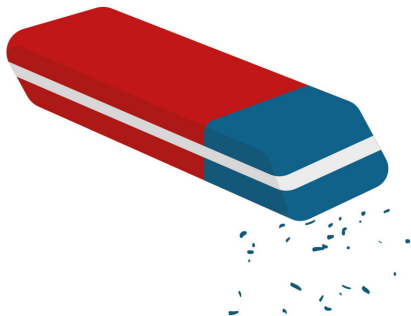


БЕСТСЕЛЛЕР «NEW YORK TIMES»

# ОТМЕНЕННЫЙ ПРОЕКТ

ДАНИЭЛЬ КАНЕМАН И АМОС ТВЕРСКИ

ДРУЖБА, ИЗМЕНИВШАЯ НАШЕ МЫШЛЕНИЕ



МАЙКЛ  
ЛЬЮИС

# Майкл Льюис

## Отмененный проект

*Текст предоставлен издательством*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=42539038](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42539038)*  
*Отмененный проект: АСТ; Москва; 2019*  
*ISBN 978-5-17-104834-1*

### Аннотация

Даниэль Канеман – лауреат Нобелевской премии по экономике, автор книги «Думай медленно... решай быстро». Амос Тверски – лауреат премии Американской психологической ассоциации, стипендиат Фонда Макартуров. Их сотрудничество началось в 1960-х годах в Израиле, когда оба преподавали в Еврейском университете. Однако мало кто верил в их союз – такими они были разными. Канеман – довольно замкнутый и самокритичный. Тверски же любил оказываться в центре внимания и был способен общаться на равных с учеными из разных областей науки. И тем не менее их тандем оказался необычайно плодотворным: они стали основоположниками поведенческой экономики, а результаты их исследований оказали влияние на многие сферы нашей жизни – от медицины и государственного управления до финансов и спорта. Канеман и Тверски помогли не только сформировать мир, в котором мы сейчас живем, но и навсегда изменить представление человечества о собственном разуме.

# Содержание

Предисловие. Проблема, которая никуда не делась	5
Глава 1. Мужские Сиськи	11
Конец ознакомительного фрагмента.	52

# Майкл Льюис

## Отмененный проект

Michael Lewis

THE UNDOING PROJECT

© Michael Lewis, 2017

Школа перевода В. Баканова, 2017

© Издание на русском языке AST Publishers, 2019

\* \* \*

*Дачеру Келтнеру, моему главному проводнику в  
джунглях*

*Сомнение неприятно, но состояние уверенности  
абсурдно.  
Вольтер*

# Предисловие. Проблема, которая никуда не делась

В 2003 году я опубликовал книгу под названием «Moneyball. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире»<sup>1</sup> о бейсбольной команде «Окленд атлетикс». О том, как искали новые способы отбора игроков и переоценили стратегию самой игры.

По сравнению с другими командами у «Атлетикс» было меньше денег на игроков, поэтому руководство клуба попыталось переосмыслить игру. Используя статистические данные, проанализированные людьми, далекими от спорта, они открыли некое новое знание о бейсболе. Это знание позволило им заткнуть за пояс менеджмент прочих бейсбольных команд. Руководители «Атлетикс» нашли достоинства в игроках, которых другие отбраковали или просмотрели, и обнаружили много глупости в том, что раньше считалось бейсбольной мудростью.

Книга вызвала раздражение у некоторых бейсбольных экспертов – маститых тренеров, известных скаутов и журналистов, однако читателям эта история показалась столь же

---

<sup>1</sup> «Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game». На русском языке «Манн, Иванов и Фербер», 2014. В 2011-м по мотивам книги в США снят фильм «Человек, который изменил все» с Брэдом Питтом в главной роли. – *Примеч. пер.*

интересной, как и мне. Многие извлекли из приемов построения бейсбольной команды более масштабный урок. Если высокооплачиваемые знаменитости бизнеса, существующего с 1860-х годов, могут так ошибаться, то кто не ошибается? Если рынок игроков в бейсбол оказался таким неэффективным, то, возможно, и с другими не все в порядке? Если свежий аналитический подход привел к новым знаниям в бейсболе, то почему он не может этого сделать в других областях человеческой деятельности?

За прошедшее десятилетие методы сбора данных и их анализа с целью выявления рыночной неэффективности, примененные «Окленд атлетикс», для многих стали образцом для подражания. Я читал статьи о том, как эти подходы использовали в образовании, киноиндустрии, страховой медицине, гольфе, сельском хозяйстве, книгоиздании (!), президентской кампании, государственном управлении, банковском деле и так далее.

«Мы стали «оклендить» своих форвардов», – жаловался один из тренеров «Нью-Йорк джетс» в 2012 году. А когда законодательный орган Северной Каролины принял чертовски сложные для понимания афроамериканцев законы, основанные на анализе численных данных, комик Джон Оливер<sup>2</sup> назвал это «оклендским расизмом».

---

<sup>2</sup> Британский комик, сатирик и актер, наиболее известный как корреспондент передачи «The Daily Show». В конце 2013 года покинул шоу, чтобы вести передачу «Last Week Tonight with John Oliver» на телеканале Эйч-би-оу. – *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, примеч. автора.*

Но энтузиазм при замене старого – экспертного – подхода на новый – цифровой – часто был довольно поверхностным. И когда новые методы не приводили к немедленному успеху (а порой и когда приводили), их критиковали и от них отказывались. В 2004 году «Бостон ред сокс» воспользовался методикой «Окленд атлетикс» и выиграл мировую серию впервые за почти сто лет. Используя те же приемы, они повторили свой успех в 2007 и 2013 годах. Однако в 2016-м, после трех неудачных сезонов, они объявили, что отходят от цифровых методов и возвращаются к оценкам бейсбольных экспертов. «Пожалуй, мы чересчур сильно полагались на цифры», – сказал владелец команды Джон Генри.

Писатель Нейт Сильвер несколько лет с потрясающим успехом прогнозировал результаты выборов президента США для *New York Times*, используя статистические методы, которым он научился, когда писал о бейсболе. Увы, Сильвер не смог предсказать взлет Дональда Трампа, и цифровой подход для предсказания электоральных результатов оказался под вопросом, причем в той же самой *New York Times*.

«Ничто не заменит старомодную журналистику, ведь политика – это, по сути, человеческая деятельность и потому не обязана следовать прогнозам и обоснованиям», – писал колумнист *Times* поздней весной 2016 года. И неважно, что несколько вполне старомодных журналистов предсказывали успех Трампа, а Сильвер позже признал, что Трамп оказался чересчур уникальным и он сам допустил слишком много

субъективизма в расчетах.

Да, в критике людей, которые попытались применить цифровой подход в своей отрасли и не преуспели, есть доля правды. И все же особенности человеческой психики, использованные «Окленд атлетикс» для получения преимуществ – голод на специалиста, который знает нечто с определенностью в ситуации, когда определенность невозможна, – никуда не делись. Знаете, как в фильме ужасов: чудовище уже давно должно быть убито, но каким-то чудом остается в живых в ожидании финальной схватки.

Когда страсти вокруг книги, наконец, улеглись, один из отзывов на нее показался мне более важным и показательным, чем другие. Рецензия двух ученых из Чикагского университета – экономиста Ричарда Талера и профессора права Касса Санстейна – опубликованная 31 августа 2003 года в журнале *New Republic*, была щедрой одновременно и на похвалу, и на критику.

Ученые согласились: было интересно увидеть, как бедная команда вроде «Окленд атлетикс» смогла побить самых богатых конкурентов, используя несовершенство рынка игроков. Но, по их мнению, автор книги не раскрыл глубинных причин этого несовершенства, а они напрямую связаны с особенностями мыслительного процесса людей.

Причины, по которым эксперт может недооценить бейсболиста – каким образом экспертное мнение может быть искажено сознанием самого эксперта, – были описаны несколь-



ко лет назад израильскими психологами Даниэлем Канеманом и Амосом Тверски. Моя книга не явилась откровением. Зато стала иллюстрацией идей, которые витали в воздухе десятилетиями и еще не были в должной мере оценены людьми. В частности, мною.

До сего момента я и не подозревал о существовании Канемана и Тверски, хотя один из них умудрился получить Нобелевскую премию по экономике. И я действительно не задумывался о психологических аспектах, когда писал свою книгу.

Рынок профессиональных бейсболистов полон недостатков. Но почему? Менеджеры «Окленд атлетикс» говорили об «искажениях» в оценке спортсменов. Например, значение скорости переоценено, потому что ее легко увидеть. А достоинства запасного подающего, как правило, недооценивают, потому что кажется, что главное его занятие – вообще ничего не делать. Полного игрока, скорее всего, оценят невысоко; стоимость красивого и стройного наверняка будет завышена. Список подобных искажений я вынес из общения с менеджментом «Окленд атлетикс», но не пошел дальше и не спросил себя, откуда они берутся.

Я хотел рассказать историю о том, как работает или не работает рынок, особенно когда он связан с оценкой людей. Однако где-то внутри этого оказалась похоронена еще одна история, которую я пропустил, не исследовал и не рассказал. История о том, как работает или не работает человеческий

разум, формируя суждения и принимая решения.

Когда мы сталкиваемся с неопределенностью – в сфере инвестиций, людей или чего-нибудь еще, – как мы приходим к решениям? Как влияют на этот процесс объективные данные: счет матча, отчет о доходах, результаты испытаний, показатели медицинских осмотров, тесты на скорость? Как работает ум человека (даже если этот человек – отличный специалист), когда приводит его к явным просчетам? Просчетам, которые используют к своей выгоде другие люди, те, кто проигнорировал экспертов и сделал упор на данные?

И как два израильских психолога смогли так много рассказать об этих вопросах, словно предполагая, что десятилетия спустя будет написана книга об американском бейсболе? Что заставило их сесть и попытаться выяснить, как работает сознание человека, когда он хочет оценить игрока в бейсбол, успешность инвестиций или кандидата в президенты? И как так получилось, что психолог получил Нобелевскую премию по экономике?

Отвечая на эти вопросы, я нашел для вас совсем другую историю. Вот она.

# Глава 1. Мужские Сиськи

Никогда не знаешь, что может сказануть во время собеседования молодой парень. Но вот дело сделано, вы ошеломлены и выведены из состояния привычной полудремы. А так как вы слушаете внимательно, этот разговор вы запомните гораздо лучше, чем любой другой. Некоторые самые неожиданные моменты на собеседованиях Национальной баскетбольной ассоциации просто не укладываются в голове. Порой создается впечатление, что игрок нарочно пытается опровергнуть себя в ваших глазах.

Например, когда скаут «Хьюстон рокетс» спросил одного игрока, готов ли он пройти тест на наркотики, парень широко раскрыл глаза, схватился руками за стол и уточнил: «Сегодня?!»

Как-то на собеседование пришел игрок из университетской команды, который был арестован по обвинению (впоследствии снятому) в домашнем насилии и чей агент утверждал, что это было простое недоразумение. Когда у парня спросили об этом «недоразумении», он хладнокровно объяснил, что «устал от нытья подруги, поэтому просто обхватил руками ее шею и сжал. Ведь нужно было ее как-то заткнуть».

Запомнился разговор с Кеннетом Фаридом, форвардом из Университета Морхед Стейт. Когда на интервью его спросили, какое обращение к себе он предпочитает – Кеннет или

Кенни, – Фарид ответил: «Называйте меня Манимал»<sup>3</sup>. Он хотел, чтобы его называли Манимал. И думайте что хотите.

Примерно три четверти черных американских игроков, которые приходили на интервью в НБА, не знали отца. «На вопрос, кто из мужчин оказал на них самое большое влияние, нередко следовал ответ: «мама», – рассказывает директор по персоналу «Хьюстон рокетс» Джимми Паулис. И добавляет: – А один сказал, что Обама».

А Шон Уильямс? Двухметровый игрок в 2007 году был отстранен от игр в команде Бостонского университета после ареста за хранение марихуаны. Он сыграл только пятнадцать игр на втором курсе и за это время заблокировал 75 бросков. Болельщики называли игры с его участием «Вечеринки блоков Шона Уильямса».

Шон Уильямс должен был стать звездой НБА, и предполагалось, что его возьмут в первом же раунде драфта. Ведь результаты, которые он показывал, явно говорили, что с пристрастием к наркотикам давно покончено. Перед драфтом 2007 года он прилетел в Хьюстон, чтобы по просьбе своего агента потренировать навыки для будущего интервью. Агент предложил: Уильямс будет говорить с «Рокетс» и только с ними, а те в ответ дадут ему рекомендации, как выглядеть более убедительным на собеседовании.

---

<sup>3</sup> Manimal – прозвище, основанное на игре слов man и animal (человек-животное), по названию американского телесериала 1983 года, главный герой которого, полицейский, мог превращаться в различных животных. Стало также прозвищем известного баскетболиста Кеннета Фариды. – *Примеч. пер.*

Все шло довольно хорошо, пока не коснулись темы марихуаны. «Вот вы попадались на курении травки на первом и втором курсах, – сказал представитель клуба. – А что случилось потом?» Уильямс покачал головой и ответил: «Проверки прекратились. И если вы не намерены сейчас тестировать меня на наркотики, я бы курнул!»

После этого агент Уильямса решил вообще не пускать Шона на собеседования. Что не помешало спортсмену быть задрафтованным в первом же раунде «Нью-Джерси нетс» и после 137 игр в НБА уехать играть в Турцию.

При этом речь идет о миллионах долларов, ведь на сегодняшний день игроки НБА – самые высокооплачиваемые спортсмены в командных видах спорта. Будущий успех «Хьюстон рокетс» зависел от этих собеседований. Молодые люди, рассказывая о себе, давали информацию, которая, в теории, должна была помочь принять решение об их спортивной судьбе. Но частенько было трудно понять, что с этой информацией делать.

*Интервьюер «Рокетс»:* Что вы знаете о «Хьюстон рокетс»?

*Игрок:* Я знаю, что вы в Хьюстоне.

*Интервьюер:* Какую ногу вы повредили?

*Игрок:* Я всегда говорю, что правую.

*Игрок:* Мы с тренером не сходились во взглядах.

*Интервьюер:* На что?

*Игрок:* На игровое время.

*Интервьюер:* А еще на что?

*Игрок:* Он был меня ниже.

Дэрил Мори, генеральный менеджер «Хьюстон рокетс», за десять лет провел множество собеседований с очень высокими людьми. И убедился в необходимости противостоять давлению, которое создает межличностное взаимодействие, ведь оно способно повлиять на его решение. Работа интервьюера сродни магическому шоу: нужно постоянно бороться со своими чувствами к этим парням, особенно если ты сам, да и все остальные вокруг, от них в полном восторге.

Очень высокие люди обладают невероятным обаянием. «Это как пухлый ребенок на игровой площадке», – говорит Мори. Беда в том, что под маской очарования могут скрываться расстройства личности, наркомания, травмы и заурядная лень.

Они запросто доведут вас до слез рассказами о своей любви к игре и о тех трудностях, что им пришлось преодолеть. «У всех них есть история, – говорил Мори. – У каждого из парней». И когда вы слышите о невероятной стойкости кандидата перед превратностями судьбы, трудно не испытывать к нему симпатию, трудно не создать в своем воображении ясную картину его будущего успеха в НБА.

Дэрил Мори верит – если он вообще во что-то верит – в статистически обоснованный подход к принятию решений. И самое важное решение для него – кого взять в команду. «Ваш мозг должен находиться в состоянии постоянной обороны от всей той хрени, которой вас пытаются ввести в заблуждение. Поэтому мы всегда стараемся выяснить, что правда, а что уловка. Когда мы смотрим на голограмму, мы понимаем, что это только иллюзия; так и эти интервью для меня проходят по разряду хрени, которой нас пытаются обмануть».

«Вот почему я хочу присутствовать на каждом собеседовании, – говорит Мори. – Допустим, мы возьмем игрока, а потом выяснится, что у него ужасные проблемы, и владелец команды спросит у меня: «А что он сказал в интервью по этому поводу?» А я такой: «Мне не удалось поговорить с ним, прежде чем мы отвалили ему полтора миллиона долларов». И все, я уволен!»

Итак, зима 2015 года. Мори и пять его сотрудников сидят в конференц-зале в Хьюстоне, штат Техас, и ждут очередного гиганта. В комнате для интервью ничего достойного внимания. Большой стол, несколько стульев, окна закрыты жалюзи. На столе стоит одинокая кружка кофе с логотипом «Национальное общество сарказма: можно подумать, нам нужна ваша поддержка».

Гигант был... ну, никто толком ничего о нем не знал, за исключением того, что ему всего девятнадцать и что он огро-

мен даже по меркам профессионального баскетбола. Кто-то из агентов нашел его пять лет назад в пенджабской деревне: четырнадцатилетнего, ростом два метра тринадцать сантиметров и босого. Или же его обувь оказалась настолько изодранной, что виднелись стопы.

Возможно, родители парня были такими бедными, что не могли себе позволить купить ему обувь. А может, они решили, что ее бессмысленно покупать, раз его ноги так быстро растут. Или вся эта история вообще выдумана агентом. В любом случае в сознании присутствующих мгновенно сформировался образ: четырнадцатилетний двухметровый мальчик стоит босой на индийской улице.

Они не знали, как мальчик выбрался из Индии. Кто-то – вероятно, агент – устроил ему поездку в Соединенные Штаты, чтобы он научился говорить по-английски и играть в баскетбол. Для НБА он был темной лошадкой. Никакого видео, как парень играет в баскетбол, – да он и не играл, насколько «Рокетсы» смогли выяснить. И не принимал участия в драфт-комбайне НБА – формальном кастинге для непрофессиональных игроков.

И только в утро собеседования его удалось обмерить. У него был 58-й размер ноги, а длина ладони, от кончиков пальцев до запястья – около тридцати сантиметров, самый большой размер, который когда-либо попадался тренерам. Босой он был ростом два метра двадцать сантиметров и весил сто сорок кило. И его агент утверждал, что парень про-



должает расти.

Последние пять лет он провел на юго-западе Флориды, обучаясь баскетболу, с недавних пор в спортивной школе, где любителей превращали в профессионалов. Хотя никто не видел его игру, несколько человек уже о нем говорили. Например, Роберт Апшоу, крепкий центровой, который покинул команду Вашингтонского университета и собирался на собеседование в НБА. Несколькими днями ранее он тренировался с индийским гигантом в одном зале. Услышав от скаута «Рокетсов», что, возможно, ему предстоит с ним играть, Апшоу широко раскрыл глаза, просветлел лицом и сказал: «Этот чувак – самый большой человек, которого я когда-либо видел. И легко закидывает трехочковые. Просто безумие какое-то».

Еще в 2006 году, когда Дэрил Мори возглавил «Хьюстон рокетс», он задумался: как определить, какие игроки нужны команде, а какие нет? В итоге он – зануда и умник – стал первым в своем роде королем баскетбола.

Он заменил привычную форму принятия решений, зависящую от интуиции баскетбольных экспертов, на другую – построенную, главным образом, на анализе данных. Дэрил не обладал серьезным опытом игры в баскетбол и не хотел выставять себя баскетбольным знатоком. Его образ мышления опирался на уверенность, что цифры правильнее и точнее по сравнению с эмоциями.

Применением статистических данных для прогнозирования Дэрил увлекся еще в юности. «Это всегда было для меня самой крутой штукой на свете: использовать цифры и делать на их основе прогнозы. Мне удавалось это лучше, чем другим». Он создавал прогнозные модели, как другие дети — модели самолетов. «Конечно же, я пытался предсказывать спортивные результаты. А что еще мне было прогнозировать? Разве что свои оценки».

В шестнадцать лет интерес к спорту и статистике привел его к книге Билла Джеймса «Краткий очерк истории бейсбола». Билл Джеймс популяризировал применение статистических подходов для принятия решений в бейсболе. После успеха «Окленд атлетикс» такие методы произвели настоящую революцию. В итоге едва ли не каждая команда в Главной лиге бейсбола обзавелась собственными занудами-аналитиками.

В 1988 году, когда он наткнулся на книгу Джеймса в книжном магазине, Мори и понятия не имел, что люди с математическим талантом могут прогнозировать спортивные достижения лучше профессиональных менеджеров. Причем не только в спорте, но и в других сферах, где цена решения чрезвычайно высока. И может быть, баскетбол ждет именно его, чтобы развиваться дальше, а признанные эксперты знают свое дело не так хорошо, как кажется?

Серьезные подозрения по этому поводу появились у Мори годом раньше, в 1987-м, когда *Sports Illustrated* поместил

его любимую бейсбольную команду «Кливленд индианс» на обложку как будущего победителя в мировой серии. «Причем без тени сомнения, – вспоминает Мори. – «Индианс» проигрывали много лет, а теперь, мол, непременно победят. В результате они показали худший результат в Высшей лиге. Если все должно было быть так хорошо, то почему все оказалось так плохо?» Именно в тот момент Мори подумал: «Возможно, специалисты не знают, о чем говорят».

Затем он открыл для себя Билла Джеймса и тоже решил использовать данные для более точных прогнозов. Если уметь предсказывать результативность профессиональных спортсменов, то можно создать успешную спортивную команду.

Всю жизнь Мори мечтал приводить к успеху спортивные команды. Вопрос в том, кто позволит ему это сделать? В колледже он отправлял десятки писем в профессиональные спортивные клубы, надеясь получить хоть какую-то работу, и не дождался ни одного ответа. «Я не видел способа попасть в мир профессионального спорта. Поэтому решил, что должен стать богатым. Если я буду богатым, то просто куплю команду – и сделаю ее успешной».

Его родители были представителями среднего класса. Он не был знаком ни с одним богатым человеком. Не самый успешный студент Северо-Западного университета, он, тем не менее, решил заработать достаточно денег, чтобы купить профессиональную спортивную команду и самостоятельно

решать вопросы ее состава. «Каждую неделю Дэрил брал лист бумаги и писал вверху: «Мои цели», – вспоминала его тогдашняя подруга, а ныне жена Элен. – Главной целью было «когда-нибудь иметь собственную профессиональную спортивную команду».

«Я поступил в бизнес-школу, – рассказывает Мори, – полагая, что именно туда надо сначала попасть, чтобы затем разбогатеть». После выпуска в 2000 году он обошел несколько консалтинговых фирм, пока не нашел ту, которая в оплату своих услуг получала акции компаний. Фирма консультировала айти-компании в период интернет-пузыря – вроде бы быстрый способ разбогатеть. Потом пузырь лопнул, и акции обесценились. «Мое решение оказалось не самым лучшим», – вспоминает Мори.

Впрочем, из опыта работы финансовым консультантом он вынес кое-что ценное. Выяснилось, что большая часть его деятельности заключалась в том, чтобы симулировать абсолютную уверенность в вопросах, где уверенности не может быть в принципе. Во время собеседования в «Маккинзи»<sup>4</sup> ему отказали потому, что он был недостаточно тверд в своем мнении. «И я сказал – так это потому, что ситуация неопределенная», – рассказывает Мори. И услышал в ответ: «Мы

---

<sup>4</sup> McKinsey & Company – международная консалтинговая компания, специализирующаяся на решении задач, связанных со стратегическим управлением. В качестве консультанта сотрудничает с крупнейшими мировыми компаниями, государственными учреждениями и некоммерческими организациями. – *Примеч. пер.*

выставляем своим клиентам счета на пятьсот кусков в год; нельзя сомневаться в том, что говорите».

В консалтинговой фирме, куда Мори в конце концов взяли на работу, его тоже постоянно просили демонстрировать уверенность. Причем в тех случаях, когда такая уверенность граничила с мошенничеством. Например, ему советовали говорить клиентам, что он может прогнозировать цены на нефть. «Это бред! – возмущался Мори. – Никто не может предсказать цену на нефть в долгосрочной перспективе».

Как теперь понимает Мори, большая часть экономических и финансовых прогнозов является липой. Эксперты просто делают вид, что знают нечто о том, о чем знать невозможно. В мире существует много вопросов, единственно честным ответом на которые будет: «Нельзя сказать наверняка». И прогноз цены на нефть – один из таких вопросов. Это не значит, что ты заранее сдаешься, просто ответ должен быть сформулирован в вероятностных понятиях.

Позже, когда в поисках работы к нему стали приходить баскетбольные скауты, в каждом из них он искал черту, которую считал необходимой: понимание того, что они ищут ответы на вопросы без точных ответов и что любое их решение может оказаться ошибочным. «Я всегда спрашиваю скаутов: «Как вы ошибались? Какую будущую суперзвезду вы забраковали? В какой будущий провал уверовали? И если не получаю ответа, то отправляю их к черту».

К счастью, консалтинговая фирма, где работал Мори, раз-

рабатывала аналитику для группы, которая пыталась купить «Бостон ред сокс». Им это не удалось, но интерес к профессиональному спорту остался, и в итоге они приобрели баскетбольную команду «Бостон селтикс». В 2001 году Мори предложили бросить консалтинг и поработать на «Селтикс», где, как он говорит, «мне дали возможность разбираться с самыми сложными проблемами».

Он помог собственникам нанять новый менеджмент и определить цену билетов. Наконец, ему было предложено поработать над проблемой отбора спортсменов на драфте. Вопрос «Как этот девятнадцатилетний парень будет выступать в НБА?» был похож на вопрос «Какой будет цена на нефть через десять лет?» Идеального ответа не существует, но статистика, во всяком случае, могла дать хоть какие-то ориентиры, что уже лучше, чем просто гадание.

У Мори уже имелась статистическая модель для оценки игроков-любителей. Он выстроил ее сам, для собственного удовольствия. В 2003 году «Селтикс» вдохновили Мори использовать ее, чтобы выбрать игрока в самом конце драфта, когда редко попадалось что-то стоящее. Брэндон Хантер – малоизвестный форвард из Университета Огайо стал первым игроком, выбранным при помощи математического уравнения<sup>5</sup>.

Два года спустя Мори позвонили из кадрового агентства

---

<sup>5</sup> Хантер действительно отыграл сезон за «Бостон селтикс», а потом продолжил успешную карьеру в Европе.

и заявили, что «Хьюстон рокетс» ищет нового генерального менеджера. «Сказали, что ищут кого-то в стиле «Окленд атлетикс», – вспоминает он. Владелец «Рокетсов» Лесли Александер разочаровался в способностях своих баскетбольных экспертов.

«Они принимали не самые лучшие и не самые точные решения, – говорит Александер. – Но у нас были компьютеры, и мы могли анализировать статистику и использовать современные подходы. Я нанял Дэрила, потому что хотел, чтобы кто-то делал нечто большее, чем просто смотрел на игроков в обычном режиме. Я даже не был уверен, что мы правильно подходим к игре».

Чем большее вознаграждение получали игроки, тем дороже обходились Лесли неправильные решения. Он считал, что аналитический подход Мори обеспечит ему преимущество на рынке дорогостоящих талантов, и был достаточно равнодушен к общественному мнению, чтобы дать ему шанс. «Кого волнует, что думают другие? – заявлял Александер. – Это же не их команда».

Во время собеседования Мори был впечатлен социальным бесстрашием и образом мышления Александера. «Он спросил меня: «К какой религии ты принадлежишь?» Я еще подумал, что не предполагал услышать такой вопрос. И ответил уклончиво: мол, в моей семье были и англикане, и лютеране... А он остановил меня и говорит: «Просто скажи, что ты не веришь во всю эту хрень».

Равнодушие Александра к общественному мнению вскоре пригодилось. Узнав, что тридцатитрехлетний «ботаник» будет руководить «Хьюстон рокетс», болельщики и баскетбольные знатоки испытывали в лучшем случае недоумение, а в худшем – враждебность. Ребята с местного хьюстонского радио сразу же дали ему прозвище Дип Блю, по имени шахматного суперкомпьютера. «Баскетбольное сообщество отреагировало так бурно, потому что я к нему не принадлежу... – рассказывает Мори. – Они молчат в периоды успеха, зато шумят, когда чувствуют слабость».

В последовавшее десятилетие «Рокетс» показали третий результат из тридцати команд НБА, следом за «Сан-Антонио сперс» и «Даллас маверикс», и выходили в плей-офф чаще других. Они никогда не проигрывали сезон.

Весной 2015 года, когда «Хьюстон рокетс» со второй позицией в НБА отправились на финал Западной конференции против «Голден стэйт уорриорз», бывшая звезда баскетбола, а ныне телевизионный обозреватель Чарльз Баркли, комментируя игру, разразился четырехминутной тирадой: «...Я не беспокоюсь о Дэриле Мори. Он один из тех идиотов, которые верят в аналитику... Я всегда считал, что аналитика – это чушь собачья... Послушайте, я не узнаю этого Мори, если прямо сейчас он сюда придет... НБА – это про талант, а об аналитике талдычит заурядная кучка парней, которые никогда не играли в баскетбол и не добивались девочек в школе. Они просто хотят быть в деле».



Люди, не знавшие Дэрила Мори, могли предположить, что поскольку ему предназначено сделать баскетбол более умным, то он и сам должен быть всезнайкой. На самом деле его образ мышления предполагал обратное – понимание того, как трудно что-то знать наверняка. Он был уверен лишь в своем подходе к принятию решений. Он никогда не следовал первому порыву и придумал новое определение зануды: человек, который знает собственный ум достаточно хорошо, чтобы ему не доверять.

Приехав в Хьюстон, Мори сразу сделал то, что считал самым важным – внедрил свою статистическую модель для прогнозирования будущих результатов баскетболистов. Модель также стала инструментом для получения новых знаний о баскетболе. «Знание – это в буквальном смысле предсказание, – говорил Мори. – Оно усиливает вашу способность предвидеть результат. Все норовят сделать правильное предсказание, однако большинство делает это подсознательно».

Модель позволяла исследовать качества баскетболиста-любителя, которые приводили к профессиональному успеху, и определять, какое значение имеет каждое из них. Если у вас есть база данных тысяч бывших игроков, вы вполне можете найти корреляцию между их показателями в колледже и последующей профессиональной деятельностью. Очевидно, что такие данные могут многое рассказать о будущем спортсмене. Но какие именно данные?

Вы, вероятно, полагаете – как и многие, – что главное в иг-

ре баскетболиста – это набирать очки. Таким образом, способность забивать много мячей в колледже должна предсказывать будущий успех в НБА. Это мнение было протестировано и получило короткий ответ – неверно.

Уже из ранних версий своей модели Мори понял, что традиционные данные игровой статистики – очки, подборы и передачи за игру – могут вводить в заблуждение. Были игроки, набравшие много очков, но мешавшие другим игрокам; были и такие, что забивали мало, но являлись ценным активом команды. «На компьютерную модель не влияет человеческий субъективизм, она заставляет вас задавать правильные вопросы, – рассказывает Мори. – Почему некий игрок очень высоко оценивается скаутами, а в модели у него низкий рейтинг?»

Он не считал, что модель будет давать «правильные ответы» и тем более «лучшие ответы». И отнюдь не предполагал, что компьютерная программа подберет игроков в команду сама по себе. Модель, очевидно, нуждалась в настройке и наблюдении, хотя бы потому, что могут появиться сведения, в которые она не посвящена. Если игрок, например, сломал себе шею в ночь перед драфтом, было бы неплохо это знать. Но если бы вы спросили Дэрила Мори в 2006 году, что он выберет – свою модель или кучу баскетбольных скаутов, – он выбрал бы модель.

Считается, что все началось в 2006 году. Мори увидел, что до него никто еще не использовал модель для оценки баскет-

болистов и никто не удосужился собрать необходимую статистическую информацию. И тогда он отправил людей в офисы Национальной ассоциации студенческого спорта в Индианаполисе копировать кипы документов каждой игры каждого колледжа за последние двадцать лет. Все эти данные затем вручную ввели в систему.

Теперь у них было двадцать лет баскетбольной истории. Новая база данных позволяла сравнивать игроков с похожими на них игроками в прошлом и приходиться к важным выводам.

Все, что делали тогда «Хьюстон рокетс», сейчас звучит просто и очевидно. Это тот же подход, что и у трейдеров с Уолл-стрит, руководителей американской президентской кампании и любого современного предприятия, которое пытается использовать данные о вашем поведении в Интернете, чтобы предсказать, что вы могли бы купить или посмотреть. Но для 2006 года в этом не было ничего простого. А многое из того, в чем нуждался Мори, еще и не было доступно.

«Рокетс» начали собирать свои собственные оригинальные данные, пытаясь измерить то, что раньше не измерялось. Вместо количества подборов у игрока, например, стали считать количество реальных возможностей для подбора и сравнивать его с фактическим. Они также отслеживали счет в игре, когда данный игрок был на площадке, в сравнении с тем, когда он оставался на скамейке запасных. Количество очков, подборов и перехватов за игру было не очень инфор-

мативно, а вот за минуту – имело большое значение. Потому что 15 очков, если вы отыграли только половину игры, – это больше 15 очков за всю игру.

А из студенческих массивов информации можно было выудить и темп, в котором играли различные команды колледжей. Сопоставление игровой статистики игрока с темпом игры его команды давало ценную информацию. Очки и подборы за игру, в которой было сделано 150 бросков, – это одно, а когда 75 – совсем другое. Поправка на темп давала более ясную картину достижений игрока.

Мори собирал такие данные на баскетболистов, которые раньше вообще никого не интересовали; даже не обязательно связанные с баскетболом. Задавался вопросами о жизни игроков и ее параметрах. Хорошо ли для игрока иметь двух родителей? Преимущество ли быть левшой? Имеют ли склонность к баскетболу выпускники колледжей с сильным тренером? Помогает ли наличие в родословной игрока НБА? Имеет ли значение, если он сначала учился в двухгодичном колледже? А если его тренер играл в зонной защите? Хорошо ли для молодого спортсмена то, что в колледже он играл на разных позициях? Важно ли, какой вес он берет в жиме лежа?

«Почти все, что мы узнали, стало неожиданностью», – говорит Мори. Но не все. Число подборов за минуту оказалось полезным в прогнозировании будущих успехов больших парней, перехваты за минуту – для невысоких. Рост был

не так важен, как та высота, до которой игрок мог дотянуться руками, – их длина играла более важную роль.

Первое испытание на драфте НБА модель Мори прошла в 2007 году (в 2006 году «Рокетс» свои права на отбор молодых спортсменов обменяли). Появился шанс сравнить трезвый, несентиментальный и доказательный подход с интуитивным опытом. В том году «Хьюстон рокетс» получила 26-й и 31-й номера очередей. По расчетам Мори, шансы добыть хорошего игрока НБА с таких позиций были, соответственно, 8 % и 5 %. Шанс найти будущую звезду – примерно один на сотню. И они взяли Аарона Брукса и Карла Лэндри. Это был невероятно богатый улов<sup>6</sup>.

«Нас это убаюкало». Мори знал, что его модель в лучшем случае чуть менее ущербна, чем люди, выносившие суждения о кандидатах. Ощущался серьезный недостаток достоверных данных. «У нас есть кое-какая информация – жаловался он, – но часто всего за один год в колледже. И даже с той проблемы: разные игры, с разными тренерами. А игроку всего двадцать. Он сам понятия не имеет, что из себя представляет. Мы же должны угадать». Однако Мори надеялся что-нибудь придумать. А потом пришел 2008-й.

В этом году «Рокетс» получили 25-е место на драфте и

---

<sup>6</sup> Не существует идеального способа измерить качество выбора игрока на драфте, но есть один относительный. Сравнение позиции игрока в его первые четыре года в команде НБА с позициями других игроков. По этой шкале Карл Лэндри и Аарон Брукс были 35-м и 55-м из шести сотен спортсменов, выбранных командами НБА за последнее десятилетие.

забрали Джоуи Дорси из Университета Мемфиса. На собеседовании забавный и симпатичный Дорси заявил, что, когда закончит играть в баскетбол, обязательно станет порнозвездой. После драфта Дорси отправился в Санта-Круз на товарищеский матч против других новичков. Мори поехал посмотреть на него. «В первой игре он выглядел ужасно, – вспоминал Мори. – И я такой: ну что за хрень!!!»

Джоуи Дорси был из рук вон плох; Дэрил Мори не мог поверить, что смотрит на парня, которого сам же и выбрал. Возможно, подумал Мори, он не принимает всерьез товарищеский матч. И долго говорил Дорси о важности играть с полной самоотдачей, произвести хорошее впечатление и так далее. «Я думал, что в следующей игре он будет рвать и метать, – вспоминает Мори. – А он снова все провалил».

Довольно быстро Мори понял: проблема серьезнее, чем Джоуи Дорси. Проблема – его модель. Ведь у нее Дорси получил самые высокие показатели.

В том же году модель отклонила как не заслуживающего серьезного внимания центрового из Техасского университета А&М Деандре Джордана. И не важно, что остальные команды НБА, используя более традиционные методы оценки, тоже проглядели его. Пока он, наконец, не был взят в «Лос-Анджелес клипперс». Столь же быстро, как Джоуи Дорси показал себя полной неудачей, Деандре Джордан утвердился в качестве доминирующего центрового НБА и стал лучшим

игроком всего драфта после Расселла Уэстбрука<sup>7</sup>.

Подобное случалось всегда и со всеми. Каждый год скауты упускали будущих звезд и переоценивали слабых игроков. Мори не считал свою модель идеальной, однако не мог поверить, что она так вопиюще плоха. Знание – это предсказание, но если вы не смогли предсказать столь очевидные вещи, как провал Джоуи Дорси или успех Деандре Джордана, то что это за знания? Вся жизнь Мори была сфокусирована на одной идее: как использовать цифры для более точных прогнозов. Реалистичность этой идеи теперь оказалась под вопросом.

Первой ошибкой было недостаточное внимание к возрасту. «Джоуи Дорси был безумно старый. Ему исполнилось двадцать четыре года, когда мы задрафтовали его». А успехи Дорси в команде колледжа казались такими впечатляющими, потому что он был намного старше ребят, против которых играл. Это было, по сути, избиение младенцев.

Корректировка значения возраста в компьютерной модели тут же понизила перспективы Дорси и, что более показательно, улучшила рейтинги других игроков в базе данных.

К тому же Мори понял: существует целый класс баскетболистов, которые намного лучше играют со слабыми противниками, чем с сильными. Что-то вроде хулиганов от бас-

---

<sup>7</sup> Перед сезоном 2015 года Деандре Джордан подписал четырехлетний контракт с «Клипперсами», что гарантировало ему максимально возможные в НБА 87 616 050 долларов. А Джоуи Дорси подписал однолетнее соглашение за 650 000 долларов с «Галатасарай лив хоспитал» Турецкой баскетбольной лиги.

кетбола. Модель должна учитывать такой фактор, придавая большее значение результатам игрока в борьбе против сильного соперника и меньшее – против слабого.

Мори мог или думал, что мог, понять, как его модель была «обманута» Джоуи Дорси. Но более тревожным сигналом явилась ее слепота к Деандре Джордану. Парень отыграл год в команде колледжа и особых успехов не продемонстрировал. Оказалось, что в школе он показывал сенсационные результаты, но в колледже возненавидел своего тренера и даже хотел бросить учебу. Как может модель предсказывать будущее игрока, который сам себя «сливает»? Это было невозможно сделать по итогам игр в колледже, а школьной статистики в то время еще не было.

И до тех пор, пока учитываются только результаты выступлений спортсменов, модель будет упускать таких, как Деандре Джордан. Его могли заметить лишь глаза старомодных баскетбольных экспертов. Так случилось, что Джордан вырос в Хьюстоне под наблюдением скаутов «Рокетс» и один из них решил привлечь парня в команду в силу его несомненных физических данных. То есть один из скаутов Мори увидел то, что упустила модель.

Мори, как истинный зануда, хотел проверить, есть ли какие-либо закономерности в прогнозах, сделанных его сотрудниками. Он лично нанял многих из них и думал, что они – настоящие знатоки, хотя пока еще не увидел доказательств, что кто-то лучше, чем другие, способен определять,



какой из игроков покажет себя в НБА. Если и существует на свете эксперт по баскетболу, который может предсказать будущий талант, Мори его не нашел. Да он и не думал, что такие есть. «Опора на собственную интуицию не ставит крест на моем интеллекте. Я не доверяю своему чутью. Существует множество доказательств, что инстинкты работают не очень хорошо».

В итоге Мори решил, что необходимо сводить воедино и анализировать данные, на которые раньше не обращали серьезного внимания. Нужно знать не только, как высоко игрок прыгает, но и как быстро он отрывается от земли. Измерять не только скорость, но и быстроту первых двух шагов.

То есть модель должна стать еще более насыщенной данными. «Когда дела идут плохо, – размышлял Мори, – люди возвращаются к тому, что помогло достичь успеха в прошлом. Нужно вернуться к началу. Если физические данные спортсмена столь важны, давайте проверим их тщательнее, чем когда-либо ранее. Весомость таких данных в модели повысим, а значение показателей выступлений в колледже понизим».

Но как только вы начинаете интересоваться физическими данными, тем, что парень может и чего не может делать на игровой площадке, вы сразу сталкиваетесь с ограничениями в понимании полезности даже объективных, поддающихся измерению данных. Нужны эксперты, чтобы определить, какие физические данные востребованы в тех или иных иг-

ровых ситуациях. Нужны скауты, чтобы оценить способности игрока выполнять различные действия на баскетбольной площадке: броски, завершения, перехваты, подборы и так далее. Нужны специалисты. Так или иначе, ограничения компьютерной модели вынуждали прибегать к мнению экспертов.

Так начался процесс, который оказался для Мори наиболее сложным из всего, что он делал. Процесс совмещения субъективных человеческих суждений и компьютерной модели. Проблема была не только в том, чтобы создать лучшую модель; проблема заключалась в необходимости слышать голос экспертов и «голос» данных одновременно. «Надо выяснить, чем хороша и чем плоха модель и что люди делают лучше, а что хуже», – размышлял Мори. Люди иногда имели доступ к информации, которая являлась недоступной для модели. Например, модель была плохой, когда не знала, что Деандре Джордан провалил первый год в колледже, потому что не старался. Люди были плохи в... Вот этот вопрос Дэрил Мори хотел изучить более конкретно.

Открыв для себя информацию, которая может стать полезной при оценке игроков в баскетбол, он вместе с тем обнаружил, что и сам бывал обманут теми самыми иллюзиями, что изначально сделали модель столь ценным инструментом.

Например, в 2007-м Марк Газоль принимал участие в драфте и очень нравился компьютерной модели. Скауты где-то раздобыли его фотографию без рубашки. Двадцатидвух-

летний центровой из Европы был пухловат, с детским лицом и женоподобной грудью. Сотрудники «Рокетс» дали Марку прозвище: Мужские Сиськи. Мужские Сиськи то, Мужские Сиськи се...

«Это был мой первый драфт, и я еще побаивался», – вспоминает Мори. Он позволил всеобщим насмешкам по поводу телосложения Марка Газоля заглушить оптимизм его модели о будущем баскетболиста. И вместо того чтобы спорить со своими сотрудниками, он смотрел, как «Мемфис гриззлис» взяли Газоля под 48-м номером. Шанс получить будущего игрока «Всех звезд» с 48-го номера в драфте был ниже, чем один на сотню. 48-й номер обычно не попадал в НБА даже на скамейку запасных, но Марк Газоль оказался редким исключением<sup>8</sup>. Ярлык, которые скауты повесили на спортсмена, явно повлиял на то, как они его оценили – имя имеет значение. «После этого я внедрил новое правило, – говорил Мори. – Я запретил прозвища».

Внезапно возникла та самая чехарда, которую Мори и его модель должны были устранить. Но хотя ему не удалось полностью исключить человеческий разум из процесса принятия решений, Дэрил, по крайней мере, осознавал его уязвимые места.

Пример: перед драфтом можно выпустить игрока на пло-

---

<sup>8</sup> Газоль дважды играл за команду «Все звезды» – в 2012-м и 2015-м – и, по расчетам «Рокетс», стал третьим лучшим выбором НБА за прошедшее десятилетие после Кевина Дюранта и Блэйка Гриффина.

щадку вместе с другими и проверить его в деле. Вы ведь хотели бы посмотреть, как он играет? Однако, по мнению Мори, если вы заинтересованы в его реальной оценке, это рискованно. У отличного шутера может быть неудачный день, хорошего подборщика могли оттолкнуть. А если вы все же смотрите, то должны быть готовы не придавать слишком большого значения увиденному. Для парня, что забрасывал 90 процентов штрафных бросков, играя в колледже, даже шесть промахов на тренировке не имели особого значения.

Мори говорил своим подчиненным: увиденное на тренировках не должно подменять то, что им известно. Не многие найдут в себе силы отделить одно от другого, словно привязывая себя к мачте, чтобы послушать песни сирен.

Однажды скаут пришел к Мори и сказал:

– Дэрил, я думаю, что мы должны прекратить испытания на площадке.

– Просто постарайся удержать перспективу, – предложил Мори. – Не переоценивай то, что видишь.

– Дэрил, я не могу. Это как наркотик.

Вскоре Мори заметил кое-что еще: скаут, наблюдая за игроком, как правило, формировал почти мгновенное впечатление, а потом «встраивал» туда все остальные данные. «Предвзятость» – так это называется. Человеческий разум не видел того, чего не ожидал, зато стремился увидеть то, что совпадало с его точкой зрения. «Предвзятость – самая коварная штука, потому что вы даже не понимаете, что с ва-

ми это происходит!» – сетовал Мори.

Если у скаута сложилось мнение об игроке, он будет потом подгонять доказательства. «Классика жанра. Если вам кажется, что игрок неперспективный, вы говорите, что у него нет позиции на площадке. Если вы считаете, что у него есть будущее, вы говорите, что он может играть на разных позициях. Нравится игрок – вы сравниваете его с кем-то хорошим, не нравится – с плохим».

Проблемы обострялись, когда скауты оценивали игроков, которые напоминали им себя в молодости. «Мои спортивные увлечения, разумеется, не имеют отношения к моей профессиональной деятельности. И все-таки я люблю парней, которые дерутся, нарушают правила и ведут себя дерзко. Типа Билла Лэймбира. Потому что так играл я». Вы видите кого-то, кто напоминает вам самого себя, – и ищите причины, по которым он вам приглянулся.

В заблуждение мог ввести даже тот факт, что игрок физически напоминает кого-то из звезд баскетбола. Десять лет назад светлокожий парень смешанных кровей, ростом немногим больше метра восьмидесяти, с талантом к дальним броскам, не замеченный командами крупных колледжей и игравший непонятно за кого, не вызвал бы особого интереса. Такого типа не существовало в НБА; по крайней мере, он не имел большого успеха. А потом появился Стефен Карри и всколыхнул НБА, выведя «Голден стэйт уорриорз» вперед. Откуда ни возьмись, целая армия метких защитников-полу-

кровок потянулась на собеседования в НБА, заявляя, что играют в стиле Стефена Карри. И были задрафтованы просто потому, что напоминали успешного игрока<sup>9</sup>.

Тогда «Рокетс» взяли в команду Аарона Брукса, в следующие пять лет они увидели много парней, которые сравнивали себя с Аароном. Просто потому, что невысоких защитников довольно много. И тогда Мори запретил скаутам проводить сравнения внутри расы: «Сравнивать одного игрока с другим можно, только если они представляют разные расы». Если обсуждался, например, афроамериканец, скаут мог утверждать, что он похож на другого игрока, лишь в том случае, если этот другой – белый, или азиат, или латиноамериканец, или эскимос, только не черный.

Удивительно: когда люди возводят в своем сознании расовый барьер, они перестают видеть аналогии. Их разум сопротивляется скачку.

Возможно, самый хитрый трюк человеческого мозга – это внушить своему владельцу чувство уверенности в отношении вещей, по сути своей неопределенных. Снова и снова во время драфтов в умах баскетбольных экспертов возника-

---

<sup>9</sup> В 2015 году Тайлер Харви, атакующий защитник из Университета Восточного Вашингтона, обивал пороги скаутов. Когда его спросили, на кого из игроков он похож, тот ответил: «честно говоря, мне больше всего нравится Стеф Карри» и рассказал, что, как и в случае Карри, крупные колледжи не обращают на него внимания. Полное отсутствие интереса со стороны баскетбольных тренеров колледжей теперь было хорошей характеристикой! Харви выбрали в конце второго раунда драфта под 51-м номером. «Если бы не было Карри, его бы ни в жизнь не задрафтовали», – говорил Мори.

ли кристально ясные картины, впоследствии оказывавшиеся миражами. Например, картина, которая рисовалась в умах практически всех баскетбольных экспертов по поводу Джереми Лина.

Ныне всемирно известный американский атакующий защитник китайского происхождения окончил Гарвард в 2010 году и вышел на драфт. «Наша модель, – вспоминает Мори, – рекомендовала брать его с 15-го номера. Такая рекомендация не совпадала с мнением экспертов, считавших его не очень перспективным».

Мори, пока еще не вполне доверяя своей модели, поосторожничал и не стал брать Лина. Через год после этого «Рокетс» начали измерять скорость первых двух шагов у баскетболистов. И Джереми оказался самым быстрым из всех спортсменов, данные по которым удалось получить. Мало того, он и изменить направление движения мог гораздо быстрее, чем большинство игроков НБА. «Джереми невероятно подготовлен, – признал Мори. – Однако реальность такова, что каждый придурок, включая меня, считал его недостаточно перспективным. И лишь по одной причине: он азиат».

Каким-то странным образом люди, по крайней мере когда они оценивают других людей, с легкостью воспринимают то, что ожидали увидеть, и с большим трудом то, чего не видели раньше.

Когда Джереми Лин «взорвал» Мэдисон-сквер-гарден, тренер «Нью-Йорк никс» выпустил его на площадку лишь

потому, что остальные игроки были травмированы. А до этого он вообще планировал его выгнать. Да и сам Джереми Лин решил для себя, что расстанется с баскетболом, если его уволят из команды.

Итак, проблема оказалась очень серьезной: великолепно-му игроку даже не предоставили шанса показать себя – просто потому, что мозги баскетбольных экспертов не дали ему объективной оценки. Сколько других джереми линов они пропустили?

После того как «Хьюстон рокетс» и другие команды не оценили Джереми Лина на драфте (он подписал договор позднее, как свободный агент), деятельность НБА была приостановлена. Спор между игроками и владельцами клубов привел к локауту. А Мори поступил в Гарвардскую школу бизнеса и взял курс по поведенческой экономике. Он слышал о такой дисциплине («я же не идиот!»), но никогда ее не изучал.

В начале первого занятия профессор попросила всех записать последние две цифры своего телефона на листе бумаги. Затем велела на этом же листе написать свои предположения по поводу количества африканских стран в ООН. А потом собрала все бумаги и показала им, что люди, чьи телефонные цифры были больше, как правило, указали и более высокое число стран. После этого профессор продемонстрировала еще один пример, вначале предупредив: «Сейчас будет то же самое. Смотрите не облажайтесь!» Несмотря



на предупреждение, все повторилось. Итак, просто знать о предвзятости недостаточно, чтобы преодолеть ее.

Мори сделал еще одно тревожное открытие. Прямо перед драфтом «Торонто рэпторс» предложили ему обменять свой высокий номер в первом раунде драфта на распасовщика «Рокетс» Кайла Лоури. Мори обсудил это предложение со своими подчиненными, и они уже собирались отказываться, когда кто-то сказал: «А знаете, если бы у нас был хороший номер на драфте и мы хотели его поменять на игрока, а нам предложили взамен Лоури, мы ведь не стали бы даже рассматривать это предложение».

Тогда они проанализировали ситуацию более подробно. Получалось, что возможный потенциал нового драфта в их глазах заметно перевешивался ценностью игрока, которого нужно было отдать взамен. Тот факт, что они владели Лоури, явно искажал их суждения о нем<sup>10</sup>. Вспоминая предыдущие пять лет, Мори с сотрудниками теперь поняли, что систематически переоценивали своих игроков, когда другая команда пыталась их купить. Особенно когда взамен предлагали более высокие номера на драфте. Стало ясно, что они отказывались от предложений, которые стоило бы принять. Почему? Несознательно.

Так Мори познакомился с тем, что поведенческие экономисты называют «эффектом владения». Для борьбы с этим

---

<sup>10</sup> Они согласились на сделку, а затем использовали номер драфта как большую часть взноса в обмен на контракт с суперзвездой Джеймсом Харденом.

эффектом он заставил своих скаутов и свою модель перед походом на драфт определять драфтовую ценность каждого из игроков.

В следующем сезоне, перед началом периода обмена игроками, Мори выступил перед сотрудниками и составил на доске список всех предубеждений, которые, по его мнению, могли извратить их оценки: эффект владения, предвзятость подтверждения и другие.

Фигурировали в списке и «предвзятость настоящего» – тенденция при принятии решений недооценивать будущее по отношению к настоящему, – и «эффект знания задним числом» – склонность полагать, что случившееся было предсказано и ожидалось. Модель была для Мори антидотом для этих причуд человеческого мышления, но в 2012 году она, казалось, приблизилась к пределу своих возможностей. «Каждый год мы говорили, что нужно из нее убрать, а что добавить, – сокрушался Мори. – И каждый год то, что получалось, по-прежнему удручало».

Работа над совершенствованием профессиональной баскетбольной команды превратилась в нечто совсем иное, чем предполагалось поначалу. Как будто Мори поручили разобраться дьявольски сложный будильник и выяснить, почему он не работает, а выяснилось, что важная часть часового механизма находится внутри его собственного ума.

Для Мори и его сотрудников не в диковинку были высо-

кие и крупные мужчины. Но зимой 2015 года даже они были шокированы видом индийского юноши, который вошел в комнату для интервью. Он был одет в спортивные штаны и светло-зеленую футболку, на шее висело несколько железных жетонов. Сама шея, руки, ноги, голова и уши были так карикатурно огромны, что вы бессознательно блуждали взглядом по его телу, вполне заслуживающему попадания в Книгу рекордов Гиннесса.

За «Рокетс» однажды играл китайский центровой Яо Мин ростом почти два метра тридцать сантиметров. Его размеры порой вызывали странные реакции у людей; увидев его, они могли повернуться и убежать, или рассмеяться, или заплакать. Индиец был на несколько сантиметров ниже Яо, но во всех других отношениях – крупнее. С трудом верилось, что можно так вырасти всего в девятнадцать лет. Мори попросил сотрудников найти его свидетельство о рождении. Агент индеец заявил, что в деревне, где он был рожден, не вели записей о рождении.

Услышав это, Мори вспомнил слова Дикембе Мутомбо, защитника высотой почти два метра двадцать сантиметров, который попал из Конго в «Рокетс» с остановками в пяти других командах НБА. Всякий раз, когда из-за рубежа появлялся какой-нибудь огромный парень и объявлял себя много моложе, чем выглядел, тот говорил: «Нужно отпилить ему ногу и посчитать кольца».

Индийца звали Сатнам Сингх. Во всем, кроме своих раз-

меров, он выглядел юным, да и вел себя с неуверенностью подростка, оказавшегося вдали от дома. Он нервно улыбнулся и сел на стул во главе стола.

– У тебя все в порядке? – спросил интервьюер «Рокетс».

– Да, я есть хорошо! – прозвучал не голос, а сирена. Причем такая гортанная, что потребовалось несколько секунд, чтобы понять сказанное.

– Мы хотим познакомиться с вами поближе. Расскажите нам о своем агенте и почему вы выбрали его.

Сатнам Сингх нервно грохотал пару минут. Что он говорит, понять было трудно. Очевидно, с четырнадцати лет о парне заботились люди, которые видели его будущее в НБА.

– Расскажите, откуда вы и ваша семья, – попросил интервьюер.

Его отец работал на ферме. Его мать была поваром.

– Я приехал сюда, я не мог говорить по-английски. Я не мог говорить ни с кем. Это было очень тяжело для меня. Ничего. Ноль.

Пока он отчаянно пытался изложить невероятную историю своего путешествия из небольшой индийской деревни к кабинету для собеседований «Хьюстон рокетс», его глаза искали среди собравшихся ободрения. Но руководство баскетбольного клуба не подавало ему никаких знаков.

– Назовите ваши сильные стороны в игре. В чем вы лучший?

Интервьюер следовал опроснику. Ответы Сингха будут

введены в базу данных баскетбольного клуба, чтобы их можно было сравнить с ответами тысяч других игроков и изучить его особенности. «Рокетс» все еще цеплялись за надежду, что однажды смогут измерить характер спортсмена или, по крайней мере, понять, как бедный ребенок будет вести себя, когда получит миллионы долларов и по обыкновению окажется на скамейке запасных. Будет ли он прилагать усилия? Будет ли прислушиваться к тренерам?

Мори не нашел человека – ни из баскетбольной среды, ни вне ее, – кто смог бы ответить на эти вопросы, хотя встречал множество психологов, заявлявших, что способны решить эти проблемы. «Рокетс» нанимали их десятками. «Это был кошмар. Ужасный опыт. Каждый год мы находили нового специалиста с каким-то другим подходом. И каждый раз зря. А на следующий год все снова. Я начинаю думать, что все психологи – шарлатаны».

Последний из череды психологов утверждал, что способен предсказывать поведение игроков при помощи личностного теста Майерса – Бриггса. А затем пытался постфактум убедить Мори, что защитил его от множества невидимых проблем. Это напомнило Дэрилу шутку: «Один парень все время ходил с бананом в ухе. И люди спрашивали – зачем ты это делаешь? А он в ответ – чтобы отпугивать крокодилов. – Так у нас нет никаких крокодилов! А он: вот видите! Помогает!»

Индийский гигант между тем заявил, что его сильные ме-

ста – игра под кольцом и броски со средней дистанции.

– Вы нарушали какие-либо правила команд, когда тренировались в школе баскетбола? – спросил интервьюер.

Сингх смутился. Он не понял вопроса.

– Никаких проблем с полицией? – пришел на помощь Мори.

– Дрались? – спросил интервьюер.

Лицо Сингха прояснилось:

– Никогда! – воскликнул он. – Никогда в моей жизни. Даже никогда не пробовал. Если я попробую, то кто-то умрет.

Руководители «Рокетс» интересовались и телосложением Сингха.

– Вы всегда были таким высоким? – не по опроснику спросили его. – В каком возрасте вы начали расти быстрее?

Сингх объяснил, что в девять лет он был ростом метр восемьдесят и два метра шестнадцать сантиметров – в пятнадцать. Это характерно для его семьи. Бабушка была ростом два метра.

Мори заерзал в кресле. Он хотел вернуться к вопросам, способствующим прогнозу.

– Что вы можете делать лучше, чем, скажем, два года назад?

– Я чувствую себя хуже, на мой взгляд. Мой разум...

– Извините, я имею в виду баскетбольные навыки. То, что на площадке.

– Под кольцом. – Он рассказывал что-то еще, но никто не

понял что.

– А кто вам больше всего нравится в НБА, на кого вы похожи в плане игры? – спросил Мори.

– Жоумен и Шкилони, – сказал Сингх, не моргнув глазом. Воцарилась тишина. Наконец, Мори понял:

– О, Яо Мин!

Опять пауза. Кто второй? Что за «Шкилони»? Кто-то предположил:

– Шак?

– Шак, да, – согласился Сингх, и все вздохнули с облегчением.

– Шакил О'Нил, – вздохнул Мори, наконец поняв, о ком идет речь.

– Да, такое же телосложение и игра под кольцом, – подтвердил Сингх.

Большинство игроков сравнивают себя с теми, на кого они и на самом деле похожи. С другой стороны, не было ни одного игрока НБА, который был бы похож на Сатнама Сингха. Если бы такой существовал, то он стал бы первым индийцем в лиге.

– Что у вас на шее? – спросил Мори.

Сингх уставился на свою грудь.

– Это моя фамилия. – Он взял в руки один жетон. Затем поднял второй и прочитал, что там было написано. – Я люблю мяч. Мяч – это моя жизнь.

То, что он нуждался в таком напоминающем жетоне, бы-

ло не самым лучшим знаком. Многие большие парни играли просто потому, что к этому обязывал рост. Когда-то давно тренер или родители вытолкнули их на баскетбольную площадку, а социальное давление там их удерживало. По сравнению с невысокими игроками они реже упорно трудились, чтобы добиться высоких результатов, чаще получали деньги и исчезали. Они не обманщики, нет – скорее большие дети, которые играют в баскетбол, чтобы угодить другим, и достаточно практичны, чтобы говорить людям то, что от них хотят слышать.

Наконец Сингх покинул комнату для собеседований.

– Есть ли у нас подтверждения, что он вообще играл в баскетбол? – спросил Мори, когда индеец ушел. Вы не можете контролировать то, что вы чувствуете по отношению к игроку после интервью, но вы можете использовать данные, чтобы оценить влияние этих чувств.

– Говорят, он играл в баскетбольной школе во Флориде.

Мори тридцать минут наблюдал за тренировкой Сингха, но решение уже было принято. Они не имели о нем никаких сведений. Без данных нечего было анализировать. Индеец, так же, как Деандре Джордан, был пазлом, в котором не хватало кусочков. «Хьюстон рокетс» пропустит Сингха на драфте НБА и с удивлением узнает, что во втором раунде его взяли в «Даллас маверикс»<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> На момент написания этой книги слишком рано было говорить о верности или ошибочности такого решения.



За десять лет использования статистической модели Мори игроки, которых отобрали в «Хьюстон рокетс», показали лучшие результаты, чем три четверти игроков, набранных в другие команды НБА. Подход Мори оказался таким эффективным, что и конкуренты начали его применять. Он даже мог определить момент, когда в первый раз почувствовал имитацию. Это случилось во время драфта 2012 года, когда игроков отбирали почти в той же последовательности. «Они идут прямо по нашему списку, – удивился Мори. – Лига действует по нашему образцу».

И все-таки даже Лесли Александер, единственный владелец команды, у которого хватило стойкости и воображения, чтобы нанять кого-то вроде Мори еще в 2006 году, разочаровался в его вероятностном взгляде на окружающий мир. «Он хочет от меня определенности, а я ему твержу, что ее никогда не будет», – сказал Мори.

Лесли хотел стать крупье за столом игры в блэкджек, но такая аналогия может сработать только до определенного момента. Как и крупье, он играл в азартную игру. Как и крупье, он немного менял шансы в свою пользу. Однако, в отличие от крупье, он играл с небольшим количеством игроков. Ведь задрафтовать можно было всего несколько человек в год. А при таких раскладах может случиться все что угодно – даже если твои шансы лучше.

Порой Мори задумывался, какие обстоятельства позволили ему – совершенно постороннему для спорта человеку,

предложившему своему работодателю лишь немногим лучшие шансы на успех, – руководить профессиональной баскетбольной командой. Ему не понадобилось становиться богатым, чтобы ее купить; не понадобилось и что-то менять в самом себе. Отношение к принятию решений в спорте изменилось так сильно с тех пор, когда он был юношей, что его *пригласили* в профессиональный баскетбол, чтобы ускорить эти изменения.

Доступность постоянно дешевеющих вычислительных мощностей и рост аналитики данных во многом сделали мир более восприимчивым к подходу Дэрила Мори. Изменился и типаж людей, достаточно богатых, чтобы купить профессиональные спортивные франшизы.

«Владельцы часто делают деньги в тех сферах, где большая часть того, что называется житейской мудростью, оказывается полной чушью», – говорил Мори. Эти люди обычно осознают ценность даже небольших информационных преимуществ и открыты для идеи использования данных. Но возникает вопрос: почему большая часть этой житейской мудрости оказалась чушью? И не только в спорте, но и во всем обществе. Почему существует так много того, что должно быть отменено?

Особенно странно было то, что даже такой внешне конкурентный рынок, как рынок высокооплачиваемых спортсменов, мог оказаться столь неэффективным. Странно, что, когда человек потрудился объективно и в полной мере из-

мерил происходящее на игровой площадке, выяснилось, что прежде подобные измерения делались неправильно и никого это не беспокоило. А самое удивительное, что вообще стало возможным совершенно постороннему человеку прийти в профессиональный спорт, привнести новые подходы к оценке баскетболистов и вынудить принять свои методы.

В основе трансформации процессов принятия решений в профессиональном спорте, да и не только в нем, лежали идеи о человеческом мышлении, о том, как оно работает, когда сталкивается с неопределенными ситуациями. Этим идеям потребовалось некоторое время, чтобы просочиться в культуру, но сейчас они в воздухе, которым мы дышим. Они требуют нового осознания различных систематических ошибок, которые допускают и люди, и целые отрасли, если привычные суждения остаются непроверенными.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.