

УДК [159.9+33]:929  
ББК 88.4+65  
Л91

Michael Lewis  
THE UNDOING PROJECT

Перевод с английского *Р. Романенко*

Компьютерный дизайн *В. Воронина*

Печатается с разрешения Writers House LLC  
и Synopsis Literary Agency.

**Льюис, Майкл.**

Л91 Отмененный проект / Майкл Льюис ; [пер. с англ. Р. Романенко]. — Москва : Издательство АСТ, 2019. — 352 с.

ISBN 978-5-17-104834-1

Даниэль Канеман — лауреат Нобелевской премии по экономике, автор книги «Думай медленно... решай быстро». Амос Тверски — лауреат премии Американской психологической ассоциации, стипендиат Фонда Макаруров.

Их сотрудничество началось в 1960-х годах в Израиле, когда оба преподавали в Еврейском университете. Однако мало кто верил в их союз — такими они были разными. Канеман — довольно замкнутый и самокритичный. Тверски же любил оказываться в центре внимания и был способен общаться на равных с учеными из разных областей науки. И тем не менее их тандем оказался необычайно плодотворным: они стали основоположниками поведенческой экономики, а результаты их исследований оказали влияние на многие сферы нашей жизни — от медицины и государственного управления до финансов и спорта.

Канеман и Тверски помогли не только сформировать мир, в котором мы сейчас живем, но и навсегда изменить представление человечества о собственном разуме.

УДК [159.9+33]:929  
ББК 88.4+65

© Michael Lewis, 2017

Школа перевода В. Баканова, 2017

© Издание на русском языке AST Publishers, 2019

ISBN 978-5-17-104834-1

*Дачеру Келтнеру,  
моему главному проводнику в джунглях*



Сомнение неприятно, но состояние  
уверенности абсурдно.

*Вольтер*



## Содержание

<b>Предисловие.</b> Проблема, которая никуда не делась . . .	11
<b>Глава 1.</b> Мужские Сиськи . . . . .	16
<b>Глава 2.</b> Аутсайдер . . . . .	47
<b>Глава 3.</b> Инсайдер . . . . .	79
<b>Глава 4.</b> Ошибки . . . . .	110
<b>Глава 5.</b> Коллизия . . . . .	136
<b>Глава 6.</b> Правила мышления . . . . .	157
<b>Глава 7.</b> Правила предсказаний . . . . .	187
<b>Глава 8.</b> Вот и слава пришла . . . . .	202
<b>Глава 9.</b> Рождение боевых психологов . . . . .	226
<b>Глава 10.</b> Эффект изоляции . . . . .	255
<b>Глава 11.</b> Правила отмены . . . . .	278
<b>Глава 12.</b> Облако возможностей . . . . .	300
<b>Кода.</b> Бора-Бора . . . . .	325
<b>Примечания и источники</b> . . . . .	339
<b>Выражение признательности</b> . . . . .	348



## ПРЕДИСЛОВИЕ

### Проблема, которая никуда не делась

**В** 2003 году я опубликовал книгу под названием «Moneyball. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире»<sup>1</sup> о бейсбольной команде «Окленд атлетикс». О том, как искали новые способы отбора игроков и переоценили стратегию самой игры.

По сравнению с другими командами у «Атлетикс» было меньше денег на игроков, поэтому руководство клуба попыталось переосмыслить игру. Используя статистические данные, проанализированные людьми, далекими от спорта, они открыли некое новое знание о бейсболе. Это знание позволило им заткнуть за пояс менеджмент прочих бейсбольных команд. Руководители «Атлетикс» нашли достоинства в игроках, которых другие отбраковали или просмотрели, и обнаружили много глупости в том, что раньше считалось бейсбольной мудростью.

---

<sup>1</sup> «Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game». На русском языке «Манн, Иванов и Фербер», 2014. В 2011-м по мотивам книги в США снят фильм «Человек, который изменил все» с Брэдом Питтом в главной роли. — *Примеч. пер.*



Книга вызвала раздражение у некоторых бейсбольных экспертов — маститых тренеров, известных скаутов и журналистов, однако читателям эта история показалась столь же интересной, как и мне. Многие извлекли из приемов построения бейсбольной команды более масштабный урок. Если высокооплачиваемые знаменитости бизнеса, существующего с 1860-х годов, могут так ошибаться, то кто не ошибается? Если рынок игроков в бейсбол оказался таким неэффективным, то, возможно, и с другими не все в порядке? Если свежий аналитический подход привел к новым знаниям в бейсболе, то почему он не может этого сделать в других областях человеческой деятельности?

За прошедшее десятилетие методы сбора данных и их анализа с целью выявления рыночной неэффективности, примененные «Окленд атлетикс», для многих стали образцом для подражания. Я читал статьи о том, как эти подходы использовали в образовании, киноиндустрии, страховой медицине, гольфе, сельском хозяйстве, книгоиздании (!), президентской кампании, государственном управлении, банковском деле и так далее.

«Мы стали «оклендить» своих форвардов», — жаловался один из тренеров «Нью-Йорк джетс» в 2012 году. А когда законодательный орган Северной Каролины принял чертовски сложные для понимания афроамериканцев законы, основанные на анализе численных данных, комик Джон Оливер<sup>1</sup> назвал это «оклендским расизмом».

Но энтузиазм при замене старого — экспертного — подхода на новый — цифровой — часто был довольно поверхностным. И когда новые методы не приводили к немедленному успеху (а порой и когда приводили), их критиковали и от них отказывались. В 2004 году «Бостон ред сокс» вос-

---

<sup>1</sup> Британский комик, сатирик и актер, наиболее известный как корреспондент передачи «The Daily Show». В конце 2013 года покинул шоу, чтобы вести передачу «Last Week Tonight with John Oliver» на телеканале Эйч-би-оу. — *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, примеч. автора.*

пользовался методикой «Окленд атлетикс» и выиграл мировую серию впервые за почти сто лет. Используя те же приемы, они повторили свой успех в 2007 и 2013 годах. Однако в 2016-м, после трех неудачных сезонов, они объявили, что отходят от цифровых методов и возвращаются к оценкам бейсбольных экспертов. «Пожалуй, мы чересчур сильно полагались на цифры», — сказал владелец команды Джон Генри.

Писатель Нейт Сильвер несколько лет с потрясающим успехом прогнозировал результаты выборов президента США для *New York Times*, используя статистические методы, которым он научился, когда писал о бейсболе. Увы, Сильвер не смог предсказать взлет Дональда Трампа, и цифровой подход для предсказания электоральных результатов оказался под вопросом, причем в той же самой *New York Times*.

«Ничто не заменит старомодную журналистику, ведь политика — это, по сути, человеческая деятельность и потому не обязана следовать прогнозам и обоснованиям», — писал колумнист *Times* поздней весной 2016 года. И неважно, что несколько вполне старомодных журналистов предсказывали успех Трампа, а Сильвер позже признал, что Трамп оказался чересчур уникальным и он сам допустил слишком много субъективизма в расчетах.

Да, в критике людей, которые попытались применить цифровой подход в своей отрасли и не преуспели, есть доля правды. И все же особенности человеческой психики, использованные «Окленд атлетикс» для получения преимуществ — голод на специалиста, который знает нечто с определенностью в ситуации, когда определенность невозможна, — никуда не делись. Знаете, как в фильме ужасов: чудовище уже давно должно быть убито, но каким-то чудом остается в живых в ожидании финальной схватки.

Когда страсти вокруг книги, наконец, улеглись, один из отзывов на нее показался мне более важным и показательным, чем другие. Рецензия двух ученых из Чикагского уни-

верситета — экономиста Ричарда Талера и профессора права Касса Санстейна — опубликованная 31 августа 2003 года в журнале *New Republic*, была щедрой одновременно и на похвалу, и на критику.

Ученые согласились: было интересно увидеть, как бедная команда вроде «Окленд атлетикс» смогла побить самых богатых конкурентов, используя несовершенство рынка игроков. Но, по их мнению, автор книги не раскрыл глубинных причин этого несовершенства, а они напрямую связаны с особенностями мыслительного процесса людей.

Причины, по которым эксперт может недооценить бейсболиста — каким образом экспертное мнение может быть искажено сознанием самого эксперта, — были описаны несколько лет назад израильскими психологами Даниэлем Канеманом и Амосом Тверски. Моя книга не явилась откровением. Зато стала иллюстрацией идей, которые витали в воздухе десятилетиями и еще не были в должной мере оценены людьми. В частности, мною.

До сего момента я и не подозревал о существовании Канемана и Тверски, хотя один из них умудрился получить Нобелевскую премию по экономике. И я действительно не задумывался о психологических аспектах, когда писал свою книгу.

Рынок профессиональных бейсболистов полон недостатков. Но почему? Менеджеры «Окленд атлетикс» говорили об «искажениях» в оценке спортсменов. Например, значение скорости переоценено, потому что ее легко увидеть. А достоинства запасного подающего, как правило, недооценивают, потому что кажется, что главное его занятие — вообще ничего не делать. Полного игрока, скорее всего, оценят невысоко; стоимость красивого и стройного наверняка будет завышена. Список подобных искажений я вынес из общения с менеджментом «Окленд атлетикс», но не пошел дальше и не спросил себя, откуда они берутся.

Я хотел рассказать историю о том, как работает или не работает рынок, особенно когда он связан с оценкой людей.

Однако где-то внутри этого оказалась похоронена еще одна история, которую я пропустил, не исследовал и не рассказал. История о том, как работает или не работает человеческий разум, формируя суждения и принимая решения.

Когда мы сталкиваемся с неопределенностью — в сфере инвестиций, людей или чего-нибудь еще, — как мы приходим к решениям? Как влияют на этот процесс объективные данные: счет матча, отчет о доходах, результаты испытаний, показатели медицинских осмотров, тесты на скорость? Как работает ум человека (даже если этот человек — отличный специалист), когда приводит его к явным просчетам? Просчетам, которые используют к своей выгоде другие люди, те, кто проигнорировал экспертов и сделал упор на данные?

И как два израильских психолога смогли так много рассказать об этих вопросах, словно предполагая, что десятилетия спустя будет написана книга об американском бейсболе? Что заставило их сесть и попытаться выяснить, как работает сознание человека, когда он хочет оценить игрока в бейсбол, успешность инвестиций или кандидата в президенты? И как так получилось, что психолог получил Нобелевскую премию по экономике?

Отвечая на эти вопросы, я нашел для вас совсем другую историю. Вот она.