

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

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

¹ «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 Оливер¹ 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-

¹ 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.