Suicide", Jonathan Gruber (editor), *Risky Behavior Among Youths: An Economic Analysis* (University of Chicago Press, 2001). Нам очень помогли отчеты Центра по профилактике и контролю заболеваний и Национальной системы демографической статистики; см. также: Robert E. McKeown, Steven P. Cuffe, and Richard M. Schulz, "U. S. Suicide Rates by Age Group, 1970-2002: An Examination of Recent Trends", *American Journal of Public Health* 96, no. 10 (October 2006). О «парадоксе самоубийства», то есть о связи между суицидом и благосостоянием, см.: Cutler et al. as well as: A. F. Henry and J. F. Short, *Suicide and Homicide* (Free Press, 1954); David Lester, "Suicide, Homicide, and the Quality of Life: An Archival Study", *Suicide and Life-Threatening Behavior*, 1693 (fall 1986); Lester, "Suicide, Homicide, and the Quality of Life in Various Countries", *Acta Psychiatrica Scandinavica* 81 (1990); E. Hem et al., "Suicide Rates According to Education with a Particular Focus on Physicians in Norway 1960-2000", *Psychological Medicine* 35, no. 6 (June 2005); Mary C. Daly, Andrew J. Oswald, Daniel Wilson, Stephen Wu, "The Happiness-Suicide Paradox", Federal Reserve Bank of San Francisco working paper 2010-30; Daly, Wilson, and Norman J.

Johnson, "Relative Status and Well-Being: Evidence from U. S. Suicide Deaths", Federal Reserve Bank of San Francisco working paper 2012-16.

17. «...уровень убийств в США самый низкий за последние 50 лет». См.: James Alan Fox and Marianne W. Zawitz, "Homicide Trends in the United States", Bureau of Justice Statistics; "Crime in the United States 2012", Federal Bureau of Investigation's Uniform Crime Reports, Table 16.

18. «Число дорожно-транспортных происшествий со смертельным исходом... никогда прежде не было таким низким». См.: Stephen J. Dubner, "The Most Dangerous Machine", радио Freakonomics, 5 декабря 2013 г.; Иэн Савадж, экономист из Северо-Западного университета, изучающий безопасность дорожного движения, очень помог нам собрать необходимые материалы. См. также: "Traffic Safety Facts: 2012 Motor Vehicle Crashes: Overview", National Highway Traffic Safety Administration, November 2013.

19. «Когда мы пытались оценить последствия заключения в тюрьму миллионов людей...» См.: Steven D. Levitt, "The Effect of Prison Population Size on Crime Rates: Evidence from Prison Overcrowding Litigation", The Quarterly Journal of Economics 111, no. 2 (May 1996).

20. «Анализируя связь между абортами и преступностью...» См.: John J. Donohue III and Levitt, "The Impact of Legalized Abortion on Crime", The Quarterly Journal of Economics 116, no. 2 (May 2001).

21. Более верный способ получить необходимые данные – провести полевой эксперимент. Один из мастеров полевого эксперимента – Джон Лист. Мы много сотрудничали с ним, о нем повествует глава 3 нашей «Суперффрикономики». Увлекательный обзор этой темы: Uri Gneezy and John A. List, The Why Axis: Hidden Motives and the Undiscovered Economics of Everyday Life (Public Affairs, 2013).

22. Дорогие вина лучше на вкус? Более подробное рассмотрение вопроса: Stephen J. Dubner, "Do More Expensive Wines Taste Better?", радио Freakonomics, 16 декабря 2010 г. Рассказывается и о слепой дегустации Стива Левитта, и об основательном эксперименте Робина Голдштейна. Теоретические обоснования результатов Голдштейна представлены в работе: Goldstein, Johan Almenberg, Anna Dreber, John W. Emerson, Alexis Herschcowitsch, and Jacob Katz, "Do More Expensive Wines Taste Better? Evidence from a Large Sample of Blind Tastings", Journal of Wine Economics 3, no. 1 (Spring 2008); см. также: Steven D. Levitt, "Cheap Wine", Freakonomics.com, July 16, 2008. Исследование Голдштейна предполагает, что у сомелье лучше, чем у обычного человека, развито вкусовое восприятие, однако ряд ученых ставят это предположение под сомнение. Так, другая статья в The Journal of Wine Economics доказывает, что заключение экспертов часто не отвечает критериям экспертного качества, а в исследовании, посвященном судьям на соревнованиях вин, подчеркивается, что вино, получившее золотую медаль на одном соревновании, почти никогда не получает наград на другом. «Таким образом, – пишет автор, – многие вина, которые на одном соревновании считаются невероятно хорошими, на других оцениваются даже ниже среднего». См.: Robert T. Hodgson, "An Analysis of the Concordance Among 13 U. S. Wine Competitions", Journal of Wine Economics 4, no. 1 (spring 2009).

23. Ужасная винная карта ресторана Osteria L'Intrepido. Голдштейн рассказал о своем розыгрыше с «Наградой за совершенство» журнала Wine Spectator в 2008 г. на ежегодной конференции Американской ассоциации экономистов виноделия. Дело широко освещалось в средствах массовой информации. Wine Spectator самоотверженно защищал свою систему награждения, главный редактор журнала подчеркивал, что никогда не обещал посещать каждый ресторан, подавший заявку, и сотрудники издания в точности следовали процедуре в случае с Osteria L'Intrepido: смотрели сайт ресторана и неоднократно туда звонили (правда, каждый раз им отвечал автоответчик). См. также: Goldstein, "What Does It Take to Get a Wine Spectator Award of Excellence", Blindtaste.com, August 15, 2008.

24. «Помните британских школьников?..» См.: Amanda H. Waterman and Mark Blades, "Helping Children Correctly Say 'I Don't Know' to Unanswerable Questions", Journal of Experimental Psychology: Applied 17, no. 4 (2011).

Глава 3. В чем проблема?

1. «...уровень квалификации учителей». См. статью (в двух частях) Национального бюро экономических исследований: Raj Chetty, John N. Friedman, and Jonah E. Rockoff, "The Long-term Impacts of Teachers: Teach Value-added and Student Outcomes in Adulthood" (September 2013).

2. «...для умной женщины гораздо больше возможностей сделать карьеру». См.: Marigee P. Bacolod, "Do Alternative Opportunities Matter? The Role of Female Labor Markets in the Decline of Teacher Supply and Teacher Quality, 1940-1990", Review of Economics and Statistics 89, no. 4 (November 2007); а также: Harold O. Levy, "Why the Best Don't Teach", The New York Times, September 9, 2000.

3. Учителя в Финляндии и в Америке. См.: "Top Performing Countries", Center on International Education Benchmarking (2013), отчет доступен на сайте: <http://www.ncee.org>; Byron Auguste, Paul Kihn, and Matt Miller, "Closing the Talent Gap: Attracting and Retaining Top-Third Graduates to Careers in Teaching", McKinsey & Company (Sept 2010). Отчет компании McKinsey критиковали за то, что исследователи ранжировали тертили (то есть распределяли данные. - Прим. ред.) по результатам теста SAT и среднего балла (GPA) в старших классах школы. Спасибо Эрику Камбье за то, что он указал нам на это в письме, присланном по электронной почте.

4. Влияние родителей на образование детей. См., кроме прочего: Marianne Bertrand and Jessica Pan, "The Trouble with Boys: Social Influences and the Gender Gap in Disruptive Behavior", American Economic Journal: Applied Economics 5, no. 1 (2013); Shannon M. Pruden, Susan C. Levine, and Janellen Huttenlocher, "Children's Spatial Thinking: Does Talk About the Spatial World Matter?", Developmental Science 14 (November 2011); Bruce Sacerdote, "How Large Are the Effects from Changes in Family Environment? A Study of Korean American Adoptees", The Quarterly Journal of Economics 122, no. 1 (2007); Roland G. Fryer Jr. and Steven D. Levitt, "Understanding the Black-White Test Score Gap in the First Two Years of School", The Review of Economics and Statistics 86, no. 2 (May 2004);

Huttenlocher, Marina Vasilyeva, Elina Cymerman, and Susan Levine, "Language Input and Child Syntax", *Cognitive Psychology* 45, no. 3 (2002).

5. «Почему американские дети знают меньше?..» См. отчет Международной программы по оценке образовательных достижений учащихся (PISA) за 2012 г.

6. «...затем отправить в школу, чтобы учителя смогли сотворить с ребенком чудо». Редкий пример оживленной дискуссии на эту тему: "The Depressing Data on Early Childhood Investment", interview with Jerome Kagan by Paul Solman, PBS.org (March 7, 2013).

7. История Такеру Кобаяси. Мы благодарны Коби за многие часы потрясающих бесед, которые вели с ним на протяжении нескольких лет; хотим также сказать спасибо всем, кто помогал организовывать наши встречи: Мэгги Джеймс, Норико Окубо, Акико Фунацу, Анне Берри, Куми и др. Коби настолько убежден в том, что поедание на скорость – это приобретаемый навык, что предложил нам тренироваться под его руководством. Он заявил, что всего через полгода мы сможем съесть 50 хот-догов за раз. Мы пока решили воздержаться, но Дабнер взял один урок в Gray's Paraya в Нью-Йорке (Gray's Paraya – закусочная на Манхэттене, которая славится своими хот-догоми. – Прим. ред.). Мы в долгу перед многими журналистами, которые писали о Коби и соревнованиях по поеданию хот-догов. Особенно хотим поблагодарить Джейсона Фэгона, автора книги *Horsemen of the Esophagus: Competitive Eating and the Big Fat American Dream* (Crown, 2006), задавшего в начале работы ход нашим мыслям. Мы также использовали публикации: Fagone, "Dog Bites Man", *Slate.com*, July 8, 2010; Bill Belew, "Takeru 'Tsunami' Kobayashi Training & Techniques to Defeat Joey Chestnut", *The Biz of Knowledge website*, June 29, 2007; "How Do You Speed Eat?" *BBC News Magazine*, July 4, 2006; Sarah Goldstein, "The Gaggling and the Glory", *Salon.com*, April 19, 2006; Josh Ozersky, "On Your Mark. Get Set. Pig Out", *New York*, June 26, 2005; Chris Ballard, "That Is Going to Make You Money Someday", *The New York Times*, August 31, 2003; Associated Press, "Kobayashi's Speedy Gluttony Rattles Foes", *ESPN.com*, July 4, 2001.

8. «...устроители признались, что выдумали эту историю». См.: Sam Roberts, "No, He Did Not Invent the Publicity Stunt", *New York Times*, August 18, 2010.

9. «...школьник подавился, пытаясь повторить подвиг своих кумиров». См.: Tama Miyake, "Fast Food", *Metropolis*, November 17, 2006.

10. «...Коби соревновался с бурым медведем...» См.: Larr y Getlen, "The Miracle That Is Kobayashi", *The Black Table website*, May 19, 2005.

11. «Если вам захочется одержать верх в пари, предложите кому-нибудь за минуту съесть две булки для хот-догоа...» Благодаря сотрудникам радио *Freakonomics* мы попробовали выиграть спор (неудачно). Как сказал продюсер Грег Розальски: «Первая булка, словно губка, впитывает всю слюну, поэтому съесть вторую булку просто невозможно».

12. «...жаль, что в тюрьме нет хот-догов». См.: "Kobayashi Freed, Pleads Not Guilty", *ESPN.com News Services* (со ссылкой на Associated Press), *ESPN New York*, July 5, 2010.

13. «...даже профессиональных спортсменов можно заставить улучшить свой результат, обманув их». См.: M. R. Stone, K. Thomas, M. Wilkinson, A. M. Jones, A. St. Clair Gibson, and K. G. Thompson, "Effects of Deception on Exercise Performance: Implications for Determinants of Fatigue in Humans", *Medicine & Science in Sports & Exercise* 44, No. 3 (March 2012); Gina Kolata, "A Little Deception Helps Push Athletes to the Limit", *The New York Times*, September 19, 2011. Также хотим поблагодарить Джину Колата за цитату из Роджера Баннистера, которую мы использовали в нашей работе.

14. «Я могу продолжить». Еще раз спасибо Джейсону Фагону за эту цитату; она появилась в майском выпуске журнала *The Atlantic* за 2006 г., где публиковались выдержки из его книги *Horsemen of the Esophagus*.

Глава 4. Словно плохо покрашенные волосы, или зри в корень!

1. «Мы говорим о голоде, когда...» См.: Amartya Sen, *Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation* (Oxford Univ. Press, 1981).

2. «...в Соединенных Штатах выбрасывается 40 % покупаемой еды». См.: "USDA and EPA Launch U. S. Food Waste Challenge", USDA new release, June 4, 2013.

3. «Рост и спад преступности». См.: Левитт С., Дабнер С. Фрикономика. - 2-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012; Levitt, "Understanding Why Crime Fell in the 1990s: Four Factors That Explain the Decline and Six That Do Not", *Journal of Economic Perspectives* 18, no. 1 (winter 2004), pp. 163-190.

4. «Уровень убийств сегодня ниже, чем в 1960 году». См.: Erica L. Smith and Alexia Cooper, "Homicide in the U. S. Known to Law Enforcement, 2011", Bureau of Justice Statistics (Dec. 2013); U. S. Department of Justice, Federal Bureau of Investigation, "Crime in the United States, 2011", Table 1; Barry Krisberg, Carolina Guzman, Linh Vuong, "Crime and Economic Hard Times", National Council on Crime and Delinquency (February 2009); James Alan Fox and Marianne W. Zawitz, "Homicide Trends in the United States", Bureau of Justice Statistics (2007).

5. Связь аборт и преступности. См.: Левитт С., Дабнер С. Фрикономика. - 2-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012; John J. Donohue III and Levitt, "The Impact of Legalized Abortion on Crime", *The Quarterly Journal of Economics* 116, no. 2 (May 2001).

6. «Давайте представим, что вы немецкий рабочий с фабрики». См.: Jorg Spenkuch, "The Protestant Ethic and Work: Micro Evidence From Contemporary Germany", University of Chicago working paper. Изложенная история основывается также на личной беседе авторов с Й. Шпенкухом,

которого мы хотим поблагодарить за замечания к рукописи нашей книги. Современные свидетельства о протестантской трудовой этике см.: Andre van Hoorn, Robbert Maseland, "Does a Protestant Work Ethic Exist? Evidence from the Well-Being Effect of Unemployment", *Journal of Economic Behavior & Organization* 91 (July 2013). Вместе с тем Давид Кантони настаивает на том, что протестантская этика не повлияла на экономику Германии, см.: Cantoni, "The Economic Effects of the Protestant Reformation: Testing the Weber Hypothesis in the German Lands", *Job market paper*, November 10, 2009.

7. «Чтобы как-то похвалить немецких католиков, нужно отметить...» См.: Spenkuch and Philipp Tillmann, "Elite Influence? Religion, Economics, and the Rise of the Nazis", *working paper*, 2013.

8. «Почему, например, некоторые итальянские города...» См.: Luigi Guiso, Paola Sapienza, and Luigi Zingales, "Long-Term Persistence", July 2013 *working paper*; см. также ранние версии статьи тех же авторов: "Long-Term Cultural Persistence", September 2012 *working paper*; "Long-Term Persistence", *European University Institute working paper* 2008. Снимаем шляпу перед Хансом-Иоахимом Фотом и Нико Фойхтлендером (Hans-Joachim Voth and Nico Voigtlander) за статью "Hatred Transformed: How Germans Changed Their Minds About Jews, 1890-2006", *Vox*, May 1, 2012.

9. «Этнические раздоры с держив а лись...» См.: Stelios Michalopoulos and Elias Papaioannou, "The Long-Run Effects of the Scramble for Africa", *NBER working paper*, November 2011; Elliott Green, "On the Size and Shape of African States", *International Studies Quarterly* 56, no. 2 (June 2012).

10. «Колониальные шрамы до сих пор дают о себе знать также в Южной Америке». См.: Melissa Dell, "The Persistent Effects of Peru's Mining Mita", *MIT working paper*, January 2010; and Daron Acemoglu, Camilo Garcia-Jimeno, and James A. Robinson, "Finding Eldorado: Slavery and Long-Run Development in Colombia", *NBER working paper*, June 2012.

11. Бо?льшая чувствительность к соли и гипертония у афроамериканцев. Этот раздел основан на беседе одного из авторов с Рональдом Фрайером. См.: Stephen J. Dubner, "Toward a Unified Theory of Black America", *New York Times Magazine*, March 20, 2005. Нам также хочется поблагодарить Марка Уоррена за отличную статью в журнале *Esquire*, "Roland Fryer's Big Ideas" (December 2005). См. также: David M. Cutler, Roland G. Fryer Jr., and Edward L. Glaeser, "Racial Differences in Life Expectancy: The Impact of Salt, Slavery, and Selection", *неопубликованная рукопись*, Harvard University and NBER, March 1, 2005; Katherine M. Barghaus, David M. Cutler, Roland G. Fryer Jr., and Edward L. Glaeser, "An Empirical Examination of Racial Differences in Health", *неопубликованная рукопись*, Harvard University, University of Pennsylvania, and NBER, November 2008. Историю вопроса см. также: Gary Taubes, "Salt, We Misjudged You", *The New York Times*, June 3, 2012; Nicholas Bakalar, "Patterns: Less Salt Isn't Always Better for the Heart", *The New York Times*, November 29, 2011; Martin J. O'Donnell et al., "Urinary Sodium and Potassium Excretion and Risk of Cardiovascular Events", *The Journal of the American Medical Association* 306, no. 20 (November 23 / 30, 2011); Michael H. Alderman, "Evidence Relating Dietary Sodium to Cardiovascular Disease", *Journal of*

the American College of Nutrition 25, no. 3 (2006); Jay Kaufman, "The Anatomy of a Medical Myth", Is Race "Real"?, SSRN Web Forum June 7, 2006; Joseph E. Inikori and Stanley L. Engerman, *The Atlantic Slave Trade: Effects on Economies, Societies and Peoples in Africa, the Americas, and Europe* (Duke University Press, 1998); а также: F. C. Luft et al., "Salt Sensitivity and Resistance of Blood Pressure. Age and Race as Factors in Physiological Responses", *Hypertension* 17 (1991).

12. «Англичанин пробует на вкус пот африканца». Любезно предоставлено Библиотекой Джона Картера Брауна при Брауновском университете. Источник: M. Chambron, *Le Commerce de l'Amerique par Marseille* (Avignon, 1764), vol. 2, plate XI, facing p. 400.

13. «Мы живем в век науки...» См.: Roy Porter, *The Greatest Benefit to Mankind: A Medical History of Humanity from Antiquity to the Present* (HarperCollins, 1997).

14. «Возьмем, к примеру, язву». Героическая история Барри Маршалла (и Робина Уоррена) захватывает от начала до конца. Обязательно почитайте о ней больше – возьмите любой из перечисленных ниже источников или прочтите их все; в них вы также найдете общую информацию о язвенной болезни и фармацевтической индустрии. Что касается истории Маршалла, мы полагались на его длинное интервью, которое он дал уважаемому Норману Свану, австралийскому врачу, который также занимается журналистикой. См.: Norman Swan, "Interviews with Australian Scientists: Professor Barry Marshall", *Australian Academy of Science*, 2008. Мы хотим поблагодарить д-ра Маршалла за ценные замечания к тексту этой главы, а также главы 5. Кроме того, мы использовали работы: Kathryn Schulz, "Stress Doesn't Cause Ulcers! Or, How to Win a Nobel Prize in One Easy Lesson: Barry Marshall on Being... Right", *Slate.com*, September 9, 2010; Pamela Weintraub, "The Dr. Who Drank Infectious Broth, Gave Himself an Ulcer, and Solved a Medical Mystery", *Discover*, March 2010; "Barry J. Marshall, Autobiography", *The Nobel Prize in Physiology or Medicine 2005*, *Nobelprize.org*, 2005.

15. «...первыми суперпопулярными лекарствами...» См.: Melody Petersen, *Our Daily Meds: How the Pharmaceutical Companies Transformed Themselves into Slick Marketing Machines and Hooked the Nation on Prescription Drugs* (Sarah Crichton Books, 2008); Shannon Brownlee, "Big Pharma's Golden Eggs", *Washington Post*, April 6, 2008; "Having an Ulcer Is Getting a Lot Cheaper", *BusinessWeek*, May 8, 1994.

16. «Возможно, раньше кто-то из исследователей предполагал...» Мы думали конкретно о д-ре Стоуне Фридберге (Stone Freedberg) из Гарварда, который в 1940 г. опубликовал статью, «указывающую на наличие сходных бактерий у 40 % пациентов с язвой и раком желудка»; см.: Lawrence K. Altman, "Two Win Nobel Prize for Discovering Bacterium Tied to Stomach Ailments", *The New York Times*, October 4, 2005; Lawrence K. Altman, "A Scientist, Gazing Toward Stockholm, Ponders 'What If?' ", *The New York Times*, December 6, 2005.

17. «Даже сегодня есть люди, которые верят, что причина язвы в стрессе...» Возможно, что они все еще находятся под воздействием слов Эда Коха, мэра Нью-Йорка, известного своей сварливостью. «Я принадлежу к типу людей, у которых никогда не будет язвы, – однажды сказал он. – Почему? Потому что

я говорю в точности то, что думаю. Скорее у других из-за меня будет язва». См.: Maurice Carroll, "How's He Doing? How's He Doing?", The New York Times, December 24, 1978.

18. Сила какашек. Этот раздел написан по итогам бесед одного из авторов с гастроэнтерологами Томасом Бороди, Александром Хоруцем и Майклом Левиттом (отцом Стивена Левитта); см.: Stephen J. Dubner, "The Power of Poop", радио Freakonomics, 4 марта 2011 г. Мы также хотим поблагодарить Т. Бороди за комментарии к этой части книги. См. также: Borody, Sudarshan Paramsothy, and Gaurav Agrawal, "Fecal Microbiota Transplantation: Indications, Methods, Evidence, and Future Directions", Current Gastroenterology Reports 15, no. 337 (July 2013); W. H. Wilson Tang et al., "Intestinal Microbial Metabolism of Phosphatidylcholine and Cardiovascular Risk", New England Journal of Medicine 368, no. 17 (April 2013); Olga C. Aroniadis and Lawrence J. Brandt, "Fecal Microbiota Transplantation: Past, Present and Future", Current Opinion in Gastroenterology 29, no. 1 (January 2013); "Jonathan Eisen: Meet Your Microbes", TEDMED Talk, Washington, D. C., April 2012; Borody and Khoruts, "Fecal Microbiota Transplantation and Emerging Applications", Nature Reviews Gastroenterology & Hepatology 9, no. 2 (2011); Khoruts et al., "Changes in the Composition of the Human Fecal Microbiome After Bacteriotherapy for Recurrent Clostridium Difficile - Associated Diarrhea", Journal of Clinical Gastroenterology 44, no. 5 (May/June 2010); Borody et al., "Bacteriotherapy Using Fecal Flora: Toying with Human Motions", Journal of Clinical Gastroenterology 38, no. 6 (July 2004).

19. «...нечто, напоминающее шоколадное молоко». Об этом нам сообщил Йосберт Келлер, гастроэнтеролог в больнице HagaZiekenhuis в Гааге, автор статьи «Duodenal Infusion of Donor Feces for Recurrent Clostridium difficile», New England Journal of Medicine 368 (2013): 407-415; см. также: Denise Grady, "When Pills Fail, This, er, Option Provides a Cure", New York Times, January 16, 2013.

20. «...для лечения язвенного колита, который... "прежде считался неизлечимым"». См.: Borody and Jordana Campbell, "Fecal Microbiota Transplantation: Techniques, Applications, and Issues", Gastroenterology Clinics of North America 41 (2012); Borody, Eloise F. Warren, Sharyn Leis, Rosa Surace, and Ori Ashman, "Treatment of Ulcerative Colitis Using Fecal Bacteriotherapy", Journal of Clinical Gastroenterology 37, no. 1 (July 2003).

Глава 5. Думай как ребенок

1. Усложненность и софисты. Мы взяли эту информацию из статьи «Sophisticated» на сайте worldwidewords.org. Ее автор – блестящий британский этимолог Майкл Квинион.

2. «Объяснить всю природу – слишком сложная задача...» См. труды Ньютона, а также: J. E. McGuire, "Newton's 'Principles of Philosophy': An Intended Preface for the 1704 'Opticks' and a Related Draft Fragment", The British

Journal for the History of Science 5, no. 2 (December 1970); снимаем шляпу перед продюсером радио Freakonomics Катериной Уэллс, которая расшифровала аудиозапись: Stephen J. Dubner, "The Truth Is Out There... Isn't It?", радио Freakonomics, 23 ноября 2011 г.

3. «...пьяные пешеходы». См.: Левитт С., Дабнер С. Суперфрикономика. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

4. «...данные семейного предприятия в Вашингтоне по доставке бубликов-бейглов...» См.: Левитт С., Дабнер С. Фрикономика. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

5. Огнес трельное оружие и бассейн. См.: Левитт С., Дабнер С.

6. Слабое зрение и успехи в учебе. См.: Stephen J. Dubner, "Smarter Kids at 10 Bucks a Pop", радио Freakonomics, 18 апреля 2011 г. Эта история родилась из беседы одного из авторов с Полом Глевве и Альбертом Парком, также мы использовали их статью в соавторстве с Мэн Жао "Visualizing Development: Eyeglasses and Academic Performance in Rural Primary Schools in China", University of Minnesota Center for International Food and Agricultural Policy, working paper WP12-2 (2012). См. также: Douglas Heingartner, "Better Vision for the World, on a Budget", The New York Times, January 2, 2010; "Comprehensive Eye Exams Particularly Important for Classroom Success", American Optometric Association (2008).

7. «30 % китайских школьников... не захотели их носить... К счастью, в Соединенных Штатах и других странах отношение к очкам изменилось в лучшую сторону». См.: Dubner, "Playing the Nerd Card", радио Freakonomics, 31 мая 2012 г.

8. «Как часто говорил Альберт Эйнштейн...» Еще раз спасибо Гарсону О'Тулу и сайту QuoteInvestigator.com.

9. «Давайте ненадолго вернемся к Барри Маршаллу...» Здесь мы вновь черпали информацию из замечательного интервью Маршалла Норману Свану (Norman Swan): "Interviews with Australian Scientists: Professor Barry Marshall", Australian Academy of Science, 2008.

10. «...всплеск исследований, посвященных работе экспертов».

Для начала см.: Stephen J. Dubner and Steven D. Levitt, "A Star Is Made", The New York Times Magazine, May 7, 2006. Наша неиссякающая благодарность Андерсу Эрикссону; его работа и труд его потрясающих коллег прекрасно описаны в кн.: Ericsson, Neil Charness, Paul J. Feltovich, and Robert R. Hoffman, The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance (Cambridge University Press, 2006). Дополнительные книги по этой теме: Daniel Coyle, The Talent Code (Bantam, 2009); Geoff Colvin, Talent Is Overrated (Portfolio, 2008); Malcolm Gladwell, Outliers (Little, Brown & Co., 2008).

11. Лотерейно-сберегательные счета. Для более подробного анализа этой темы см.: Stephen J. Dubner, "Could a Lottery Be the Answer to America's Poor Savings Rate?", радио Freakonomics, 18 ноября 2010 г.; Dubner, "Who Could Say No to a 'No-Lose Lottery?'" радио Freakonomics, 2 декабря 2010

г. В этих выпусках, в частности, есть интервью с Мелиссой Кирни и Питером Туфано; оба они очень осведомлены в этом вопросе; см.: Kearney, Tufano, Jonathan Guryan, and Erik Hurst, "Making Savers Winners: An Overview of Prize-Linked Saving Products", в сб.: Olivia S. Mitchell and Annamaria Lusardi (eds.), *Financial Literacy: Implications for Retirement Security and the Financial Marketplace* (Oxford University Press, 2011).

12. «...обмануть ребенка намного сложнее». Рассказ об Алексе Стоуне основывается на его беседах с авторами. См. его книгу *Fooling Houdini: Magicians, Mentalists, Math Geeks, and the Hidden Powers of the Mind* (HarperCollins, 2012), а также: Steven D. Levitt, "Fooling Houdini Author Alex Stone Answers Your Questions", *Freakonomics.com*, July 23, 2012. В вопросе о внимательности детей Стоун признает результаты исследований Элисон Гопник, специалиста по психологии развития, автора книги *The Philosophical Baby: What Children's Minds Tell Us About Truth, Love, and the Meaning of Life* (Farrar, Straus and Giroux, 2009). Дополнительно о детях и фокусах можно почитать: Bruce Bower, "Adults Fooled by Visual Illusion, But Not Kids", *ScienceNews* via *Wired.com*, November 23, 2009; and Vincent H. Gaddis, "The Art of Honest Deception", *StrangeMag.com*.

13. Исаак Башевис Зингер и книги для детей. См.: Singer, "Why I Write for Children". Основные тезисы этой речи 1970 г. Зингер повторил в 1978-м, в речи на банкете по случаю вручения ему Нобелевской премии. См.: Singer, *Nobel Lecture* (Farrar, Straus & Giroux, 1979). Спасибо Джонатану Розену, который привлек к этой речи (и не только к ней) наше внимание.

Глава 6. Как давать конфеты детям?

1. Аманда и M&M's. Очаровательная театрализованная версия этой истории вошла в фильм *Freakonomics: The Movie*. Чад Траутвайн (Chad Troutwine) был главным продюсером этого фильма, режиссер Сет Гордон (Seth Gordon) руководил съемками эпизода с Амандой.

2. «Средний американец сегодня весит на 11,5 кг больше, чем несколько десятилетий назад». См.: Centers for Disease Control, "Mean Body Weight, Height, and Body Mass Index, United States 1960-2002"; USDA, "Profiling Food Consumption in America", chapter 2 in the *Agriculture Factbook 2001-2002*; USDA "Percent of Household Final Consumption Expenditures Spent on Food, Alcoholic Beverages, and Tobacco That Were Consumed at Home, by Selected Countries, 2012", *ERS Food Expenditure Series*.

3. «Отчего же мы так ожирели?» Существует огромное число исследований (порой довольно бестолковых), которые посвящены ценам на еду и различаются методикой расчета стоимости питания. Некоторые ученые, например, считают цену калорий: Fred Kuchler and Hayden Stewart, "Price Trends Are Similar for Fruits, Vegetables, and Snack Foods", Report ERR-55, USDA Economic Research Service; Andrea Carlson and Elizabeth Frazao, "Are Healthy Foods Really More Expensive? It Depends on How You Measure the Price", *USDA Economic Information Bulletin* 96 (May 2012). См. публикации исследователей, которые ближе всего к точке зрения, изложенной в этой главе: Michael Grossman, Erdal Tekin, and Roy Wada, "Food Prices

and Body Fatness Among Youths", NBER working paper, June 2013; Stephen J. Dubner, "100 Ways to Fight Obesity", радио Freakonomics, 27 марта 2013 г.; Pablo Monsivais and Adam Drewnowski, "The Rising Cost of Low-Energy-Density Foods", Journal of the American Dietetic Association 107, no. 12 (December 2007); Tara Parker-Pope, "A High Price for Healthy Food", The New York Times (Well blog), December 5, 2007; Cynthia L. Ogden, Cheryl D. Fryar, Margaret D. Carroll, and Katherine M. Flegal, "Mean Body Weight, Height, and Body Mass Index, United States 1960-2002", Advance Data from Vital and Health Statistics 347 (National Center for Health Statistics, 2004); David M. Cutler, Edward L. Glaeser, and Jesse M. Shapiro, "Why Have Americans Become More Obese?" Journal of Economic Perspectives 17, no. 3 (Summer 2003).

4. «Давайте рассмотрим одно дорожное происшествие, случившееся в 2011 году...» См.: Josh Tapper, "Did Chinese Laws Keep Strangers from Helping Toddler Hit by Truck", The (Toronto) Star, October 18, 2011; Li Wenfang, "Hospital Offers Little Hope for Girl's Survival", China Daily, October 17, 2011; Michael Wines, "Bystanders' Neglect of Injured Toddler Sets Off Soul-Searching on Web Sites in China", The New York Times, October 11, 2011. Спасибо Роберту Алану Гриви, обратившему наше внимание на эту историю.

5. Деньги за оценки. См.: Steven D. Levitt, John A. List, Susanne Neckermann, and Sally Sadoff, "The Impact of Short-Term Incentives on Student Performance", University of Chicago working paper, September 2011; Roland G. Fryer Jr., "Financial Incentives and Student Achievement: Evidence from Randomized Trials", The Quarterly Journal of Economics 126, no. 4 (2011).

6. Эксперименты Роберта Чалдини с экономией электроэнергии и кражей окаменевших деревьев. См. интервью Чалдини авторам: Stephen J. Dubner, "Riding the Herd Mentality", радио Freakonomics, 21 июня 2012 г. Прочитать основной труд этого психолога (Чалдини Р. Психология влияния. – 5-е изд. – СПб. [и др.]: Питер, 2014) – лучший способ познакомиться с его образом мыслей. См. также: Jessica M. Nolan, P. Wesley Schultz, Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein, and Vladas Griskevicius, "Normative Social Influence Is Underdetected", Personality and Social Psychology Bulletin 34, no. 913 (2008); Гольдштейн Н., Мартин С., Чалдини Р. Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013; Schultz, Nolan, Cialdini, Goldstein, and Griskevicius, "The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms", Psychological Science 18, no. 5 (2007); Cialdini, Linda J. Demaine, Brad J. Sagarin, Daniel W. Barrett, Kelton Rhoads, and Patricia L. Winter, "Managing Social Norms for Persuasive Impact", Social Influence 1, no. 1 (2006); Cialdini, "Crafting Normative Messages to Protect the Environment", Current Directions in Psychological Science 12 (2003). При проведении эксперимента в парке окаменевших деревьев использовались и другие варианты таблички; в частности, одна изображала посетителя, крадущего куски окаменевшей древесины, и сопровождалась надписью: «Пожалуйста, не выносите из парка окаменевшую древесину». Результаты были лучше, чем при отсутствии таблички вообще.

7. Брайан Муллани, «Поезд улыбки» и стратегия «один раз – последний раз». Эта часть написана на основе бесед одного из авторов с Муллани, его

неопубликованных воспоминаний и исследований, см.: Amee Kamdar, Steven D. Levitt, John A. List, and Chad Syverson, "Once and Done: Leveraging Behavioral Economics to Increase Charitable Contributions", University of Chicago working paper, 2013. См. также: Stephen J. Dubner and Levitt, "Bottom-Line Philanthropy", New York Times Magazine, March 9, 2008; James Andreoni, "Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-Glow Giving", The Economic Journal 100, no. 401 (June 1990). Другую версию истории о стратегии «один раз – последний раз» см.: Uri Gneezy and List, The Why Axis: Hidden Motives and the Undiscovered Economics of Everyday Life (Public Affairs, 2013).

8. «...Литер Баффетт... назвал "промыыванием собственных мозгов"». См.: Peter Buffett, "The Charitable-Industrial Complex", New York Times, July 26, 2013. Разговор с Баффеттом на смежную тему – о том, что он выиграл в «генетическую лотерею» (он сын Уоррена Баффетта), см.: Dubner, "Growing Up Buffett", May 13, 2011.

9. «И тут на сцене появились команды по настольному теннису». См.: Henry A. Kissinger, On China (Penguin, 2011); "PingPong Diplomacy (April 6-17, 1971)", AmericanExperience.com; David A. DeVoss, "Ping-Pong Diplomacy", Smithsonian, April 2002; "The Ping Heard Round the World", Time, April 26, 1971.

10. Zappos. Эта часть была написана на основе бесед одного из авторов с Тони Шеер и визита в штаб-квартиру компании Zappos. См. также: Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: История создания выдающейся компании из первых рук. – 4-е изд. – М. Манн, Иванов и Фербер, 2013; Hsieh, "How I Did It: Zappos's CEO on Going to Extremes for Customers", Harvard Business Review, July 2010; Robin Wauters, "Amazon Closes Zappos Deal, Ends Up Paying \$1.2 Billion", TechCrunch, November 2, 2009; Hsieh, "Amazon Closing", Zappos.com, November 2, 2009; Alexandra Jacobs, "Happy Feet", The New Yorker, September 14, 2009. "You guys are just the best" testimonial on Zappos.com by Jodi M., February 21, 2006.

11. «Мехико в течение долгого времени испытывал транспортные проблемы». См.: Lucas W. Davis, "The Effect of Driving Restrictions on Air Quality in Mexico City", Journal of Political Economy 116, no. 1 (2008); Gunnar S. Eskeland and Tarhan Feyzioglu, "Rationing Can Backfire: The Day Without a Car in Mexico City", World Bank Policy Research Dept., December 1995.

12. HFC-23 и плата за загрязнение воздуха. См.: "Phasing Out of HFC-23 Projects", Verified Carbon Standard, January 1, 2014; "Explosion of HFC-23 Super Greenhouse Gases Is Expected", Environmental Investigation Agency press release, June 24, 2013; EIA, "Two Billion Tonne Climate Bomb: How to Defuse the HFC-

23 Problem", June 2013; "U. N. CDM Acts to Halt Flow of Millions of Suspect HFC-23 Carbon Credits"; Elisabeth Rosenthal and Andrew W. Lehren, "Profits on Carbon Credits Drive Output of a Harmful Gas", The New York Times, August 8, 2012.

13. «Эффект кобры». См.: Stephen J. Dubner, "The Cobra Effect", радио Freakonomics, 11 октября 2012 г.; Зиберт Х. Эффект кобры: Как избежать

заблуждений в экономической политике. – М.: Фонд «Либеральная миссия»: Новое издательство, 2005; Sipho Kings, "Catch 60 Rats, Win a Phone", Mail & Guardian (South Africa), October 26, 2012.

14. «Марк Твен написал однажды...» См.: Mark Twain, *Mark Twain's Own Autobiography: The Chapters from the North American Review*, ed. Michael Kiskis (University of Wisconsin Press, 1990). Благодарим Джареда Мортонa, указавшего нам на эту цитату.

Глава 7. Что общего у царя соломона и дэвида ли рота?

1. Царь Соломон. Цитаты из Библии даны по синодальному переводу (Российское библейское общество, 2012). Рассказ о том, как Соломон решил спор двух женщин о материнстве, начинается в 3-й книге Царств 3:16. Мы также использовали кн.: Rabbi Joseph Telushkin, *Biblical Literacy* (William Morrow, 1997). Существуют многочисленные комментарии к библейскому рассказу, равно как и ко многим другим библейским историям. Современный обзор, который также включает древние комментарии, можно найти здесь: Mordecai Kornfeld, "King Solomon's Wisdom", Rabbi Mordecai Kornfeld's Weekly ParashaPage; Baruch C. Cohen, "The Brilliant Wisdom of King Solomon", *Jewish Law Commentary*, July 10, 1998. Обе эти интерпретации подчеркивают важность мотивации, стоящей за левиратным браком (евр. *yibbum*), – «традиционные действия, которые должен совершить мужчина, если его брат умирал бездетным». История царя Соломона была разобрана небиблейскими специалистами; см., например, работу экономистов: Диксит А., Нэлбафф Б. Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. Диксит и Нэлбафф рассматривают эту историю как задачу по теории игр и приходят к выводу, что вторая женщина совершила ошибку, согласившись на расчленение младенца. В самом деле, почему вторая женщина пошла на серьезный риск, похитив ребенка, а потом так беспечно согласилась на его убийство? Кроме того, поскольку первая женщина отказалась от ребенка, почему вторая просто не промолчала? Ребенок бы достался ей. С этой точки зрения Соломон, по словам авторов, «был скорее удачливым, нежели мудрым». Мы должны отметить, что интерпретация экономистов опирается на буквальное понимание текста. Многие библеисты сегодня стараются избегать такого подхода.

2. Дэвид Ли Рот. См.: Jane Rocca, "What I Know About Women", *Brisbane Times*, April 7, 2013; David Lee Roth, "Brown M&Ms", онлайн-видеолип группы Van Halen на сайте Vimeo.com, 2012; Scott R. Benarde, *Stars of David: Rock 'n' Roll's Jewish Stories* (Brandeis University Press, 2003); David Lee Roth, *Crazy from the Heat* (Hyperion, 1997); Mikal Gilmore, "The Endless Party", *Rolling Stone*, September 4, 1980. Выдержки из райдера группы Van Halen опубликованы на сайте The SmokingGun.com; отдельное спасибо Майку Педену за проверку райдера группы Van Halen в архиве Джека Белла.

3. «...подвергал обвиняемого так называемой ордалии...» См.: Peter T. Leeson, "Ordeals", *Journal of Law and Economics* 55 (August 2012). При желании можно почитать другие работы П. Лисона, см.: Peter T. Leeson, "Gypsy

Law", Public Choice 155 (June 2013); The Invisible Hook: The Hidden Economics of Pirates (Princeton Univ. Press, 2009); "An-arrgh-chy: The Law and Economics of Pirate Organization", Journal of Political Economy 115, no. 6 (2007); и "Trading with Bandits", Journal of Law and Economics 50 (May 2007). Мы хотим поблагодарить Лисона за комментарии к рукописи этой книги.

4. «Наем требует времени и средств, особенно в тех областях, где большая текучесть кадров». См.: Mercer and the National Retail Federation, "U. S. Retail Compensation and Benefits Survey", October 2013; Jordan Melnick, "Hiring's New Frontier", QSRmagazine.com, September 2012; Melnick, "More Than Minimum Wage", QSRmagazine.com, November 2011.

5. «...работник со степенью бакалавра зарабатывает в среднем на 75 % больше...» См.: "Education at a Glance 2013: OECD Indicators" (OECD, 2013).

6. Компания Zappos и ее «предложение». См.: Stephen J. Dubner, "The Upside of Quitting", September 30, 2011; Стейси Ванек-Смит (Stacey Vanek-Smith) побеседовала с Тони Шеем и сотрудниками компании Zappos. Мы хотим поблагодарить тех из них, кто позже согласился побеседовать с нами еще раз.

7. «...замена одного сотрудника в данной отрасли требует в среднем 4000 долларов...» См.: Arindrajit Dube, Eric Freeman, and Michael Reich, "Employee Replacement Costs", U. C.-Berkeley working paper, 2010.

8. «...потери от неудачного найма могут достигать до 25 000 долларов...» Данные взяты из опроса, проведенного исследовательской компанией Harris Interactive на сайте CareerBuilder. com.

9. Секретный завод по производству патронов и теплое пиво. Один из авторов посетил место, где располагалось секретное производство; наше изложение основано на собранных им сведениях, а дополнительную информацию мы почерпнули из последовавшей переписки с Иегудит Аялон (Yehudit Ayalon). См. также: Eli Sa'adi, The Ayalon Institute: Kibbutzim Hill - Rehovot (брошюра, доступна онлайн).

10. «Уважаемый господин / госпожа, СОВЕРШЕННО СЕКРЕТНО...» Это письмо слеplено из нескольких мошеннических писем. Большая коллекция таких писем представлена на сайте сообщества «глотателей наживки» 419eater.com. В основу письма мы взяли один из текстов на 419eater.com под названием «A Convent Schoolgirl Goes Missing in Africa».

11. Почему нигерийские аферисты вообще пишут, что они из Нигерии? Этот раздел был написан на основе бесед одного из авторов с Кормаком Херли и его потрясающей статьи «Why Do Nigerian Scammers Say They Are from Nigeria?» (Workshop on Economics of Information Security, Berlin, June 2012). Спасибо Натану Мирвольду, обратившему на нее наше внимание.

12. «Точно оценить их доход довольно сложно...» Общую оценку размеров мошенничества см.: Ross Anderson, et al., "Measuring the Cost of Cybercrime", доклад на семинаре, посвященном экономике информационной безопасности (Берлин, 26 июня 2012 г.); Internet Crime Complaint Center, "2012 Internet Crime Report", 2013.

13. «...одна из жертв злоумышленников потеряла пять миллионов долларов». См.: Onell R. Soto, "Fight to Get Money Back a Loss", San Diego Union-Tribune, August 14, 2004.

14. «Примерно 95 % срабатываний охранных сигнализаций в США – это ложная тревога». См.: Stephen J. Dubner, "The Hidden Cost of False Alarms", радио Freakonomics, 5 апреля 2012 г.; Rana Sampson, Problem-Oriented Guides for Police: False Burglar Alarms, 2nd ed., 2011; Erwin A. Blackstone, Andrew J. Buck, Simon Hakim, "Evaluation of Alternative Policies to Combat False Emergency Calls", Evaluation and Program Planning 28 (2005).

15. Ложноположительные результаты при обследовании на рак. См.: National Cancer Institute, "Prostate, Lung, Colorectal, and Ovarian (PLCO) Cancer Screening Trial"; Virginia A. Moyer, on behalf of the U. S. Preventive Services Task Force, "Screening for Ovarian Cancer: U. S. Preventive Services Task Force Reaffirmation Recommendation Statement", Annals of Internal Medicine 157, no. 12 (December 18, 2012); Denise Grady, "Ovarian Cancer Screenings Are Not Effective, Panel Says", New York Times, September 10, 2012; J. M. Croswell, B. S. Kramer, A. R. Kreimer, et al., "Cumulative Incidence of False-Positive Results in Repeated, Multimodal Cancer Screening", Annals of Family Medicine 7 (2009).

16. «...заставил "миллионы компьютеров постоянно перезагружаться"»... См.: Declan McCullagh, "Buggy McAfee Update Whacks Windows XP PCs", CNET, April 21, 2010; Gregg Keizer, "Flawed McAfee Update Paralyzes Corporate PCs", Computerworld, April 21, 2010; "McAfee delivers a false-positive detection of the W32/wecorl. a virus when version 5958 of the DAT file is used", Microsoft online support. Более подробную информацию можно найти в статье Кормака Херли.

17. «...чатбот, который ведет психотерапевтические беседы». См.: <http://nlp-addiction.com/eliza/>.

18. Почему террористы не должны страховать свою жизнь? См.: Steven D. Levitt, "Identifying Terrorists Using Banking Data", The B. E. Journal of Economic Analysis & Policy 12, no. 3 (November 2012); Левитт С., Дабнер С. Суперффрикономика. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010 (глава 2 «Почему террористам-самоубийцам следует страховать жизнь?»); Dubner, "Freakonomics: What Went Right?", Freakonomics.com, 20 марта 2012 г.

19. «Я не знаю, зачем мы выдаем террористам такой секрет». См.: Sean O'Grady, "Super Freakonomics", The Independent on Sunday, October 18, 2009.

20. «Таковы... пути всякого, кто алчет чужого добра: оно отнимает жизнь у завладевшего им». См.: Притчи 1:18.

1. «Во-первых, надо понять, что убеждение крайнетрудная задача...» Большая часть этого раздела основывается на исследованиях группы «Проект познания культуры» (ППК) и беседах одного из авторов с Дэном Каханом и Эллен Петерс, см.: Stephen J. Dubner, "The Truth Is Out There... Isn't It?", радио Freakonomics, 30 ноября 2011 г. Сайт ППК – прекрасный источник сведений об их работе. Об изменении климата см.: Kahan, Peters, Maggie Wittlin, Paul Slovic, Lisa Larrimore Ouellette, Donald Braman, and Gregory Mandel, "The Polarizing Impact of Science Literacy and Numeracy on Perceived Climate Change Risks", *Nature Climate Change* 2 (2012). (Ранний вариант статьи: Kahan et al., "The Tragedy of the Risk-Perception Commons: Culture Conflict, Rationality Conflict, and Climate Change", Cultural Cognition Project working paper no. 89.) Дополнительную информацию о грамотности в сфере естественных наук можно найти в работе: Joshua A. Weller et al., "Development and Testing of an Abbreviated Numeracy Scale: A Rasch Analysis Approach", *Journal of Behavioral Decision Making* 26 (2012)
2. «Большинство ученых, изучающих климат, считают, что на Земле становится теплее...» См., например: Chris D. Thomas et al., "Extinction Risk from Climate Change", *Nature* 427 (January 2004); Camille Parmesan and Gary Yohe, "A Globally Coherent Fingerprint of Climate Change Impacts Across Natural Systems", *Nature* 421 (January 2003); Gian-Reto Walther et al., "Ecological Responses to Recent Climate Change", *Nature* 416 (March 2002); Peter M. Cox et al., "Acceleration of Global Warming Due to Carbon-Cycle Feedbacks in a Coupled Climate Model", *Nature* 408 (November 2000).
3. «Но американская общественность почти не переживает из-за этого». См.: John Cook et al., "Quantifying the Consensus on Anthropogenic Global Warming in the Scientific Literature", *Environmental Research Letters* 8, no. 2 (May 2013).
4. «Опрос исследовательской компании Pew Research Center...» См.: Pew Research Center for the People & the Press, "Public Praises Science; Scientists Fault Public, Media" (2009, Pew Research Center).
5. «Например, террористы, как правило, более образованные, чем не террористы». См.: Alan B. Krueger, *What Makes a Terrorist* (Princeton University Press, 2007); Claude Berrebi, "Evidence About the Link Between Education, Poverty and Terrorism Among Palestinians", Princeton University Industrial Relations Section working paper, 2003; Krueger and Jita Maleckova, "Education, Poverty and Terrorism: Is There a Causal Connection?" *Journal of Economic Perspectives* 17, no. 4 (Fall 2003).
6. «Хотите, чтобы общественные туалеты были чище?» См.: Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, *Nudge* (Yale University Press, 2008).
7. «...Лишь у некоторых из нас есть иммунитет к такого рода "слепым зонам"». См.: Канеман Д. *Думай медленно... Решай быстро.* – М.: АСТ, 2014.

8. «Легче выпрыгнуть из самолета...». См.: Kareem Abdul-Jabbar, "20 Things Boys Can Do to Become Men", Esquire.com, October 2013.

9. Насколько кампания против наркотиков снизила употребление наркотиков? См.: Robert Hornik, Lela Jacobsohn, Robert Orwin, Andrea Piesse, Graham Kalton, "Effects of the National Youth Anti-Drug Media Campaign on Youths", American Journal of Public Health 98, no. 12 (December 2008).

10. Беспилотные автомобили. Представить будущее с автомобилями без шоферов нам помогали многие люди; особенно мы обязаны Раджу Раджумару из Университета Карнеги – Меллона, который позволил нам покататься на машине под управлением компьютера и ответил на все наши вопросы.

11. «...из-за ошибок водителей происходят 90 % от 1,2 миллиона дорожных аварий со смертельным исходом в год...» Эта статистика получена от Боба Йооп Гооса, председателя Международной организации профилактики дорожных происшествий (International Organization for Road Accident Prevention), а также из отчетов Национальной службы безопасности дорожного движения (National Highway Traffic Safety Administration, NHTSA).

12. «Парк беспилотных автомобилей Google уже проехал по дорогам...» См.: Angela Greiling Keane, "Google's Self-Driving Cars Get Boost from U. S. Agency", Bloomberg.com, May 30, 2013; "The Self-Driving Car Logs More Miles on New Wheels", Google official blog, August 7, 2012. (Текст в нашей книге содержит обновленные данные о пробеге, предоставленные пресс-службой компании Google в октябре 2013 г.)

13. Смертность в автомобильных авариях. Бо?льшая часть статистики в этом разделе взята из отчетов Всемирной организации здоровья и NHTSA.

14. «...во многих городах США от 30 до 40 % деловой части города занято парковками». См.: Stephen J. Dubner, "Parking Is Hell", радио Freakonomics, 13 марта 2013 г.; Donald Shoup, The High Cost of Free Parking (American Planning Association, 2011); Eran Ben-Joseph, ReThinking a Lot: The Design and Culture of Parking (Massachusetts Institute of Technology, 2012); Catherine Miller, Carscape: A Parking Handbook (Washington Street Press, 1988); John A. Jakle and Keith A. Sculle, Lots of Parking: Land Use in a Car Culture (University of Virginia, 2004).

15. «Около 3 % трудоспособного населения США... кормят свои семьи, водят такси... грузовики, тягачи...» Данные из отчета Статистического бюро службы занятости (Bureau of Labor Statistics) за май 2012 г. Бо?льшая часть этой группы – водители тягачей и тяжелых грузовиков (1,5 миллиона человек).

16. «В богатых странах дорожно-транспортные происшествия – главная причина смерти детей...» Согласно данным Всемирной организации здоровья, процент детей, погибших на дорогах, меньше в бедных странах, где по-прежнему высока смертность от воспаления легких и кишечных инфекций.

17. «За этот период нулевой смертности в авиации на дорогах США погибло более 140 000 человек». См.: Stephen J. Dubner, "One Thought About the Two Deaths in Asiana Airlines Flight 214", Freakonomics.com, July 8, 2013. Что касается разницы между дорожными и воздушными путешествиями,

описанной в примечании, мы опирались на статистику Федеральной дорожной службы (Federal Highway Administration; данные по поездкам на автомобилях) и Бюро транспортной статистики (Bureau of Transportation Statistics; данные по авиапутешествиям).

18. «А разве мы не говорили, что оскорбления и навешивание ярлыков – очень плохая идея, если вы хотите убедить...» Из современных публицистов, часто прибегающих к публичным оскорблениям, наиболее известен эксперт и колумнист газеты The New York Times Пол Кругман. Либерал по политическим убеждениям, он как-то назвал консерваторов «жестокосердными классовыми борцами», которые «во всем неправы» и «буквально не представляют, что они делают», а кроме того, уверил, что консерваторы «превратились из партии глупцов в партию безумцев», – и все это всего лишь за три недели.

19. «...негативная информация... "очень сильно обременяет наш мозг"». См.: Tiffany A. Ito, Jeff T. Larsen, N. Kyle Smith, and John T. Cacioppi, "Negative Information Weighs More Heavily on the Brain: The Negativity Bias in Evaluative Categorizations", Journal of Personality and Social Psychology 75, no. 4 (1998).

20. «...на психику человека "плохое влияет сильнее, чем хорошее"». См.: Roy F. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Catrin Finkenauer, Kathleen D. Vohs, "Bad Is Stronger Than Good", Review of General Psychology 5, no. 4 (2001). Дополнительные соображения на эту тему Кэтлин Вос см.: Stephen J. Dubner, "Legacy of a Jerk", радио Freakonomics, 19 июля 2012 г.

21. «...неприятные события... оставляет глубокий след в нашей памяти». Как написала историк Барбара Такман в книге «Отдаленное зеркало. Катастрофы XIV века» (Distant Mirror. The Calamitous 14th Century, Knopf, 1978; в рус. пер.: Такман Б. Загадка XIV века. – М.: АСТ, 2013): «Несчастья на самом деле не так непрерывны, как кажется из записей. Записанное событие представляется протяженным во времени и пропитавшим пространство, хотя, скорее всего, оно было единичным и во времени, и в пространстве. Кроме того, мы знаем по своему опыту, что устойчивость нормы, как правило, выше, чем эффект от нарушения порядка. Впечатлившись новостями, о которых сообщает телевизор, человек будет ожидать столкновения с миром, состоящим лишь из забастовок, преступлений, отключений электроэнергии, лопнувших водопроводов, застрявших поездов, закрытых школ, грабителей, наркоманов, неонацистов и насильников. Но правда в том, что человек может вернуться вечером домой, столкнувшись лишь с одним или двумя явлениями из перечисленных (удачный день!). Это привело меня к следующей формулировке закона Такман: "Факт попадания в новости увеличивает видимый размах любого неблагоприятного события в 5-10 раз (читатель может подставить сюда любую цифру, которую сочтет уместной)"».

22. «...исследование, посвященное школьным преподавателям в Германии». См.: Thomas Unterbrink et al., "Parameters Influencing Health Variables in a Sample of 949 German Teachers", International Archives of Occupational and Environmental Health, May 2008.

23. «Если быть жирным плохо, то и есть жирное тоже должно быть плохо». Работы на эту тему многочисленны; см., в частности: Robert H. Lustig, Fat Chance: Beating the Odds Against Sugar, Processed Food, Obesity, and Disease (Hudson Street Press, 2012); об исследовании д-ра Питера Аттия из

организации Nutrition Science Initiative см.: Stephen J. Dubner, "100 Ways to Fight Obesity", радио Freakonomics, 27 марта 2013 г.

24. «Энциклопедия морального падения». По итогам беседы одного из авторов со Стивом Эпштейном и Джефом Грином, см.: Stephen J. Dubner, "Government Employees Gone Wild", радио Freakonomics, 18 июля 2013 г. Сборник историй, о котором идет речь, см.: Encyclopedia of Ethical Failure, Dept. of Defense, Office of General Counsel, Standards of Conduct Office (July 2012); Encyclopedia of Ethical Failure: 2013 Updates, тот же издатель; а также: Jonathan Karp, "At the Pentagon, an 'Encyclopedia of Ethical Failure, '" Wall Street Journal, May 14, 2007.

25. Десять заповедей. За основу взят текст современного русского перевода Библии (Российское библейское общество, 2014). – Прим. пер. На протяжении истории в разных традициях десять заповедей могли выглядеть по-разному. На это влиял перевод и интерпретация текста, а также тот факт, что заповеди дважды приводятся в Торе (Пятикнижии Моисея): в книге «Исход» и во Второзаконии. Важно также отметить, что первая заповедь не является таковой, это скорее заявление. Поэтому данный список в еврейской традиции называют aseret ha-dibrot (десять слов), а не aseret ha-mirzvot (десять заповедей).

26. Десять заповедей, бигмак и «Семейка Брейди». Из отчета Kelton Research, "Motive Marketing: Ten Commandments Survey" (September 2007); см. также: Reuters Wire, "Americans Know Big Macs Better Than Ten Commandments", Reuters.com, October 12, 2007.

27. «Вот одна из библейских историй». Ее можно прочесть в 12-й главе 2-й книги Царств. Спасибо Джонатану Розену, указавшему нам на эту историю, которая идеально иллюстрирует наш тезис. Мы следовали его пересказу, нам вряд ли удалось бы рассказать ее лучше.

Глава 9. Преимущества отступления

1. «Никогда не сдавайтесь! Никогда не уступайте!...» Текст речи Уинстона Черчилля предоставлен Churchill Centre, www.winstonchurchill.org.

2. «Тот, кто сдается, никогда не побеждает; тот, кто побеждает, никогда не сдается». В 1937 г. проповедник самосовершенствования по имени Наполеон Хилл включил эту фразу в свою ставшую очень популярной книгу «Думай и богатей!» (см.: Хилл Н. Думай и богатей! – М.: Aventine Press: АСТ, 2014). Хилл вдохновлялся историей индустриального магната Эндрю Карнеги, пробившегося «из грязи в князи». Сейчас эту фразу обычно приписывают Винсу Ломбарди, американскому футболисту и тренеру, известному своим крутым нравом. Обсуждение идей из этой главы, а также другие истории о тех, кто сдался, см.: Stephen J. Dubner, "The Upside of Quitting", радио Freakonomics, 30 сентября 2011 г.

3. Ошибка «Конкорда». См.: Richard Dawkins and H. Jane Brockmann, "Do Digger Wasps Commit the Concorde Fallacy?", Animal Behavior 28, 3 (1980);

Dawkins and T. R. Carlisle, "Parental Investment, Mate Desertion and a Fallacy", *Nature* 262, no. 131 (July 8, 1976).

4. «Реальные расходы, в отличие от возможных, намного легче подсчитать». Прекрасное содержательное эссе, которое затрагивает тему возможных издержек: Frederic Bastiat, "What Is Seen and What Is Not Seen", *Selected Essays on Political Economy*, first published 1848; published 1995 by The Foundation for Economic Education, Inc.

5. Майкл Блумберг и неудачи. См.: James Bennet, "The Bloomberg Way", *The Atlantic*, November 2012.

6. Компания Intellectual Ventures и самостерилизующаяся поверхность. Основано на беседах одного из авторов с Джеффом Дином. См. также: Katie Miller, "Q&A: Five Good Questions", *Intellectual Ventures Lab blog*, August 9, 2012; Nathan Myhrvold, *TEDMED* 2010; Nick Vu, "Self-Sterilizing Surfaces", *Intellectual Ventures Lab blog*, November 18, 2010. Номера первичных патентов на самостерилизующуюся поверхность: 8029727, 8029740, 8114346 и 8343434.

7. Взрыв «Челленджера». См.: Allan J. McDonald and James R. Hansen, *Truth, Lies, and O-Rings: Inside the Space Shuttle Challenger Disaster* (University Press of Florida, 2009); см. также: Joe Atkinson, "Engineer Who Opposed Challenger Launch Offers Personal Look at Tragedy", *Researcher News (NASA)*, October 5, 2012; "Report of the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident", June 6, 1986.

8. «Предсмертный» анализ. См.: Gary Klein, "Performing a Project Premortem", *Harvard Business Review*, September 2007; Beth Veinott, Klein, and Sterling Wiggins, "Evaluating the Effectiveness of the PreMortem Technique on Plan Confidence", *Proceedings of the 7th International ISCRAM Conference* (May, 2010); Deborah J. Mitchell, J. Edward Russo, Nancy Pennington, "Back to the Future: Temporal Perspective in the Explanation of Events", *Journal of Behavioral Decision Making* 2, no. 1 (1989). Спасибо Дэнни Канеману, познакомившему нас с этой идеей.

9. К арс тен Брош и ценаупорс тва. См.: Carsten Wrosch, Gregory E. Miller, Michael F. Scheier, Stephanie Brun de Pontet, "Giving Up on Unattainable Goals: Benefits for Health?", *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, no. 2 (February 2007). Более полное рассмотрение: Stephen J. Dubner, "The Upside of Quitting", радио *Freakonomics*, 30 июня 2011 г.

10. Фрикономические эксперименты. Сайт *Freakonomics Experiments* до сих пор работает и может подбросить монетку за вас, но долгосрочное отслеживание результатов мы прекратили. Обстоятельный рассказ Стива Левитта об этой идее см.: Stephen J. Dubner, "Would You Let a Coin Toss Decide Your Future?", радио *Freakonomics*, 31 января 2013 г. Возможно, самый душераздирающий вопрос, который мы получили на сайте: «Должен ли я оставить умирающую от рака жену (ей осталось восемь месяцев) с сыном и продолжить работать в Африке, чтобы содержать семью, или мне отказаться от работы, остаться в Штатах рядом с сыном и готовиться к банкротству?»

11. Сериал «Копы» и забастовка писателей. См.: Associated Press, "Strike May Test Reality TV's Staying Power", November 27, 2007.

12. «Черчилль... стал... "величайшим военным лидером Британии"». См.: John Keegan, "Winston Churchill", Time, June 24, 2001. Спасибо Джонатану Розену за беседу на эту тему, а Барри Сингеру, изучающему биографию Черчилля, за постоянное руководство в этом вопросе.

Если у вас возникли вопросы, на которые мы не ответили в этих примечаниях, или вам есть что добавить к ним, не стесняйтесь, пишите нам на ThinkLikeAFreak@Freakonomics.com.

Переводчик Владимир Вдовилов

Редактор Антон Рябов

Руководитель проекта О. Равданис

Корректоры Е. Аксёнова, С. Мозалёва

Компьютерная верстка М. Поташкин

Дизайн обложки М. Борисов

Арт-директор С. Тимонов

В оформлении обложки использованы иллюстрации из фотобанка shutterstock.com

© Steven D. Levitt, Steven J. Dubner, 2014

© Издание на русском языке, перевод,

оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2015

Левитт С.

Фрикомыслие: Нестандартные подходы к решению проблем / Стивен Левитт, Стивен Дабнер; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

ISBN 978-5-9614-3695-2

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Сноски

1

Две предыдущие книги тех же авторов были изданы в 2005 и 2009 гг. соответственно. – Прим. ред.

2

Японские семейные компании уже давно научились решать эту проблему. Они находят нового генерального директора вне семьи и официально усыновляют его. Именно по этой причине в Японии почти в 100 % случаев усыновляют взрослых мужчин.

3

См. примечания в конце книги, где рассказывается обо всех упомянутых исследованиях и приводится дополнительная информация.

4

Однажды шведская газета Expressen провела следующий эксперимент: пятеро биржевых экспертов должны были угадать курс акций в ближайшее время. Одновременно шимпанзе бросал дротики наугад в мишень, на которой были нанесены возможные котировки некоторых акций. Шимпанзе выиграл. – Прим. ред.

5

Нобелевская премия по экономике, учрежденная в 1969 г., не принадлежит к числу первоначальных и потому официальных Нобелевских премий, которые вручают за достижения в области физики, химии, физиологии и медицины,

литературы и сохранения мира. Награда экономистам официально носит название Премия Центрального банка Швеции по экономике памяти Альфреда Нобеля. И хотя нам симпатичны поборники исторической и фактической точности, протестующие против вольного наименования премии, мы не видим никакого ущерба в том, чтобы использовать название, ставшее уже общепринятым.

6

Первая пятница после Дня благодарения в США, традиционное начало распродаж. – Прим. пер.

7

Известная в США сетевая марка фастфуда. – Прим. пер.

8

Среди значений английского слова bolt – гром, удар молнии; выстреливать; удирать. – Прим. пер.

9

1,61 км. – Прим. пер.

10

Чтобы как-то похвалить немецких католиков⁷, нужно отметить, что, согласно новому исследованию Шпенкуха, протестанты в два раза активнее поддерживали германских нацистов.

11

Вообще говоря, далеко не очевидно, что усложненность – необходимая характеристика. Английское слово sophisticated (усложненный) происходит от греческого ???????? – софист¹. Так называли бродячих учителей философии и красноречия, которые, по словам одного автора, «имели не лучшую репутацию и более заботились о том, чтобы одержать верх в споре, а не о том, чтобы отыскать истину».

12

Любопытно, что 30 % китайских школьников, которым были предложены очки, не захотели их носить⁷. Некоторые считали, что ношение очков в раннем возрасте ослабит зрение, кто-то боялся, что будут дразнить. К счастью, в Соединенных Штатах и других странах отношение к очкам изменилось в лучшую сторону; их носят поп-звезды и знаменитые спортсмены – из средства коррекции зрения очки стали модным аксессуаром. По разным оценкам, около миллиона американцев постоянно носят очки без диоптрий.

13

Zynga, Inc. – американская компания, один из крупнейших разработчиков онлайн-игр. – Прим. пер.

14

Около 3200 долларов. – Прим. пер.

15

Так называют свод законов США, регулирующий право на оказание первой помощи и юридическое положение лица, такую помощь оказавшего. Главный пункт закона: пострадавший в большинстве случаев не может предъявить иск за неправильно оказанную первую помощь, если оказавший ее действовал добросовестно, в пределах своих знаний и опыта, стремясь облегчить положение пострадавшего. – Прим. пер.

16

Праздник в Новом Орлеане и других городах Луизианы – с красочным карнавалом, балами, парадами с участием ряженных и джаз-оркестров, которые проходят по центральным улицам. Праздник обязан своим возникновением и названием французским поселенцам. – Прим. пер.

17

Еще одно странное сходство между Соломоном и Ротом: названия их суперхитов состоят только из одного-единственного глагола в повелительном наклонении.

18

Внимательные читатели, возможно, помнят, что едок-чемпион Такеру Кобаяси разламывал хот-доги на две части, чтобы съесть их быстрее. Этот метод стали называть Соломоновым. А самые въедливые читатели отметят, что такое название некорректно, так как Соломон лишь угрожал разрубить младенца на части, но не сделал этого.

19

Райдер (англ. rider) – документ, который регламентирует, что должны сделать организаторы в ходе подготовки к выступлению артиста, музыканта или группы. При невыполнении организаторами перечисленных в райдере условий и требований исполнители вправе отказаться от выступления. – Прим. ред.

20

Тот факт, что в этой и предыдущей главах упоминается нетрадиционное использование конфет M&M's, является полной случайностью. Мы не получили денег от компании Mars, производителя M&M's, ни за скрытую рекламу, ни за рекомендацию продукта и признаемся, что сейчас, оглядываясь назад, несколько удивлены этому.

21

Вот ответы на вопросы по математике с указанием процента респондентов, ответивших правильно: 1) 500 (58 %); 2) 5 центов (12 %). Второй вопрос хитрее, чем кажется на первый взгляд. Если ваш ответ «10 центов», значит, вас удалось запутать. Перечитайте вопрос, обратив внимание на слово «больше». А теперь ответы на научные вопросы: 1) верно (86 %); 2) верно (69 %); 3) неверно (68 %).

22

Речь идет об экономической теории, предполагающей умеренное воздействие государства на рынок. Она изложена в вышедшей в 2008 г. книге Р. Талера и К. Санстейна «Подталкивание: Как улучшить решения, касающиеся здоровья, благосостояния и счастья» (Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness). – Прим. ред.

23

Проехав в общей сложности более 800 000 км, гугловские автомобили без водителей стали участниками двух дорожно-транспортных происшествий. Но

оба раза машины были не в автономном режиме и управлялись человеком. В первом случае автомобиль столкнулся с впереди идущей машиной при остановке на светофоре. Второе мелкое ДТП тоже произошло во время ручного управления автомобилем.

24

Надо отметить, что разница между смертностью в ДТП и в авиакатастрофах будет не столь огромной, если в качестве показателя рассматривать число смертей на километр: люди проезжают в автомобиле гораздо большие расстояния, чем пролетают на самолете. В текущем году в США водители наездили почти 4,8 трлн км (без учета расстояния, покрытого людьми, которых они везли), а авиапассажиры пролетели всего около 920 млрд (0,92 трлн) км.

25

Американский профессиональный игрок в гольф Джек Никлаус – один из самых знаменитых и титулованных гольфистов США; пик его славы пришелся на 1960–1970-е гг. – Прим. ред.

26

Оглядываясь назад, Левитт считает, что, возможно, сдался слишком легко. Тем самым 14-летним коротышкой оказался Тим Херрон по прозвищу Круглый, который на момент написания этой книги подходит к своему двадцатому сезону в профессиональных турнирах по гольфу; за свою карьеру он в общей сложности заработал больше 18 миллионов долларов.

27

Забавно, что идея «Копов» витала в воздухе несколько лет, но зеленый свет ей дали только в 1988 г., когда Гильдия писателей устроила забастовку. Внезапно телесети заинтересовались «жизненным» кино. «Сериал, где нет ни рассказчика, ни ведущего, ни сценария, ни съемочных дублей, показался им тогда очень привлекательным», – вспоминает Джон Лэнгли, один из создателей телешоу.

28

Вы можете написать нам по адресу: ThinkLikeAFreak@freakonomics.com.

