

НА ДЕЛЕ ЭТО РАБОТАЕТ, ЗНАЮ. А В ТЕОРИИ? О ДЖОНЕ ГАРРИСОНЕ, ЗЕММЕЛЬВЕЙСЕ И ЭЛЕКТРОННОЙ СИГАРЕТЕ

Предлагаемый мною подход поможет вам генерировать новые и интересные идеи, заслуживающие экспериментальной проверки. Но не стоит ждать, что они немедленно станут популярными или что их будет легко продать. Хотите легкой жизни — никогда не предлагайте решение проблемы, основанное на области знаний, отличной от той, от которой его ожидают. Несколько лет назад мои коллеги придумали необычный способ снизить преступность. Они предположили, что присутствие металлических ставен, которыми на ночь закрывают витрины магазинов в неблагополучных районах, на самом деле *повышает* уровень преступности, поскольку ставни подают сигнал: закон здесь бессилён.

Одна из моих коллег, замечательная Тара Остин, видела исследование, в котором высказывалось предположение, что «диснеевские лица» — с большими глазами и пропорциями маленьких детей — действуют успокаивающе. Объединив две идеи, Тара поставила эксперимент, предложив местному сообществу художников, мастеров граффити, нарисовать на ставнях лица младенцев и маленьких детей.

По всем меркам это существенно снизило уровень преступности; более того, расходы оказались крайне невелики, определенно меньше, чем затраты на патрулирование улиц.



Сравните этот эффект с впечатлением, которое производят простые стальные жалюзи

С тех пор этот опыт повторили власти нескольких районов, хотя и немногих: гораздо легче требовать увеличить бюджет полиции или установить системы видеонаблюдения, чем подойти к проблеме с позиций психо-логики.

В разумном мире единственное, что имеет значение — решение проблемы наиболее эффективными способами. Но решение проблем, как это ни странно, носит статусный характер: есть подходы с высоким статусом — и с низким. Даже Стив Джобс сталкивался с презрением зануд из числа



Хотите приобрести дешевое искусство — покупайте архитектуру!

гаются в конце списка — они еще больше обесцениваются тем, что их невозможно измерить. Если вы сумеете убедить себя ценить нечто такое, что не ценят другие, то сможете наслаждаться роскошным домом, заплатив за него гораздо меньше¹.

Я решил, что хочу жить в каком-нибудь интересном доме, и больше внимания уделял архитектуре, а не точному местоположению или количеству спален. Этот необычный подход минимизирует зависть к статусу. Время от времени мы посещали безумно дорогие дома наших друзей. «Что скажешь?» — спрашивала меня жена по дороге домой. «Конечно, дом большой, — отвечал я, — но я не могу отделаться от мысли о дрянной архитектуре».

¹ Американским читателям этой книги стоит посетить сайт Wright On The Market, на котором выставлены на продажу дома, спроектированные Фрэнком Ллойдом Райтом.

Как я уже говорил, наша квартира находится на втором этаже, и в доме нет лифта¹. Но я решил взглянуть на это иначе. Отсутствие лифта полезно для здоровья, поскольку несколько раз в день вам гарантирована физическая нагрузка. То есть у квартиры нет недостатка в виде отсутствия лифта, а есть достоинство в виде бесплатного тренажерного зала.

Из этого примера можно извлечь два урока. Первый: не всегда есть смысл использовать логику, если все остальные тоже рассуждают логично. Логика хороша для защиты и объяснения принятого решения, но не всегда хороша для его поиска. Причина в том, что привычная логика представляет собой линейный мыслительный процесс, доступный всем, и поэтому она приведет вас туда же, куда и всех. Это не всегда плохо: когда вы покупаете товары массового производства, такие как тостер, обычно стоит придерживаться общепринятых вкусов. Но, когда вы выбираете что-то редкое², полезно проявить эксцентричность. Второй интересный аспект: у нас нет единой меры того, что для нас важно, а что нет — одна и та же характеристика (например, отсутствие лифта) может рассматриваться и как недостаток, и как достоинство, в зависимости от вашего отношения. То, на что вы обращаете внимание, и то, как вы к чему-либо относитесь, неизбежно влияет на ваш выбор.

Принимая решение, мы должны следить за тем, чтобы не придавать слишком большого значения исчислимым характеристикам. Сравнить числа при покупке дома очень легко (количество комнат, общая площадь, расстоя-

¹ Квартира под нами на первом этаже обошлась бы на £200 000 дороже нашей — в основном по этой причине.

² Например, дом, пляж и спутника жизни.

ОБРАЩАЕМ В ЗОЛОТО ЖЕЛЕЗО И КАРТОФЕЛЬ: УРОКИ ИЗ ПРУССИИ

В Пруссии XIX века выдающееся алхимическое достижение спасло государственную казну, когда королевская семья сумела сделать украшения из железа более популярными, чем из золота. Для того чтобы финансировать войну против Франции, принцесса Марианна в 1813 году обратилась ко всем богатым и благородным женщинам с просьбой обменять свои драгоценности на украшения из неблагородных металлов. Взамен им выдали железные копии тех золотых украшений, которые они пожертвовали в казну, с гравировкой *Gold gab ich für Eisen* («Золото отдал я за железо»). После этого на светских мероприятиях железные копии драгоценностей были более весомыми показателями статуса, чем золото. Золотые украшения просто свидетельствовали о богатстве семьи, а железные — не только о богатстве, но и о патриотизме. Как заметил один из современников, «железные украшения стали модными у всех патриотов, которые так демонстрировали свой вклад в поддержку освободительных войн».

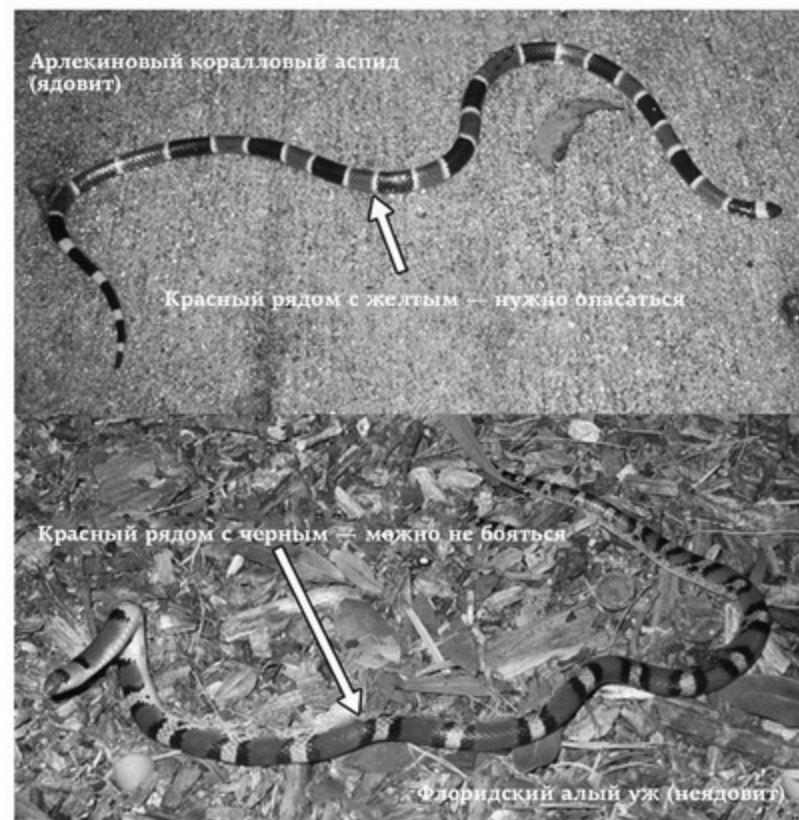
Да, драгоценные металлы имеют ценность. Но ее имеет и смысл, добавление которого обычно связано с меньшими затратами и с меньшим ущербом для окружающей среды. В конце концов, если подумать, золотые украшения всего

лишь чрезвычайно расточительный способ сигнализировать о своем статусе. Но может, если добавить немного психологических ингредиентов, железо справится не хуже? Психология — 1, химия — 0.



Gold gab ich für Eisen. Немного алхимии — и железные украшения стали цениться выше золотых

Живший в XVIII веке монарх — предположительно Фридрих Великий — с помощью подобного волшебства сделал картофель сельскохозяйственной культурой. «Психологический» эликсир позволил превратить нечто бесполезное и нежеланное в ценное и притягательное. Фридрих хотел, чтобы в XVIII веке прусские крестьяне выращивали и ели картофель. Так король надеялся снизить риск голода при нехватке хлеба и дать народу альтернативный источник углеводов. Кроме того, цены на продовольствие могли бы стать стабильнее. Вот только крестьянам картофель не нравился: когда Фридрих прибегнул к принуждению и штра-



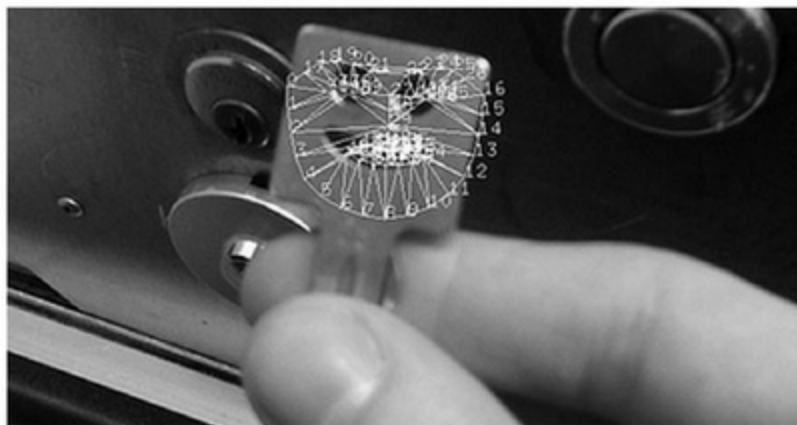
Мимикрия Бейтса в действии: безвредный алый уж притворяется смертельно ядовитым коралловым аспидом. Стихи помогают запомнить разницу

Может быть, правило «не ешь ярко окрашенных» приносит животным немало пользы. Тот, кому не нужно маскироваться, явно ни от кого не прятался, а значит, выжил как-то иначе, и его лучше избегать. Это еще один пример того, как некое явление, иррациональное на первый взгляд, передает больше смысла, чем другое, совершенно логичное. Оно имеет смысл именно потому, что связано с трудностями. Имитировать его можно, но это рискованно.

Например, некоторые змеи придерживаются стратегии мимикрии: у них есть яркая окраска, но нет ядовитых зубов. Но если хищник научится отличать вас от опасных видов, которые вы имитируете, он будет убивать — за ваш счет.

В Южном Централ, южной части Лос-Анджелеса, мужчина, надевающий золотые украшения, подает двойной сигнал: ему хватает денег на золото и он достаточно крут, чтобы показывать свое богатство на публике, не боясь грабежа. Я могу себе позволить дорогие цацки, но у меня, мужчины средних лет и не в лучшей физической форме, не хватит уверенности носить их даже на тихих улицах Лондона или Севенокса.

эволюционной истории многие угрозы исходили от других животных, и способность заметить их и угадать намерения зачастую отделяла жизнь от смерти. Как и в случае с детекторами дыма, здесь важна калибровка: да, за умение распознавать людей и животных мы платим тем, что видим их там, где их нет, но это разумная цена. Возможно, мы будем приписывать эмоции стиральной машине или видеть человеческое лицо в очертании скалы, но это небольшая плата за эволюционную приспособленность по сравнению с преимуществами, которые дает усиленный талант к распознаванию лиц.



На фотографии ключа алгоритм распознает человеческое лицо в двух круглых отверстиях и одной щели

От мозга, который видит лицо в каждой скале или в каждом дереве, тоже нет никакого проку. Поэтому можно предположить, что эволюция по возможности будет совершенствовать настройку, уменьшая количество ложноположительных результатов. Сегодня и детекторы дыма, и автомобильная сигнализация не так подвержены паранойе, как в 1980-х годах, но и те и другие настроены на чрезмерную

осторожность, что вполне логично. Это всегда компромисс, и иллюзии — плата за него.

Например, программы распознавания лиц должны идти на такой же компромисс, чтобы быть работоспособными. Если программа *никогда* не распознает лицо там, где его нет, значит, она слишком чувствительна — такие высокие стандарты означают, что она не сумеет распознать лицо при небольшом изменении угла зрения или при одном закрытом глазе, что делает ее бесполезной. В результате алгоритмы распознавания лиц подвержены тем же зрительным иллюзиям, что и люди, и для обработки неидеальной или неоднозначной информации всегда требуется калибровка. Таким образом, ни одно живое существо не сможет эволюционировать и выжить в реальном мире, обрабатывая информацию объективно, однозначно и соразмерно.



«Удивленная стиральная машина» — еще один пример зрительной иллюзии