



# Оглавление

<b>Введение. Путь к сверхмышлению</b>	9
<b>Глава 1. КАК ОШИБАТЬСЯ РЕЖЕ</b>	17
Будь проще, балбес!	21
В глазах смотрящего	31
Поставьте себя на чужое место	42
На шаг вперед после каждых похорон	48
Не слушайте свое нутро	56
Основные идеи	62
<b>Глава 2. ВСЕ, ЧТО МОЖЕТ ПОЙТИ НЕ ТАК, ПОЙДЕТ НЕ ТАК</b>	63
Навреди ближнему своему, нечаянно	66
Рискованное дело	75
Бойтесь своих желаний	83
Становится жарко	92
Слишком много хорошего	99
Основные идеи	105
<b>Глава 3. ТРАТЬТЕ ВРЕМЯ С УМОМ</b>	107
Можно делать что угодно, но не все	111
Больше выгоды за те же деньги	123
Уступите себе дорогу	130
Короткий путь к успеху	143
Основные идеи	151

<b>Глава 4. ЕДИНЕНИЕ С ПРИРОДОЙ</b>	153
Не идите против природы	158
Запуск цепной реакции	174
Порядок из хаоса	184
Основные идеи	194
<b>Глава 5. ЛОЖЬ, НАГЛАЯ ЛОЖЬ И СТАТИСТИКА</b>	195
Верить или не верить	199
Скрытые искажения	207
Остерегайтесь закона малых чисел	211
Кривая нормального распределения	216
Все относительно	230
Правильно или нет?	235
Получится ли воспроизвести?	247
Основные идеи	255
<b>Глава 6. РЕШЕНИЯ, РЕШЕНИЯ...</b>	257
Взвешивать затраты и выгоды	260
Приручая сложность	271
Остерегайтесь неизвестного неизвестного	287
Основные идеи	301
<b>Глава 7. КОНФЛИКТЫ</b>	303
Правила игры	307
Если вы понимаете, о чем я	311
Это как посмотреть	320
Где грань?	328
Единственный выигрышный ход — это не играть	333
Как изменить ход игры	344
Эндшпиль	351
Основные идеи	354
<b>Глава 8. РАСКРЫТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА</b>	355
Потребуется вся деревня	360
Кто куда	367
Дело мастера боится	373
Раскрытие потенциала	381

Вместе мы сила	391
Основные идеи	401
<b>Глава 9. ИСПОЛЬЗУЙТЕ РЫНОЧНОЕ ВЛИЯНИЕ</b>	<b>403</b>
Секретный соус	409
Видение без действия — это просто галлюцинация	418
Активируйте силовое поле	432
Основные идеи	446
Заключение	447
Благодарности	452
Иллюстрации	453
Алфавитный указатель	458
Об авторах	479



# Введение

## Путь к сверхмышлению

Каждое утро, после того как дети отправятся в школу или в лагерь, мы идем на прогулку и обсуждаем нашу жизнь, карьеру и последние события (мы — женатая пара). Хотя мы ведем беседы на множество тем, чаще всего в них можно найти общие мотивы — повторяющиеся идеи, которые помогают объяснять, угадывать или осмысливать эти, казалось бы, не связанные темы. Например, такие распространенные концепции, как цена возможности и инерция и менее известные — как закон Гудхарта или законодательный захват.

Эти и многие другие важные идеи получают объяснение в книге.

Они называются **ментальными моделями**. Вы сможете использовать их для быстрого создания *ментального* образа ситуации — *модели*, которую будет легко применить в другом подобном случае. Представляя основные ментальные модели в этой книге, мы выделяем их жирным шрифтом. Курсивом мы отмечаем слова, объясняющие название модели, а также основные идеи и фразы, связанные с ней.

Несмотря на то, что большинство этих концепций очень полезны, их не преподают ни в школах, ни даже в университетах. О некоторых из них мы узнали во время учебы (у нас обоих есть степени бакалавра и магистра Массачусетского технологического института<sup>1</sup>), но очень многие нашли сами — читая, общаясь и работая.

---

<sup>1</sup> Далее по тексту — МТИ.

Жаль, что мы узнали об этих идеях так поздно, ведь они не только помогают понимать, что происходит вокруг нас, но и учат принимать эффективные решения во всех сферах нашей жизни. Мы не можем вернуться назад во времени и рассказать юным нам об этих идеях, зато можем помочь другим людям и собственным детям. Вот почему мы решили написать эту книгу.

Приведем пример полезной ментальной модели из области физики. **Критическая масса** — это масса ядерного вещества, необходимая для достижения *критического* состояния, которое запускает ядерную реакцию. Ментальная модель критической массы сыграла ключевую роль в создании атомной бомбы. Во всех точных науках, таких как физика, имеется свой набор ментальных моделей, которые люди, занятые в этих сферах, изучают во время написания статей, работы с научными руководителями и на практике. Но есть и небольшой набор ментальных моделей полезных в принципе — они помогают принимать решения, улаживать проблемы и докапываться до правды в повседневной жизни. Часто ментальные модели берут начало в конкретных дисциплинах (физике, экономике и т. д.), но их образная ценность помогает им распространиться далеко за пределы их изначальной области знаний.

Критическая масса — как раз одна из таких ментальных моделей, которая может применяться очень широко. Идеи могут накапливать критическую массу. Вечеринка может достичь критической массы. Продукт на рынке может набрать критическую массу.

**В отличие от сотен других идей из физики, критическая масса очень полезна и за ее пределами.**

Такие универсально полезные ментальные модели мы называем *супермоделями*, поскольку их регулярное применение дарит *суперсилу* — **сверхмышление**, способность лучше *мыслить*. Оно

поможет вам лучше принимать решения как на работе, так и в личной жизни.

Идею супермоделей много лет назад высказал Чарли Мангер, партнер известного инвестора Уоррена Баффета. Выступая в 1994 году в бизнес-школе Маршалла (Университет Южной Калифорнии) с речью «Как элементарная житейская мудрость связана с управлением капиталом и бизнесом»<sup>1</sup>, Мангер объяснял:

Что такое элементарная житейская мудрость? Ее первое правило: если вы просто помните разрозненные факты и выдаете их на-гора, то вы ничего не знаете. Если разные факты не нанизаны на общую леску теории, пользоваться ими вы не сможете.

У вас в голове должны быть модели. И вы должны нанизывать свой опыт — и непосредственный, и теоретический — на их леску.

Как говорится, «история не повторяется, она рифмуется». Если вы понимаете, какую ментальную модель можно применить к вашей ситуации, значит, вы ее знаете. Допустим, вы хотите основать компанию, которая поможет людям сдавать в аренду свои дорогие инструменты для ремонта, пылящиеся без дела у них в гараже. Если вы понимаете, что к этому бизнесу можно применить идею критической массы, значит, вы знаете, что ваш бизнес станет жизнеспособным только тогда, когда достигнет какого-то предела. В этом случае нужно, чтобы в районе было достаточно инструментов для аренды, чтобы удовлетворить изначальную потребность клиентов в них. Именно так у сервиса Lyft<sup>2</sup> должно быть достаточно водителей в городе, чтобы люди смогли на него положиться.

<sup>1</sup> Оригинальное название речи: «A Lesson on Elementary Worldly Wisdom As It Relates To Investment Management & Business».

<sup>2</sup> Lyft — американская транспортная компания, которая позволяет пользователям через сайт находить водителей, готовых подвезти их за умеренную плату.



Это и есть сверхмышление. Как только вы поймете, что бизнес-модель можно частично объяснить через призму критической массы, вы начнете рассуждать о ней логически на новом уровне, задавая себе вопросы. Сколько инструментов создадут критическую массу в вашем районе? На каком максимальном расстоянии друг от друга должны быть два инструмента, чтобы войти в критическую массу в вашем районе? Можно ли достичь критической массы в вашем районе? Почему? Можно ли откорректировать бизнес-модель так, чтобы критическая масса достигалась легче? (Например, компания может предлагать в каждом районе собственные инструменты.)

Как видите, супермодели — это прямой путь к мышлению высокого уровня. Если вы понимаете, какая модель подходит к ситуации, вы можете сразу перейти на высокий уровень, минуя низкий. И наоборот, люди, которые не знают об этих моделях, скорее всего, никогда не достигнут такого уровня или потратят на это очень много времени.

Вспомните, как вы учились умножению. Умножение — это всего лишь сложение, повторенное несколько раз. На самом деле все арифметические операции можно свести к простому сложению: вычитание — это сложение с отрицательным числом, деление — это многократное вычитание и так далее. Однако при сложных расчетах сложение отнимает очень много времени, поэтому мы и научились умножать.

Допустим, у вас есть калькулятор или электронная таблица. Вам даны 158 групп по 7 единиц, и вы хотите узнать общее количество. Вы можете сложить 158 семерок (медленно) или помножить 7 на 158 (быстро).

**Сложение кажется страшно неуклюжим, если вы знаете умножение — мышление высокого уровня, которое помогает работать быстро и рационально.**

Если вы не используете ментальные модели, стратегическое мышление — все равно что складывать там, где можно умножать. Без этих важных кирпичиков, которые помогают логически рассуждать о проблемах на высоком уровне, вам каждый раз придется начинать с нуля. Именно поэтому знание правильных ментальных моделей открывает путь к сверхмышлению, точно так же как вычитание, умножение и деление дают возможность решать сложные математические задачи.

Усвоив ментальную модель «умножение», вы уже не сможете представить себе мир без нее. Но совсем немногие ментальные модели усваиваются с рождения. Когда-то люди и сложения-то не знали, да и до сих пор кое-где обходятся без него. Например, народ пирахан из амазонских тропических лесов в Бразилии не пользуется конкретными числами, только понятиями «мало» и «много». Сосчитать они могут разве что до трех, не говоря уже о сложении. Брайан Баттеруорт подробно рассказал об этом 20 октября 2004 года в статье «Что происходит, когда ты не можешь посчитать до четырех?»<sup>1</sup> для газеты The Guardian:

В сущности, они не имеют числительных и числовых символов, таких как один, два, три, поэтому их арифметические способности невозможно было проверить так, как мы проверили бы даже пятилетних детей в Британии. Вместо этого [лингвист] Питер Гордон придумал задание на сопоставление. Он выкладывал на стол перед собой до восьми предметов, и участник-пирахан должен был выложить по порядку то же количество. Но даже когда предметы лежали в ряд, точность воспроизведения их количества резко падала после трех.

Скорее всего, у вас есть остаточные знания от множества дисциплин. Может быть, физика — одна из них? Большинство идей из физики известны лишь посвященным, но некоторые — те мен-

---

<sup>1</sup> Оригинальное название статьи: «What Happens When You Can't Count Past Four?».

тальные модели, которые мы представим в этой книге, — потенциально пригодятся вам в обычной жизни. И поэтому, несмотря на свои остаточные знания, вы можете и должны хорошо изучить эти концепции, чтобы применять их вне специализированного контекста.

Если вы не физик, сила Кориолиса, закон Ленца, дифракция и сотни других понятий вряд ли будут вам полезны в повседневной жизни, но мы уверяем, что критическая масса пригодится. Этим и отличаются супермодели от обычных ментальных моделей. И то же самое касается каждой из основных дисциплин. Как говорил Чарльз Мангер:

Модели должны брать начало из различных дисциплин, поскольку вся мудрость мира не может уместиться в одну-единственную академическую сферу... Нужны модели из большой совокупности дисциплин. Вы скажете: «О господи, одно это уже слишком сложно». Но, к счастью, это не так, потому что в 80 или 90 важных моделях будет содержаться около 90% того, что сделает вас мудрым человеком. И лишь горстка из них на самом деле действительно очень сложна.

Мангер развил эту идею, выступая с речью «Элементарная житейская мудрость — результаты»<sup>1</sup> в Стэнфордской школе юриспруденции 19 апреля 1996 года.

Когда я настаиваю на междисциплинарном подходе... на самом деле я прошу вас игнорировать рамки дисциплин. Если вы хотите стать хорошими мыслителями, вам нужно так развить свой ум, чтобы он мог перешагивать через эти рамки. Не нужно знать все на свете. Просто соберите самые лучшие и важные идеи из всех этих дисциплин. Это не так уж сложно сделать.

У вас под рукой должна быть обширная база ментальных моделей, иначе вы рискуете наделать ошибки в их подборе. Как говорится: «Человек с молотком везде видит гвоздь» (это выражение

<sup>1</sup> Оригинальное название речи: «A Lesson on Elementary, Wordly Wisdom, Resulted».

связано с другой супермоделью, *молотком Маслоу*<sup>1</sup>). Для каждой ситуации нужен свой инструмент, поэтому вам потребуется полноценный набор супермоделей.

Эта книга и есть такой набор: она систематически перечисляет, классифицирует и объясняет все важные ментальные модели из основных дисциплин. Мы последовательно рассказываем о них на протяжении девяти глав и надеемся, что вам будет интересно читать и легко понимать. Каждая глава связана одной общей темой и написана так, чтобы в нее было легко заглядывать потом.

Мы считаем, что эти супермодели будут служить вам всю жизнь: с их помощью вы сможете понимать сущность событий, генерировать идеи и принимать решения. Чтобы они принесли наибольшую пользу, вы должны применять их в правильное время и в правильном контексте. А для этого нужно достаточно хорошо их знать, чтобы правильно сопоставлять с вашими текущими обстоятельствами. Если вы хорошо понимаете ментальную модель, то будете использовать ее так же легко, как умножение: при случае она просто будет всплывать в вашей голове.

Нельзя научиться пользоваться ментальными моделями на таком уровне за одну ночь. Вы, как Человек-Паук или Халк, не сразу станете мастером своей силы. Суперсилу, которую вы получите, познакомившись с ментальными моделями, нужно развивать.

**Эта книга похожа на паука, укусившего Питера Паркера, или на дозу радиации, доставшейся Халку. Преобразившись, вы должны будете совершенствовать свои силы регулярной практикой.**

<sup>1</sup> Молоток Маслоу, или Золотой молоток — уверенность в полной универсальности какого-либо решения и использование его везде, где только можно (в том числе искусственно «подгоняя» условия).