

**Элвин Рот**

ЛАУРЕАТ НОБЕЛЕВСКОЙ ПРЕМИИ

# КОМУЧТО ДОСТАНЕТСЯ И ПОЧЕМУ



**КНИГА О РЫНКАХ,  
КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ  
БЕЗ ДЕНЕГ**

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Часть I. Вездесущие рынки</b> .....	<b>11</b>
Глава 1. Введение: каждый рынок рассказывает собственную историю .....	12
Глава 2. Рынки на завтрак и на весь день .....	24
Глава 3. Обмен, спасающий жизни .....	37
<b>Часть II. Препятствия для исполнения желаний: как рынки терпят неудачу</b> .....	<b>61</b>
Глава 4. Слишком рано .....	62
Глава 5. Слишком быстро: жажда скорости .....	85
Глава 6. Перенасыщенность: почему плотному рынку следует быть пошустрее .....	104
Глава 7. Слишком рискованно: доверие, безопасность, простота .....	116
<b>Часть III. Изменение дизайна: как сделать рынок более разумным, плотным и быстрым</b> .....	<b>133</b>
Глава 8. Подбор паросочетаний: сильнодействующее лекарство для новоиспеченных врачей .....	134
Глава 9. Опять в школу .....	153
Глава 10. Сигналы .....	169
<b>Часть IV. Запрещенные и свободные рынки</b> .....	<b>195</b>
Глава 11. Неприемлемые, запрещенные — с хорошим дизайном .....	196
Глава 12. Свободные рынки и дизайн рынка .....	217
Примечания .....	231
От автора .....	251

ЧАСТЬ I

# ВЕЗДЕСУЩИЕ РЫНКИ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Глава 1

## ВВЕДЕНИЕ: КАЖДЫЙ РЫНОК РАССКАЗЫВАЕТ СОБСТВЕННУЮ ИСТОРИЮ

Апрельским днем 2010 года восемь хирургических команд в четырех разных городах готовятся к восьми одновременным операциям. На часах пять утра. Четыре здоровых человека согласились отдать одну из своих почек четверем совершенно незнакомым им людям; у всех реципиентов терминальная стадия почечной недостаточности, поэтому донорский орган в буквальном смысле слова станет для них пропуском в жизнь.

В то же самое время Джерри и Памела Грин, сидя за столом на своей кухне в Линкольне, внимательно изучают прогноз погоды. Они волонтеры и сейчас собираются лететь на своем личном маленьком самолете в Ливан в Нью-Гемпшире, чтобы забрать там одну из почек, отвезти ее в Филадельфию, затем получить у тамошних трансплантологов другой донорский орган и доставить его в Бостон. (Еще двое пилотов-волонтеров доставят в нужное место две другие почки.) Поскольку полет будет осуществляться с позывным «Спасатель», что говорит о его максимальной безотлагательности, авиадиспетчеры должны без малейших задержек пропустить Джерри и Памелу в Филадельфию через один из самых оживленных коридоров воздушного пространства в мире, вниз по реке Гудзон через аэропорт Ньюарка. В Филадельфии их приземления уже ждут; планируется даже немного задержать вылет из аэропорта нескольких рейсов с сотнями пассажиров.

\* \* \*

В донорских органах всегда есть острая нужда. Как и в свободном воздушном пространстве: авиакомпании тратят на топливо несколько сотен долларов в минуту, а в определенный момент времени только один самолет

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

может занимать конкретный воздушный коридор. Время задержавшихся в пути пассажиров тоже, как правило, стоит очень дорого. Очевидно, что для оптимального распределения этих дефицитных ресурсов — кто в этот апрельский день получит почку и в какой операционной, по какому маршруту полетит самолет, доставляющий донорские органы, — требуются немалые знания. Поэтому вас вряд ли удивит, что Джерри, когда не летает на своем самолётике, преподаёт экономику в Гарвардском университете.

Экономика — наука об эффективном распределении дефицитных ресурсов, она также изучает вопрос: как сделать их более доступными. Впрочем, донорские органы и воздушное пространство, конечно же, не единственные ресурсы, которых не хватает человечеству и которые нужно оптимально распределить в апрельский день для спасения четырёх человеческих жизней. Много лет назад каждый участвующий в проекте хирург поступил в медицинский институт, выучился и прошел интернатуру. И на всех этих этапах наши хирурги конкурировали со своими амбициозными коллегами. Да и Джерри, чтобы получить работу, тоже приходилось вступать в конкурентную борьбу. Перед началом профессиональной деятельности и он, и наши врачи поступили в высшее учебное заведение, а Джерри еще и успешно прошел отбор в школу Стейвесанта, самую избирательную государственную среднюю школу в Нью-Йорке. Обратите внимание, что ничто из вышеперечисленного — ни донорскую почку, ни место в лучшей средней школе города, ни востребованную работу — невозможно получить, просто предложив наибольшую цену либо, напротив, согласившись работать за гроши. В каждом случае необходимо найти правильное сочетание определенных параметров и учесть все требования.

## Как подбираются устойчивые паросочетания\*

В Талмуде рассказывается об одном раввине, которого спросили, чем занимался Творец после создания Вселенной. На что он ответил: «Подбирал подходящие пары». Далее раввин объясняет, почему это (речь идет о подборе супружеских пар) не только чрезвычайно важное, но и очень трудное дело — «не более простое, чем разделить воды Красного моря».

---

\* Паросочетание — термин из теории графов, обозначающий такое подмножество ребер графа, в котором никакие два ребра не смежны; устойчивое паросочетание — паросочетание без блокирующих пар. *Прим. ред.*

В ходе подбора устойчивых паросочетаний (экономисты называют его *матчмейкингом*) мы выбираем и получаем в жизни многое, чему в свою очередь должны соответствовать. Имеется в виду, что выбор должен быть сделан одновременно и взаимно. Нельзя просто сообщить Йельскому университету, что вы будете в нем учиться, или проинформировать компанию Google, что намерены в ней работать, — на это требуется согласие этих институтов. Но и Йельский университет, и Google тоже не могут заставить вас учиться или работать в них. Тут все происходит как при выборе брачного партнера: для создания надежного союза оба должны выбрать друг друга.

Зачастую для подбора пар существует структурированная среда — своего рода процесс рассмотрения заявок и отбора кандидатов, — в которой происходит «ухаживание» и выбор. От этого процесса и от того, насколько хорошо мы в нем ориентируемся, в значительной мере зависят некоторые важнейшие переломные моменты нашей жизни, да и многие менее важные тоже. В его ходе определяется не только то, кого из абитуриентов зачислят в престижный вуз, но и кого из студентов примут на самые популярные учебные курсы и кто из них будет жить в лучших общежитиях. То же самое происходит после окончания колледжа или университета при поступлении на работу — например, кто получит самую хорошую работу и у кого в дальнейшем будут наилучшие возможности для карьерного роста. А иногда в результате подбора сочетаний решается вопрос жизни и смерти, например, когда им определяется, кто из безнадежно больных людей получит орган для трансплантации.

Браки, как известно, заключаются на небесах, но подбор устойчивых паросочетаний активно ведется и на рынках. Все рынки, как и любовные истории, начинаются с желания. На рынках люди удовлетворяют свои потребности, покупатели знакомятся с продавцами, студенты с преподавателями, люди, ищущие работу, с работодателями, а иногда находят друг друга те, кто ищет свою вторую половину.

До недавнего времени экономисты преимущественно обходили процесс подбора соответствий молчаливо, фокусируя внимание прежде всего на товарных рынках, где выбор определяется исключительно ценой. На таких рынках только вы решаете, что хотите получить, и если вы можете себе это позволить, то платите и получаете желаемое. При покупке сотни акций AT&T на Нью-Йоркской фондовой бирже вам не нужно беспокоиться о том, выберет ли вас их продавец. Вы не должны подавать заявку или обхаживать его, чтобы обратить на себя внимание и доказать свою привлекательность. Продавцу тоже не нужно бороться за вашу

благосклонность. Вся работа в этом случае выполняет цена, соединяющая продавца и покупателя в точке, где цена предложения уравнивается с ценой спроса. На Нью-Йоркской фондовой бирже только от цены зависит, кому что достанется.

На *рынках соответствия* ситуация иная. Конечно, образование в высшем учебном заведении стоит довольно дорого, и не каждый может себе это позволить — но не потому, что колледж или университет поднимает плату за обучение до тех пор, пока за него не будет в состоянии заплатить ровно столько молодых людей, сколько он способен вместить и обучить, то есть пока спрос не сравняется с предложением. Напротив, самые разборчивые вузы, сколь бы дорого у них ни стоило обучение, стараются максимально снизить плату, чтобы в них захотели учиться и подали заявление как можно больше абитуриентов, а затем они предельно строго отбирают кандидатов. Однако колледжи и университеты не могут просто выбирать студентов, они тоже должны завлекать и добиваться лучших, проводя дни открытых дверей, предлагая хорошую материальную базу, финансовую помощь, льготы и стипендии, ибо, как известно, многие абитуриенты подают заявление не в один, а сразу в несколько вузов. Большинство работодателей тоже не снижают заработную плату до такого уровня, что работать у них согласятся только те, кто готов на любую работу. Им хочется иметь самых квалифицированных и преданных сотрудников, а не самых дешевых. На рынке труда «ухаживание» и «привлечение» используются обеими сторонами: работодатели предлагают хорошие зарплаты, льготы и перспективы карьерного роста, а кандидаты демонстрируют трудовой энтузиазм и высокую квалификацию.

Рынки труда и образования имеют много общего с поиском брачного партнера: здесь предполагается поиск и ухаживание с обеих сторон. Без этого не обойтись ни одному рынку, на котором цена не является единственным фактором, определяющим, кто что получает. А при подборе некоторых паросочетаний он вообще отсутствует. Например, пересадка почки стоит довольно дорого, но кто из больных получит донорский орган, решают отнюдь не деньги. Более того, торговля органами для трансплантации карается законом. Точно так же за время посадки в аэропорту нужно платить, но не платой определяется, какой самолет его получит. И получение общего образования не имеет цены: налогоплательщики обеспечивают средние школы ровно на столько, чтобы их мог бесплатно посещать каждый ребенок. Многие сочтут отвратительным то, что деньги решают, кто из больных получит почку или кого из детей примут в хороший, востребованный государственный детский сад. Если органов для

трансплантации недостаточно (а их всегда недостаточно), а мест в лучших детских учебных заведениях на всех не хватает (а так и есть), дефицитные ресурсы непременно должны распределяться посредством подбора соответствий, одновременного и взаимного парного выбора.

## Дизайн рынка

Иногда устойчивые паросочетания, как формальные, так и ситуативные, формируются сами собой. Но в последнее время процесс их подбора разрабатывают специально. Для этого новая экономика *рыночных моделей*, да и рынков в целом, использует науку. Это и есть предмет нашей книги. Вместе с группой коллег из разных стран мира я участвовал в создании новой дисциплины, изучающей устройство рынка. Дизайн рынка устраняет проблемы, которые мир коммерции не сумел решить естественным образом. Наша работа позволяет людям по-новому взглянуть на то, что на самом деле «освобождает» свободные рынки, позволяя им функционировать эффективно.

Большинство рынков работают в весьма широком пространстве разных принципов — от «невидимой руки рынка»\* Адама Смита до пятилеток председателя Мао. От централизованного планирования рыночная система отличается тем, что в ней только сами участники определяют, кто и что получает. Однако у нее мало общего и со вседозволенностью неограниченной свободы предпринимательства, поскольку участники выходят на рынки, зная о том, что там действуют определенные правила.

Бокс превратился из драки в спорт, когда Джон Дуглас, девятый маркиз Куинсберри, придумал для него правила, названные впоследствии его именем. Правила Куинсберри сделали этот вид спорта достаточно безопасным, чтобы привлекать людей к спаррингу, но не предопределять исход боя. Торговые площадки, от самых крупных вроде Нью-Йоркской фондовой биржи до совсем маленьких, таких как сельскохозяйственная ярмарка местного значения, тоже работают по определенным правилам. И эти правила, которые время от времени корректируются с целью более эффективного функционирования, и есть *дизайн* рынка. Даже там, где эти установки эволюционировали очень медленно, есть дизайн, пусть и не разработанный осознанно и целенаправленно.

Особенно строгие правила действуют на торговых площадках в интернете, поскольку они непременно должны быть оформлены официально

---

\* Невидимая рука рынка — термин, введенный Адамом Смитом, означает рыночный механизм саморегулирования экономики. *Прим. ред.*



в соответствующем программном обеспечении. Сегодня, когда доступ в интернет можно получать с мобильных устройств, мы всегда находимся в непосредственной близости от рынка.

Рынки связаны между собой: интернет-рынки зависят от рынков диапазона радиочастот, благодаря которым смартфоны и другие мобильные устройства процветают там, где прежде безраздельно господствовали телевидение и радио.

Мне довелось лично участвовать в разработке дизайна некоторых рынков и процессов подбора соответствий, описанных в этой книге. Например, как известно, почти все американские врачи получают свои первые рабочие места через Национальную программу распределения по ординатурам (National Resident Matching Program — NRMP). В середине 1990-х годов я руководил изменением алгоритма подбора паросочетаний для NRMP, который теперь ежегодно подбирает более двадцати тысяч новоиспеченных врачей для почти четырех тысяч ординаторских программ. Мы с коллегами помогали разрабатывать подобные процедуры для врачей на более поздних этапах их карьеры, а также участвовали в разработке системы, весьма успешно используемой сегодня для распределения учащихся по старшим классам школ Нью-Йорка, Бостона и других крупных городов США. А вышеописанный обмен донорскими органами, который помогали осуществить Джерри и Пэм, был организован Программой по обмену почками Новой Англии (New England Program for Kidney Exchange — NEPKE), которая отчасти базируется на разработке, предложенной вашим покорным слугой вместе с двумя коллегами-экономистами, Утку Унвером и Тайфуном Сонмезом. В 2004 году мы помогли группе хирургов и других специалистов по трансплантации основать NEPKE, в которой используются написанные нами алгоритмы подбора сочетаний донор-реципиент, а впоследствии вместе с коллегами из области хирургии занимались тем, чтобы сделать обмен донорскими почками стандартной процедурой в трансплантологии.

## Торговые площадки

Первоочередная задача любой торговой площадки состоит в объединении в одном месте многих участников, желающих заключить соглашение, чтобы в результате они заключили наилучшую сделку из возможных. Большое количество участников делает рынок *плотным*, причем на разных рынках плотность достигается разными способами. Например, чтобы создать информационно-координационные центры по обмену

донорскими почками, нам сначала пришлось повысить плотность рынка путем формирования базы данных реципиентов и доноров.

Дальнейшие усилия по поддержанию плотности рынка часто связаны с таймингом сделок. Когда следует выйти с предложением? Как долго оно должно оставаться открытым? Кстати, те же вопросы интересуют и рынки товаров и услуг, от местной сельскохозяйственной ярмарки до фондовой биржи. Например, фермерский рынок неподалеку от моего прежнего дома открывается в строго определенный час. Если вы придете немного раньше, до открытия, торговцы, скорее всего, не продадут вам ни ягодки. Иначе они рискуют навлечь на себя гнев своих товарищей. Ведь если некоторые начнут торговать до официального открытия рынка, то покупатели станут приходить раньше и тогда торговля на рынке, обычно работающем до обеда, растянется на целый день. При этом фермерам придется дольше торговать на менее плотном рынке. По той же причине, для поддержания высокой плотности рынка, Нью-Йоркская фондовая биржа открывается и закрывается каждый день в одно и то же время.

Плотные рынки могут столкнуться с проблемой *перенасыщенности*, которая напоминает затор на дороге и препятствует успеху. Разнообразие на таком рынке может быть поистине огромным, поэтому на оценку потенциальной сделки или доведение ее до завершения требуется немало времени. Торговые площадки нередко помогают участникам в организации потенциальных транзакций путем ускорения их оценки. Это делается для того, чтобы, в случае если одна сделка не состоится, оставались доступными другие предложения. На товарных рынках эту задачу весьма эффективно решает цена, поскольку одно и то же предложение можно сделать сразу всем участникам (например, «Любой желающий может купить мою малину по цене 5,50 доллара за килограмм»), но на рынках соответствия очень часто каждую сделку приходится оценивать отдельно, как, например, на рынке труда, где к каждому кандидату нужен индивидуальный подход.

Конечно, рынок, предлагающий огромный выбор возможностей, очень привлекателен, но если вы неспособны их как следует оценить, все варианты могут оказаться иллюзорными и в результате рынок потеряет в ваших глазах большую часть своей полезности. Скажем, на сайте знакомств в интернете каждая женщина, разместив свою привлекательную фотографию, получает слишком много сообщений и не может ответить на все. В результате очень мало мужчин получают ответы на свои письма. Это приводит к тому, что мужчины рассылают новые, но более поверхностные сообщения, а женщины все реже и реже им отвечают. Подобно дамам,

получающим чрезмерно много писем, работодатели тоже иногда располагают резюме такого количества кандидатов, что бывают не в состоянии провести собеседование со всеми. В обоих этих случаях мы имеем дело с перенасыщенностью рынка, которая не позволяет его участникам оценить перспективность предлагаемых альтернатив.

Хотя покупатели обычно стремятся купить у как можно большего количества продавцов, а продавцы хотят иметь много покупателей, вторые не всегда готовы расталкивать всех локтями, а первые редко бывают рады активной конкуренции с другими покупателями. Поэтому кое-кто делает все возможное, чтобы заключить сделку до открытия рынка. На некоторых рынках труда, о которых рассказывается в книге, это привело к появлению ранних предложений и настойчивым требованиям немедленно дать окончательный ответ — раньше, чем получившая предложение сторона успевает рассмотреть другие, возможно, более выгодные варианты. Бывает довольно трудно определить, когда такие ранние предложения делаются ради получения преимущества перед потенциальными конкурентами, а когда это просто попытка бороться с перенасыщенностью рынка (то есть когда у участника не хватает времени на то, чтобы сделать достаточно предложений, рано начать и быстро двигаться вперед). В любом случае подобные предложения «разводят» плотный рынок и иногда приводят к масштабным реорганизациям в отрасли, например к появлению на рынке труда координационно-информационных центров, распределяющих врачей для работы в больницах.

Абсолютно все рынки заставляют участников делать выбор — решать, что им нравится. Абитуриенты должны определить, какие вузы способны удовлетворить их потребность в образовании, а колледжи и университеты рассмотреть тысячи заявлений выпускников школ. На рынках соответствия решить эту задачу особенно сложно, потому что каждому участнику приходится ломать голову не только над своими собственными желаниями, но и над тем, чего хотят все остальные и как они могут себя повести ради достижения нужного результата. Приемная комиссия вуза старается не просто отобрать наилучших абитуриентов, а выбрать лучших из тех, кто в случае приема действительно будет учиться в этом учебном заведении. А для этого им надо учесть, в какие еще колледжи подали заявление интересующие их абитуриенты и кого из них конкурирующие вузы, скорее всего, примут. Будущим студентам нужно подать университету сигнал, что они не просто *умны и старательны*, но и *заинтересованы* в поступлении именно в это учебное заведение. Стоит ли подавать заявление только в один вуз, воспользовавшись ранним обязывающим

приемом? Если да, то следует ли выбрать университет, который действительно привлекает выпускника больше других, но поступить куда у него мало шансов? Или лучше подать заявление в учебное заведение, которое с большей вероятностью оценит такое проявление преданности и зачислит его? Короче говоря, и будущим студентам, и вузам приходится принимать решения, во многом зависящие от решений огромного числа людей и колледжей. (Как говорится, в игре в футбол все усложняет наличие второй команды!)

Решения, зависящие от решений других участников, называются *стратегическими*; в экономике для их изучения применяется математический метод под названием *теория игр*. Принятие стратегических решений зачастую играет важную роль в определении тех, кто преуспевает и не преуспевает в отборочных процессах. Нам, специалистам в теории игр, в ходе изучения процесса подбора соответствий нередко приходится видеть, что его участники пытаются «обыграть систему». Процессы с хорошим дизайном всегда стараются учесть, что участники принимают стратегические решения. Иногда специалист по дизайну рынка снижает потребность в обмане системы, позволяя выбирающим сконцентрироваться на выявлении своих истинных предпочтений и желаний. В других случаях ему необходимо гарантировать, что рынок сможет работать свободно даже при условии, что некоторые подтасовки неизбежны.

Каждый хороший рынок делает участие в нем *безопасным и простым*. Если рынок не борется успешно с перенасыщенностью, из-за которой его участники не всегда заключают желательные сделки, для них становится небезопасно ждать открытия рынка, особенно если некоторые благоприятные возможности были доступны им и раньше. Но даже когда ранняя активность невозможна, участники нередко вовлекаются в весьма рискованные азартные игры.

Подобная проблема заставила один школьный округ Бостона пригласить нас для разработки новой процедуры распределения детей в школы. При прежней системе бостонским родителям приходилось стратегически подходить к решению, какую школу считать первой при выборе, поскольку, по правилам зачисления, ребенок мог не попасть в хорошую школу, если она не значилась в его списке первым номером. И это было очень непросто. Новая же система позволяет родителям перечислять свои истинные предпочтения, включая в перечень школы, которые они считают наиболее подходящими для своего чада, а не вырабатывать сложные стратегические схемы, делая ставку на одну школу.

Каждый рынок рассказывает собственную историю. Рассказы о дизайне рынка часто начинаются с историй провалов — с того, как рынок не добился высокой плотности, не справился с перенасыщенностью и не предложил участникам безопасность и простоту. Во многих историях из этой книги специалисты по дизайну рынка действуют как пожарные: они приходят на помощь, когда рынок терпит бедствие, и пытаются изменить его прежнее устройство либо создать новую торговую площадку и восстановить порядок. Однако иногда рынки вполне преуспевают со своей собственной практической точки зрения и при этом имеют огромные недостатки в глазах тех, кто не желает участвовать в их деятельности. Некоторые рынки считаются неприемлемыми, к таким относятся, например, работорговля, торговля наркотиками и проституция. Обмен донорскими почками зародился в контексте действующих во всем мире законов, предусматривавших уголовную ответственность за торговлю человеческими органами для трансплантации. Однако вопреки этому существуют черные рынки донорских органов, и некоторые из них работают из рук вон плохо. Предосудительные с точки зрения общественных норм сделки все равно заключаются, и необязательно с помощью денег — взять хотя бы дебаты о статусе однополых браков. Однако зачастую именно корыстные мотивы заставляют вполне приемлемую транзакцию выглядеть в глазах многих людей аморальной. По этой причине закон запрещает торговлю донорскими органами, но разрешает их обмен. И именно поэтому секс по обоюдному согласию в подавляющем большинстве стран приемлем, а проституция нет. (Следует отметить, что в некоторых уголках мира секс по обоюдному согласию между людьми, не состоящими в браке, считается безнравственным, а в других — проституция легальна.) Иными словами, отвержение очень ясно показывает то, что выявляют все рынки, а именно ценности, желания и убеждения разных обществ.

## Взгляните на рынки по-новому

Мне всегда казалось, что в экономике есть что-то, присущее сплетне: она тоже выставляет напоказ интимные подробности жизни и выбора людей. Экономика указывает, к каким выборам мы должны быть готовы и с чем столкнулись бы, выбрав иной путь.

Надеюсь, эта книга поможет вам по-новому подойти к задаче подбора соответствий, которую приходится решать любому человеку. Может, вы пытаетесь устроить ребенка в хороший детский сад или хотите помочь ему решить, куда поступать после школы? Или сами ищете новую работу?

Я хочу убедить вас начать относиться ко всем этим процессам по-новому. Я также надеюсь, что эта книга поможет вам лучше понять, почему одни формы организации работают хорошо, а другие плохо.

Я намерен пролить свет на нередко излишне упрощенные представления о свободных рынках, выражаемые нашими политиками. Что позволяет рынку свободно функционировать? Свободный рынок не имеет ничего общего со вседозволенностью — это рынок с продуманными правилами, благодаря которым он работает четко и эффективно. Такой рынок напоминает легко и свободно вращающееся колесо, а для этого ему нужна ось и хорошо смазанные подшипники. Правила обеспечивают тщательно продуманный, хороший дизайн рынка.

И наконец, эта книга — и это моя самая заветная мечта — призвана открыть для вас мир экономики так же, как мой друг, израильский ботаник Ави Шмида, открыл мне глаза на мир растений и животных. Однажды в пустыне Южной Иордании Ави указал на одинокое мясистое растение, окруженное сухим, пыльным кустарником. «Знаешь, что становится совершенно очевидным, когда видишь в пустыне зеленое растение?» — спросил он. Я отрицательно покачал головой, и Ави воскликнул: «Что оно ядовитое! Иначе его давно бы уже кто-нибудь съел».

В другой раз Ави приказал мне засунуть палец в середину цветка шалфея. После того как я вытащил палец, на его тыльной стороне остались полоски пыльцы. Ави рассказал мне, что этот цветок в процессе эволюции приспособился к тому, что пчела, чтобы добраться до спрятанного глубоко внутри нектара, должна проникнуть вглубь соцветия, а это могли сделать только крупные особи с длинными сильными хоботками. Когда насекомое забиралось в цветок, пыльца прилипла к его спинке, и пчела переносила ее на следующий цветок, таким образом опыляя его. Иными словами, чтобы пользоваться преимуществами друг друга, цветок и пчелы эволюционировали соответственно. Цветок имеет такую форму, что собирать его нектар способны только крупные пчелы. Следовательно, крупные пчелы садятся преимущественно на такой цветок и доставляют его пыльцу к цветку женского пола (опыление и является главной задачей растения). В этом случае эволюция сыграла роль свахи, подобрав правильную пару.

Мир экономики, как и мир природы, полон удивительных вещей, и рынки тоже часто возникают в результате эволюции, путем проб и ошибок, без тщательно продуманного дизайна. Иногда, правда, их устройство разрабатывается специалистами, даже с нуля, но после ряда неудачных попыток рынки все равно терпят крах. Многое из того, что мы сегодня

знаем о дизайне рынка — и благодаря этому о рынках в целом, — базируется на наблюдениях за их неудачами и желании выяснить, как можно исправить ситуацию. Не все рынки растут подобно сорнякам; некоторые нужно холить и лелеять, словно оранжерейные орхидеи. Недаром же тщательно культивируемые интернет-рынки в настоящее время входят в число крупнейших и наиболее быстрорастущих бизнес-направлений в мире.

Так же как разные виды растений, рынки различных товаров и услуг часто существенно отличаются друг от друга. Тем не менее, как и у растений, даже у совершенно непохожих рынков есть нечто общее, потому что все они произрастают на одной почве — потребности в решении похожих проблем.

Анализируя рынки, потерпевшие крах, я не только имею возможность наблюдать, что происходит в жизни людей в некоторые из наиболее важных ее моментов, но и встречаюсь с поистине потрясающими личностями, с которыми хотел бы познакомить и вас. Поскольку экономика затрагивает практически все аспекты человеческого существования, экономисты имеют преимущество перед всеми остальными учеными: они могут научиться чему-то полезному у любого человека, а я встречался и работал с замечательными людьми на всех рынках, дизайн которых разрабатывал.

Дизайн рынка открывает принципиально новые горизонты для древней профессии свахи. Отнеситесь к этой книге как к своеобразной экскурсии по миру подбора паросочетаний и созданию рынка — процессов, которые непрерывно происходят повсюду. Я надеюсь, что это позволит вам по-новому взглянуть на окружающий мир и понять, кто в нем что получает и — почему [1].