

Увлекательнейшее откровение.

The Sunday Times

«Алхимия», как и обещало название, превратила бумагу и типографскую краску в золото. На ее страницах вы найдете много блестящих мыслей о том, как устроены и как «функционируют» люди. Не пропустите!

Роберт Чалдини

Легендарный вице-председатель Ogilvy блестяще анализирует поведение людей, опираясь на свой многолетний опыт работы в рекламном агентстве... Книга сочетает в себе научные данные с увлекательными историями и примерами из практики компаний FedEx, Microsoft и других. Обязательно к прочтению.

Entrepreneur

В своей книге Сазерленд приводит множество примеров того, как человеческое поведение противоречит законам экономики.

*Forbes, обзор лучших книг по поведению
потребителей*

Поистине оригинально.

*Роберт Триверс, эволюционный биолог
и автор книги «Обман и самообман»*

Книга Сазерленда затрагивает многие аспекты жизни, но суть ее сводится к тому, насколько важна в решении любых проблем «психо-логика», или иррациональный фактор.

Campaign

Блестяще, блестяще, блестяще! Удивительно еретическая, озорная, забавная и мудрая книга.

Жюль Годдар, Лондонская школа бизнеса

Сазерленд мастерски «анатомирует» парадоксы потребительского выбора.

The Times, Лондон

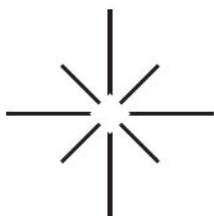
Рори Сазерленд обильно приправляет сложную теорию историями и юмором, увлекая и развлекая читателя. Важная работа в нашу эпоху очевидной иррациональности.

The Spectator

Рори Сазерленд

АЛХИМИЯ

Тайное искусство и тонкая наука магии
в брендах, бизнесе и жизни



УДК 339.138+659.1.013

ББК 65.290-2

C14

Rory Sutherland

ALCHEMY

The Dark Art and Curious Science of Creating Magic in Brands, Business, and Life

Перевод с английского Юрия Гольдберга

Сазерленд Р.

- C14 Алхимия : Тайное искусство и тонкая наука магии в брендах, бизнесе и жизни / Рори Сазерленд ; [пер. с англ. Ю.Я. Гольдберга]. — М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2021. — 416 с. : ил.

ISBN 978-5-389-09456-7

Рори Сазерленд — легенда рекламного агентства Ogilvy, «гуру современной рекламы» по определению The Times — стремится найти «незримые возможности» воздействия на поведение людей: незначительные перемены контекста, способные в корне преобразить наши мысли и действия и повлиять на наш выбор. В этой книге он сочетает анализ передовых достижений науки о поведении, увлекательные истории и магию брендинга, стремясь обратить всех нас в могущественных алхимиков. Любые проблемы, с которыми мы сталкиваемся ежедневно как в частной, так и в общественной жизни, можно разрешить, если отбросить логику и обратиться к иррациональной стороне вопроса.

«Эта книга — настоящий прорыв! У Матери Реальности своя мудрость. Она раскрывает свои тайны практикам, но кабинетным ученым — почти никогда, чего по природе своей, несмотря на все их красивые фразы, не способны понять психологи, экономисты и не склонные к риску люди. И книга чертовски забавна: я улыбался и смеялся, читая каждый абзац. Более того, это первый подобный трактат, написанный человеком, который не отрывался от реальности и нес при этом, что называется, "ответственность за продукт". Поразительно, но она применима ко всем жизненным ситуациям. Покупайте два экземпляра — на случай, если один украдут». (*Нассим Николас Талеб*)

УДК 339.138+659.1.013

ББК 65.290-2

ISBN 978-5-389-09456-7

© Rory Sutherland, 2019

© Гольдберг Ю.Я., перевод на русский язык, 2020

© Издание на русском языке, оформление.

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2020

Азбука Бизнес®

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Предисловие</i> . Бросить вызов Coca-Cola	7
<i>Введение</i> . Взломать код (человека)	13
Часть 1. Деяния и злодеяния рассудка	67
Часть 2. Алхимическая сказка (почему магия еще существует)	163
Часть 3. Сигнализирование	197
Часть 4. «Взлом подсознания». Сигналы самому себе	249
Часть 5. Разумная достаточность	285
Часть 6. Психофизика	317
Часть 7. Как открыть в себе алхимика	367
<i>Заключение</i> . Поменьше логики!	395
Примечания	414
Источники иллюстраций	415

ПРЕДИСЛОВИЕ

БРОСИТЬ ВЫЗОВ СОСА-COLA

Представьте такую картину: вы сидите в зале заседаний совета директоров крупной международной компании, производящей напитки, и перед вами ставят задачу выпустить новый продукт, который потеснит Соса-Сола со второго места¹ в списке самых популярных в мире безалкогольных напитков.

Что вы предложите? Как отреагируете? Будь я серьезен, то сказал бы примерно следующее: «Нам нужно сделать напиток вкуснее и дешевле кока-колы, в больших бутылках, чтобы люди видели, за что платят». И я абсолютно уверен, что никто не предложил бы: «Эй, а давайте-ка выведем на рынок дорогущий напиток в жестяной банке... с довольно противным вкусом». Но именно так поступила одна из компаний. И запустила бренд энергетических напитков, который действительно стал конкурировать с кока-колой: Red Bull.

Когда я говорю, что у Red Bull «довольно противный вкус», это не мое личное мнение². Это мнение широкой выборки потребителей. Ходили слухи, что, прежде чем Red

¹ После воды. — *Здесь и далее, если не указано иное, примеч. автора.*

² Сам я пью его очень часто.

Bull начали продавать за пределами Таиланда, где был придуман рецепт, держатель лицензии обратился в исследовательский институт, чтобы выяснить, как потребители в разных странах воспримут вкус напитка. Институт, специализирующийся на исследованиях вкусовых качеств газированных напитков, *никогда* не сталкивался с худшей реакцией *ни на один* из предложенных новых продуктов.

Обычно при потребительских тестах новых напитков респонденты, не испытывающие особого восторга, по-разному выражают свое недовольство: «Это просто не мое», «Слишком сладко», «Напиток скорее для детей» или что-то в этом роде. А Red Bull приводил людей чуть ли не в ярость. «Я не стану пить эту дрянь, даже если мне заплатят», — говорили все как один. Но кто решится отрицать необыкновенный успех напитка? Продажа шести миллиардов банок в год дает такую прибыль, что позволяет даже финансировать команду «Формулы-1»!

АРГУМЕНТЫ В ПОЛЬЗУ ВОЛШЕБСТВА

Исходная предпосылка этой книги проста: пусть современный мир часто отворачивается от подобной нелогичности, она все же обладает невероятной силой. Бесспорно, наука и логика дали нам многое, но существуют сотни на первый взгляд иррациональных решений человеческих проблем, которые ждут, пока мы откроем их, осмелившись отбросить общепринятую логику в поисках ответов.

К сожалению, логика показала себя настолько надежной в естественных науках, что теперь мы верим, что она применима везде — даже в гораздо более запутанных человеческих отношениях. Модели, преобладающие в принятии решений в современном мире, опираются в основном на логику и почти никогда на волшебство: в электронной таблице нет места для чудес. Но что, если этот подход ошибочен? Что, если в своем стремлении воссоздать несомненную определенность законов физики мы теперь мечтаем насильно внедрить такую же логичность и достоверность в те области, где им просто нет места?

Возьмем, к примеру, работу и отпуск. Примерно 68% американцев готовы *заплатить* за лишние две недели отпуска в дополнение к тем жалким двум неделям, которыми мы в среднем довольствуемся сейчас, — то есть они

согласны на 4% снизить свою зарплату в обмен на удвоение отпуска.

Но что, если увеличение продолжительности отпуска — это вовсе не затраты? А вдруг окажется, что увеличение свободного времени оздоровит американскую экономику и с точки зрения денег, потраченных на отдых, и с точки зрения производительности труда? Может, если дать людям больше отдыха, это позволит им дольше работать, а не выходить на пенсию и уезжать во Флориду, поближе к полям для гольфа, при первой же возможности? Или, может, им просто будет легче работать, когда они хорошо отдохнут, да и настроение после развлечений и путешествий будет лучше? Кроме того, современные технологии сделали возможной работу из любой точки мира, будь то офис в городе Бойсе, штат Айдахо, или пляж на Барбадосе.

Волшебнo, не правда ли? Но такой исход подтверждают многочисленные факты. Французы демонстрируют поразительно высокую производительность труда — в те редкие дни, когда не празднуют; немецкая экономика успешна несмотря на то, что большинство работников наслаждаются ежегодным шестинедельным отпуском. Но представления о мире не позволяют Америке задуматься о таком волшебном решении, не говоря уже о том, чтобы попробовать его. В рациональной, логической модели мира производительность пропорциональна рабочим часам, а удвоение продолжительности отпуска должно вести к снижению зарплат на 4%.

Технократические умозрительные модели рассматривают экономику как механизм: чем больше он простаивает, тем меньше его ценность. Но экономика — не механизм, а чрезвычайно сложная система. В механизмах нет места магии — в отличие от сложных систем.

В инженерии нет места волшебству. В психологии — есть.

В своем пристрастии к логике мы создали мир, лишенный магии — царство точных экономических моделей, анализа бизнес-кейсов и строгих технологических идей, — и оттого, исполненные восхитительной уверенности, мним себя властелинами этого сложного мира. Зачастую эти модели полезны, но иногда они неточны или ошибочны. Или даже очень опасны.

Мы не должны забывать, что у нашей потребности в логике и уверенности есть как преимущества, так и недостатки. В стремлении придать методологии научный облик мы отбрасываем другие, менее логичные и более «волшебные» решения, которые могут оказаться дешевле, быстрее и эффективнее. Мифический «эффект бабочки» действительно существует, но мы не так часто охотимся за бабочками. Вот несколько примеров «эффекта бабочки» из моего собственного опыта:

1. Веб-сайт добавляет опцию в процедуру расчета — продажи вырастают на \$300 млн в год.
2. Авиакомпания меняет способ представления рейсов — продажи билетов премиум-класса увеличиваются на £8 млн в год.
3. Разработчик программного обеспечения вводит на первый взгляд несущественное изменение в процедуру работы кол-центра — стоимость бизнеса возрастает на миллионы фунтов.
4. Издательство добавляет всего лишь четыре слова в протокол работы кол-центра — показатель преобразования контактов в продажи удваивается.
5. Ресторан быстрого питания повышает продажи... повышая цену.

Все эти случаи несоразмерного успеха не подчинялись логике. Но они были. И все они, кроме первого, были

продуктом моего рекламного агентства Ogilvy, которое я основал с целью поиска нелогичных способов решения проблем. Оказалось, у любой задачи есть множество таких нестандартных решений, но никто их не ищет: все слишком озабочены логикой, чтобы обращать внимание на что-то еще. А еще оказалось — и в этом было мало приятного, — что успех данного подхода не всегда гарантирован при его повторении. И для коммерческой компании или правительства трудно запрашивать бюджет на такие волшебные решения: бизнес-кейс должен выглядеть логичным.

Несомненно, логика обычно помогает выиграть спор. Но если вы хотите преуспеть в жизни, она не всегда полезна. Почему так ценят предпринимателей? Потому что они *не ограничены* рамками официального мнения. Интересно, что такие люди, как Стив Джобс, Джеймс Дайсон, Илон Маск и Питер Тиль, часто казались поистине сумасшедшими; известно, что Генри Форд презирал бухгалтеров: за все время его руководства Ford Motor Company ни разу не проходила аудит.

Требую логики, вы платите скрытую цену — вы разрушаете магию. И в современном мире, с его избытком экономистов, технократов, менеджеров, аналитиков, администраторов электронных таблиц и разработчиков алгоритмов, все труднее творить волшебство — и даже экспериментировать с ним. Надеюсь, моя книга напомнит всем: в нашей жизни есть место волшебству и никогда не поздно открыть в себе алхимика.

ВВЕДЕНИЕ

ВЗЛОМАТЬ КОД (ЧЕЛОВЕКА)

Я пишу эти строки, и на столе передо мной — два монитора. На одном отображаются результаты теста, который только что провели мои коллеги, пытаюсь повысить эффективность благотворительных сборов.

Раз в год волонтеры нашего клиента, благотворительной организации, оставляют конверты с обратным адресом на пороге нескольких миллионов дверей, а через несколько недель возвращаются собрать пожертвования. В этом году конверты содержали просьбу помочь жертвам урагана, но некоторые, выбранные случайным образом, отличались: сто тысяч сообщали о том, что конверты доставляются волонтерами; еще в ста тысячах предлагалось заполнить бланк, чтобы вернуть налоги в размере 25% от суммы пожертвования; сто тысяч конвертов были лучшего качества, и еще сто тысяч имели вертикальный формат (с клапаном на короткой стороне конверта).

Взглянув на результаты, экономист решил бы, что люди сошли с ума. По логике, на выбор влияет лишь одно: напоминание о том, что на каждый пожертвованный фунт государство вернет 25 пенсов. Три остальных варианта выглядят нерелевантными: ни качество бумаги, ни ориентация конверта и ни тот факт, что письма разносят волонтеры, не

имеют отношения к рациональным причинам благотворительности.

Но результаты свидетельствуют об обратном. В реальности «рациональный» конверт *уменьшил* пожертвования на 30% по сравнению с контрольной группой (стандартные конверты), а остальные три изменения повысили пожертвования более чем на 10%. Кроме того, качественная бумага также способствует существенному увеличению количества крупных пожертвований на сумму £100 и больше. Надеюсь, прочитав эту книгу, вы поймете, почему эти «безумные» исходы, как ни странно, имеют свой смысл.

Разуму логика — что лошади бензин.

И как объяснить то, что случилось? Возможно, людям удобнее класть купюры или чеки в конверты с клапаном на короткой стороне. Плотный конверт больше соответствует чеку на £100, чем конверт из дешевой бумаги. Работа волонтеров, доставляющих конверты, может вызвать желание ответить взаимностью: мы ценим затраченные ими силы. А упоминание о 25-процентном «бонусе» — возможно, именно оно снижает ту сумму, которую готовы пожертвовать люди? Еще более странным выглядит тот факт, что оно вообще снижает число жертвователей. Буду откровенен: я понятия не имею, почему так происходит.

Важный момент. Тот, кто руководствуется логикой, не увидит смысла в проверке этих трех вариантов, но работают именно они. Суть этой книги можно выразить в важном образном представлении: отдадим мир приверженцам логики — откроем в нем только логичные вещи. Но в реальной жизни большинство вещей не логичны — они психо-логичны.

Зачастую поведение людей обусловлено двумя причинами: логичной — и реальной. Последние 30 лет я работал

в рекламе и маркетинге. Для чего? Я говорю всем так: чтобы заработать деньги, создать бренды и решить проблемы бизнеса. Кстати, мне все это по душе. Но, если честно, мной движет любопытство.

Современный консьюмеризм — самый масштабный социологический эксперимент в мире, настоящие Галапагосы человеческих странностей. Но еще важнее, что рекламное агентство остается одним из немногих убежищ для эксцентричных чудаков в мире бизнеса и управления. К счастью, в рекламных агентствах по-прежнему поощряется независимый взгляд на вещи — или, по крайней мере, его терпят. Вы можете задавать глупые вопросы или выдвигать дурацкие предложения, и вас все равно будут повышать по службе. Эта свобода гораздо ценнее, чем мы думаем, потому что для получения разумных ответов зачастую нужно задать по-настоящему глупые вопросы.

Если на работе вы вдруг спросите: «Почему люди чистят зубы?» — на вас посмотрят как на безумца, и, возможно, опасного. В конце концов, существует официальная, одобренная и логичная причина чистить зубы: чтобы сохранить их здоровье, предотвратить кариес и другие болезни. Все, проехали. Точка. Но (об этом чуть позже) я не считаю эту причину реальной. Если это действительно так, почему 95% всех зубных паст пахнут мятой?

Поведение человека — загадка. Учитесь взламывать код.

Я утверждаю, что многие аспекты поведения людей похожи на вопросы к криптографическому кроссворду, или криптотику: в них всегда есть поверхностный, очевидный смысл, но ответ спрятан глубже.

Кстати, вот пример такого английского криптолика:

Does perhaps rush around (4).

Как понять эту фразу? «Может быть, шуршит кругом», 4 буквы. Те, кому «криптики» совершенно незнакомы, вероятно, сочтут безумием верный ответ — *deer* («лань»). Где здесь хоть слово о животном? На первый взгляд его здесь нет. В простом кроссворде подсказка была бы такой: «Лесное жвачное животное». Но любитель «криптиков» решит эту загадку в два счета — при условии, что вы помните: все не так, как кажется. «Облик» загадки ввел вас в заблуждение, и вы решили, что слова *does* и *rush* — это глаголы, когда на самом деле это существительные. *Does* — форма множественного числа от слова *doe* («косуля»), а *rush* — это «камыш» или «тростник». Тростник обозначается еще и словом *reed*. Слово *around* указывает на то, что ответ требуется читать «кругом», то есть «справа налево». *Reed* справа налево — это и есть *deer*, «лань»¹.

Разгадать «криптики» можно только в том случае, если вы знаете, что вопрос не следует понимать буквально. Человеческое поведение зачастую зашифровано аналогичным образом; существует очевидная, рациональная причина того или иного поступка, о которой говорят открыто, а наряду с ней — зашифрованная, или скрытая, цель. Умение отличать буквальный смысл от скрытого очень важно и в решении «криптиков», и в понимании того, как ведут себя люди.

Во избежание глупых ошибок учитесь немного глупить.

На работе почти все стремятся выглядеть умными, а последние пятьдесят лет или даже больше это означало,

¹ Лань, благородная лань. Слово *perhaps* («может быть») добавлено из педантизма, поскольку словом *doe* обозначаются самки этих животных, а не самцы.

что они старались походить на ученых. Попросите кого-то объяснить то или иное событие — и вам предложат правдоподобно звучащий ответ, так чтобы отвечающий казался умным, рациональным и научно мыслящим, но этот ответ не обязательно верен. Проблема в том, что реальная жизнь не похожа на науку — методы, хорошо зарекомендовавшие себя при проектировании «Боинга 787», не позволят предсказать впечатления клиента или составить налоговую схему. Люди не так податливы и предсказуемы, как углепластик или металлические сплавы, и мы не должны на это рассчитывать.

Адам Смит, один из отцов современной экономической теории, обратил внимание на эту проблему в конце XVIII века¹, но до сих пор многие экономисты предпочитают ее игнорировать. Если вы хотите походить на ученого, есть смысл культивировать ощущение уверенности, но проблема с привычкой к уверенности заключается в том, что она заставляет людей полностью исказить природу задачи, которую они решают, словно это простая физическая задача, а не психологическая проблема. И оттого нас так всегда и тянет сделать вид, что вещи «логичнее», чем на самом деле.

¹ Возможно, первым эту проблему увидел еще в XIV столетии Ибн Хальдун, отец социологии.

ПОНЯТИЕ ПСИХО-ЛОГИКИ

Эта книга задумывалась как провокация, и философской она стала случайно. Она посвящена тому, как люди принимают решения — да, мой читатель, это касается и вас — и почему эти решения могут отличаться от того, что считается «рациональным». Я бы описал наш способ принятия решений — чтобы отличить его от искусственных концепций «логики» и «рациональности» — как «психо-логику». Очень часто она существенно отличается от той логики, о которой вы узнали на уроках математики в старшей школе или из учебников экономики.

Логика необходима успешному инженеру или математику, а психо-логика сделала нас самыми успешными из обезьян, позволив выжить и со временем преуспеть. Эта альтернативная логика обусловлена параллельной операционной системой в нашем разуме; зачастую мы даже не осознаем, как действует эта система, и она гораздо более сильна и повсеместна, чем кажется. Она чем-то похожа на гравитацию — ее никто не замечал, пока ей не придумали название.

Я выбрал термин «психо-логика»: он нейтрален и непредвзят. И я предпочел его не просто так. Нерациональное поведение мы обычно связываем с таким словом, как «эмо-

ция», и это слово превращается в злого двойника логики. Мы говорим: «Ты поддаешься эмоциям» — и подразумеваем: «Ты идиот». Если на заседании совета директоров вы сообщите, что отвергли сделку «по эмоциональным причинам», вам, скорее всего, укажут на дверь. Но у наших эмоций есть причина, и зачастую веская, просто мы не можем выразить ее словами.

Социальный психолог Роберт Зайон однажды описал когнитивную психологию как «социальную психологию, в которой все интересные переменные установлены на нулевой отметке». Он имел в виду, что люди — в высшей степени социальные животные (и это может означать, что исследование человеческого поведения или выбора в искусственных экспериментах вне социального контекста не слишком информативно). В реальном мире социальный контекст чрезвычайно важен. Например, как отмечает антрополог Пьер Бурдьё, дарить подарки принято в большинстве человеческих обществ, но совсем незначительное изменение контекста может превратить подарок из благодеяния в оскорбление; в частности, непозволительной грубостью считается вернуть подарок тому, кто его преподнес. Точно так же с точки зрения экономической теории совершенно разумно предлагать людям деньги, когда они для вас что-то делают, — это называется стимулированием, — но это не значит, что нужно пытаться платить мужу или жене за секс¹.

«Алхимия» в названии этой книги — это наука, позволяющая понять, в чем ошибается экономика. Секрет алхимика не в том, чтобы понимать универсальные законы, а

¹ Я однажды попробовал, в качестве эксперимента, — и месяца через три мне предложили секс. Так что если экономический подход и работает, то довольно медленно.

в том, чтобы видеть те многочисленные случаи, когда эти законы неприменимы. Эта область принадлежит не логике, а другому искусству, не менее важному — знанию того, где и как отступить от логики. Вот почему сегодня алхимия гораздо ценнее, чем раньше.



Не все, что логично, работает — и не все, что работает, логично. В правом верхнем углу диаграммы расположены реальные и очень важные достижения чистой науки, где успех достигается совершенствованием в восприятии и в психологии. В других квадрантах в любом работоспособном решении непременно присутствуют наши «ненадежные» эмоции и столь же несовершенное восприятие.

ИНЫЕ ВЕЩИ НЕ ОТМЫТЬ, ДРУГИЕ — НЕ ПОНЯТЬ

Вот одна простая (хотя и дорогостоящая) хитрость. Хотите, чтобы всю вашу посуду можно было мыть в посудомоечной машине? *Просто мойте ее всю!* Через год все, что не предназначено для посудомойки, либо развалится на куски, либо станет непригодным к использованию. Бинго! Все, что осталось, можно мыть в машине! Такой вот кухонный дарвинизм.

Вот так и с мировыми проблемами. Примените к ним логические решения, и те, с которыми может справиться логика, быстро исчезнут, а останутся только «логиконепробиваемые» — те, для которых по каким-то причинам логика не работает. И похоже, таких большинство в политике, бизнесе, международных отношениях и, я серьезно подозреваю, в браке.

Мы живем не в Средние века с их обилием алхимиков и нехваткой ученых. Теперь все наоборот: люди, мастерски владеющие стандартной дедуктивной логикой, есть везде, и обычно они пытаются применить некую теорию или модель к тому или иному явлению, чтобы его оптимизировать. В большинстве случаев это правильно. Ни к чему художнику-концептуалисту управлять воздушным движением. Но в наше время мы, к сожалению, до такой степени фетишизируем логику, что не видим ее неудач.

Почему люди проголосовали за выход Великобритании из ЕС? И почему избрали президентом США Дональда Трампа? Говорят: избиратели неразумны, они неграмотны, они поддались эмоциям... А почему тогда провалилась кампания за то, чтобы Великобритания осталась в ЕС? Почему проиграла Хиллари Клинтон? Не слишком ли глупо и сверхрационально вели себя образованные советники, упустившие огромные естественные преимущества? Нас в Британии даже пугали тем, что «голосование за выход из ЕС может повлечь возрастание трудовых издержек»! И это говорил чрезвычайно умный бизнесмен¹. Просто он слишком увлекся моделями экономической эффективности и совершенно не понимал, что для большинства избирателей слова о «возрастании трудовых издержек» звучат как: «Вам повысят зарплату».

А вот, наверное, и самое удивительное: почти все аргументы за то, чтобы остаться в ЕС, сводились к экономической логике, тогда как Европейский союз — проект явно политический. И противники «брексита» выглядели скорее жадными, чем принципиальными, особенно с учетом того, что самые громогласные из них принадлежали к прослойке, получившей выгоду от глобализации. К слову, Уинстон Черчилль призывал нас сражаться во Второй мировой войне не ради того, «чтобы вернуть доступ к главным экспортным рынкам».

Данных больше — решения лучше... но далеко не всегда.

Тем временем по другую сторону Атлантики президентской кампанией Хиллари Клинтон руководил специалист

¹ Стюарт Роуз, бывший председатель совета директоров Marks & Spencer.

по стратегическому планированию Робби Мук. Он пришел во всеоружии, с арсеналом данных и математических моделей, и отказывался использовать что-либо еще. Подражая голосу Деда из «Симпсонов», он высмеял Билла Клинтона, бывшего американского президента¹, и отверг другое предложение, высокомерно заявив: «Мои данные противоречат вашим рассказам».

Но рассказы, возможно, были правильными, а вот данные явно ошибались. За всю избирательную кампанию Клинтон ни разу не посетила Висконсин, ошибочно полагая, что легко одержит там победу. Советники запланировали ее визит на самый конец кампании: данные указывали, что нужно ехать в Аризону. Я сейчас живу в Великобритании, и в Аризоне бывал раза четыре или пять, а в Висконсине дважды. Но даже я сказал бы: «Странное решение». Все, что я видел в Висконсине, не давало оснований для вывода о том, что штат не будет голосовать за Трампа. Местные всегда проявляли интерес к эксцентричным политикам.

Опираясь только на данные, вы рискуете не увидеть фактов за пределами вашей модели. Трамп собирал на свои выступления спортивные арены. Послушать Хиллари Клинтон приходила горстка людей. Разве не стоило это учесть? Важно помнить: все «большие данные» приходят к нам из одного источника — из прошлого. Новый стиль ведения кампании, одна неожиданная переменная, один «черный лебедь» — и даже тщательно просчитанная модель может обратиться в хаос. Однако проигравшие стороны обеих кампаний ни разу не задумались, что причиной их поражения могла быть опора на логику. Виноваты «русские»! Виноват Facebook! Виноват кто угодно! Возможно, отчасти это и

¹ Как бы вы ни относились к Биллу Клинтону, его послужной список доказывает, что он — гений инстинктивной политики.

так, но никто не удосужился потратить время и выяснить: а может, фавориты проиграли потому, что слишком доверяли математическим моделям принятия решений?

В теории избыток логики не может повредить. На деле — может. Но мы, похоже, не верим, что логические решения могут оказаться неверными. Разве логичное может быть неправильным?

Чтобы разрешить «логиконепробиваемые» проблемы, умные и рациональные люди должны признать, что могут ошибаться. Но разум таких людей зачастую сопротивляется переменам — возможно, потому, что их статус неразрывно связан со способностью к логическим рассуждениям. Высокообразованные люди не просто *используют* логику; это часть их идентичности. Когда я сказал одному экономисту, что иногда удается увеличить продажи товара, повысив цену, он не просто удивился, а разозлился. Как будто я оскорбил его собаку или любимую футбольную команду.

Представьте, что вы не могли бы получить высокооплачиваемую работу или государственную должность, не боая за «Нью-Йорк Янкиз» или «Челси». Это явный абсурд, но сегодня рычаги власти — только у преданных фанатов логики. Лауреат Нобелевской премии Ричард Талер, специалист в области поведенческой экономики, говорил: «Как правило, правительством США руководят юристы, которые иногда спрашивают совета у экономистов. Всех остальных, желающих помочь юристам, просят не беспокоиться».

В наши дни порой трудно найти работу, не показав, что вы раб логики. Мы поощряем таких людей с помощью нашей системы образования, продвигаем во власть и каждый день читаем их мнение в газетах. Наши консультанты по ведению бизнеса, бухгалтеры, политики и мудрецы из аналитических центров выбирались и вознаграждались за

то, что могли демонстрировать впечатляющие достижения в области логики.

Эта книга не ставит под сомнение многочисленные полезные применения рациональных рассуждений, но обращает внимание на опасность чрезмерного влияния логики, требующего убедительно обосновать каждое решение, прежде чем его хотя бы попытаются реализовать или рассмотреть. Даже если вы не почерпнете из книги ничего другого, я надеюсь, это позволит вам время от времени предлагать глупости. Немного чаще терпеть неудачу. Мыслить *не так*, как мыслит экономист. На свете существует *много* проблем, неподвластных логике, и люди, жаждущие попасть на Всемирный экономический форум в Давосе¹, никогда этих проблем не разрешат. Не забывайте историю с конвертами.

Эволюция не создавала нас рациональными — ведь так мы лишаемся сил.

О рациональные люди! Вы возненавидите меня за эти слова! Да и сам я чувствую себя немного неловко. Но мне кажется, что Дональд Трамп, при всех его недостатках, может решить многие проблемы, за которые более рациональная Хиллари Клинтон даже не возьмется. Я не восхищаюсь им, но в смысле принятия решений он сделан из другого теста. Например, оба кандидата хотели вернуть в Соединенные Штаты рабочие места на производстве. Хиллари предложила логичное решение: заключить трехсторонние торговые соглашения с Мексикой и Канадой.

¹ Довольно странная международная пирушка: самые умные люди мира по какой-то причине решили, что им будет полезно провести несколько январских дней на склоне горы.

А Трамп просто заявил: «Мы построим стену, а заплатят за нее мексиканцы».

«Да, — скажете вы, — но он не построит эту стену». И я соглашусь, — на мой взгляд, маловероятно, что ее построят, и еще менее вероятно, что несчастные мексиканцы согласятся за нее заплатить. Но есть один важный момент. Трампу не обязательно строить стену, чтобы достичь своей цели. Ему просто нужно, чтобы люди поверили, что он на это способен. Аналогичным образом ему не обязательно отказываться от Североамериканского соглашения о свободной торговле — достаточно заявить о такой возможности. Иррациональные люди влиятельнее и сильнее рациональных, потому что их угрозы звучат гораздо убедительнее.

Наверное, лет тридцать из-за единодушного согласия, царившего в экономике, ни один американский автопроизводитель не считал, что чем-то обязан рабочим родной страны, — скажи вы о «долге патриота» на собрании совета директоров, и на вас посмотрели бы словно на динозавра. Вера в свободную торговлю — по обе стороны американского политического водораздела — была настолько глубока, что производство перемещалось за границу и никто не думал о риске утратить поддержку властей или общественного мнения. Трампу потребовалось лишь подать сигнал, что такое поведение уже небезопасно. Не понадобились никакие тарифы (или стены) — хватило одной угрозы¹.

Легкая чудаковатость может быть хорошей стратегией на переговорах: рациональность означает предсказуемость, а предсказуемость — это слабость. Хиллари мыслит как экономист, а Дональд похож на специалиста по теории игр, и

¹ Хиллари не могла выглядеть так же убедительно: все поняли бы, что угроза пустая. А Трамп достаточно эксцентричен, чтобы реализовать ее.

одним твитом он может добиться того, на что у Клинтон уйдет четыре года борьбы с конгрессом. Это алхимия. Вы можете ее не любить, но она работает.

Некоторые ученые полагают, что беспилотные автомобили не смогут функционировать, если не научатся действовать иррационально. Допустим, они способны остановиться, если пешеход внезапно появится прямо перед ними. Зачем тогда пешеходные переходы? Переходы уберут, пешеходы-разини станут выскакивать прямо на дорогу, а беспилотники начнут резко тормозить, что причинит серьезные неудобства пассажирам. И как это предотвратить? Научить беспилотные автомобили «сердиться»! Пусть время от времени, намеренно не остановившись вовремя, бьют пешеходов по ногам!

*Если вы полностью предсказуемы, люди поймут,
как взломать ваш код.*

Научно-популярное издание

Сазерленд Рори

АЛХИМИЯ

Тайное искусство и тонкая наука магии
в брендах, бизнесе и жизни

Ответственный редактор *Н. Галактионова*

Редактор *В. Измайлов*

Художественный редактор *С. Карпухин*

Технический редактор *Л. Синицына*

Корректоры *Е. Туманова, Н. Соколова*

Верстка *Т. Коровенковой*

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» —
обладатель товарного знака «Азбука Бизнес»
115093, Москва, ул. Павловская, д. 7, эт. 2, пом. III, ком. №1
Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19
E-mail: sales@atticus-group.ru

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» в г. Санкт-Петербурге
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А
Тел. (812) 327-04-55
E-mail: trade@azbooka.spb.ru

ЧП «Издательство «Махаон-Украина»
Тел./факс (044) 490-99-01
e-mail: sale@machaon.kiev.ua

www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Подписано в печать 21.12.2020. Формат 60×90/16.
Бумага офсетная. Гарнитура «PF Centro Serif».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 26,0.
Тираж 3000 экз. В-AZB-17479-01-R. Заказ №

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-Принт». 170546, Тверская область,
Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А
www.pareto-print.ru