

ГЛАВА 1

ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ — «ФРИКОМЫСЛИЕ»?

После того как мы написали «Фрикономику» и «Суперфрикономику»*, 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**.) «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,

* Две предыдущие книги тех же авторов были изданы в 2005 и 2009 гг. соответственно. — *Прим. ред.*

** 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.

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 ффрикономических 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 ффрикомыслию*.

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,

* См. примечания на с. 163, где рассказывается обо всех упомянутых исследованиях и приводится дополнительная информация.

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 мощностью 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 фрик: 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 фрик. 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.

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, кик-боксером, 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 чудо⁶. 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 Миэ). 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*, 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 $25\frac{1}{8}$ ХД за 12 минут.

* Известная в США сетевая марка фастфуда. — Прим. пер.

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 $25\frac{1}{8}$. 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* 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 $53\frac{3}{4}$ 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

* Среди значений английского слова *bolt* — гром, удар молнии; выстреливать; удирать. — Прим. пер.

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 подавился⁹, пытаясь повторить подвиг своих кумиров. 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 глотает 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 Safe Luxembourg — тихом изыщном 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 умирала 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 расправиться 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-дога¹¹, 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 постоит-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 побила 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* 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.

* 1,61 км. — *Прим. пер.*

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 представлена «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 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*.
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».

* Еще одно странное сходство между Соломоном и Ротом: названия их супер-хитов состоят только из одного-единственного глагола в повелительном наклонении.

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 невинного самим раскрыть себя*.

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**, в котором подробно расписаны технические требования, вопросы безопасности, а также перечислены необходимая еда и напитки. Так, по четным дням календаря участники группы ели рост-биф, 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»***.

* 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.

** Райдер (англ. *riders*) — 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.*

*** 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.

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 гримерку 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, пытаться 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 брусok 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 невинные люди по-разному реагируют на один и тот же стимул. О чем будут думать виновный и невинный 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 невинный 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 невинные 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 невиновных. Получается, эти парни были принесены в жертву системе.

Нужно также подчеркнуть, что угроза ордалии теряет 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 из 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% больше⁵, 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 способ⁶. 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?