РИЧАРД ТАЛЕР

# НОВАЯ ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА

ПОЧЕМУ ЛЮДИ НАРУШАЮТ ПРАВИЛА ТРАДИЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ И КАК НА ЭТОМ ЗАРАБОТАТЬ

Top Economics Awards

Ричард Талер

# Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать

«Эксмо»

2015

УДК 330+159.9
ББК 65+88.5

**Талер Р.**

Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать / Р. Талер — «Эксмо», 2015 — (Top Economics Awards)

ISBN 978-5-699-90980-3

Исследование по новой поведенческой экономике принесло Ричарду Талеру Нобелевскую премию. Эта книга переосмысливает все, что вы знаете о человеческом поведении, и помогает извлечь из этого максимум выгоды. Автор представляет увлекательное исследование эмоций, которые руководят покупателем, и сложностей, с которыми он сталкивается во время принятия решения о покупке. Вы научитесь предугадывать поведение работников и клиентов, правильно планировать ресурсы и создавать те продукты и предложения, которые попадут в яблочко и вызовут ажиотаж. Как устроен магический эффект «бесплатных» предложений, которыми широко пользуются рекламодатели? Как спланировать изначальный выбор потребителя, от которого потом будут зависеть все последующие? Как найти закономерности иррационального поведения потребителей? И начать использовать их в нужном ключе?

УДК 330+159.9
ББК 65+88.5

ISBN 978-5-699-90980-3

© Талер Р., 2015
© Эксмо, 2015

# Содержание

ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА 7
Предисловие 9
Угодить Амосу 10
Дэнни рассказывает про мои достоинства 12
I. Как все начиналось: 1970–1978 гг 13
1 13
2 19
3 25
4 29
Два вида теорий 29
Потрясающий график 32
5 36
6 41
Как будто 41
Стимулы 44
Опыт 45
Рынки: невидимый жест 46
II. Ментальный учет: 1979–1985 гг 49
7 50
8 55
9 62
10 66
III. Самоконтроль: 1975–1988 гг 70
11 71
Конец ознакомительного фрагмента. 72

# Ричард Талер
# Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать

*Посвящается:*

*Виктору Фуксу, который дал мне год на раздумье, и Эрику Ваннеру и Фонду Расселла Сейджа, которые поддержали безумную идею.*

*А также:*

*Колину Камереру и Джорджу Левенштейну, первым исследователям иррационального поведения.*

*Основа политической экономии и в целом любой из социальных наук – это, несомненно, психология. Может, однажды наступит день, когда мы будем способны вывести законы социальной науки из принципов психологии.*
***ВИЛЬФРЕДО ПАРЕТО, 1906***

Richard H. Thaler
MISBEHAVING. THE MAKING OF BEHAVIORAL ECONOMICS

Copyright © 2015 by Richard H. Thaler
All rights reserved
© Перевод. А. Прохорова, 2016
© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2017

* * *

**Ричард Талер** (р. 1945) – один из ведущих современных экономистов, известен благодаря совместной работе с нобелевским лауреатом Даниелем Канеманом; автор «теории подталкивания» («управляемого выбора»). Советник Барака Обамы.

Экономическая теория устарела. «Человек рациональный» – слишком ограниченная модель, чтобы объяснить наши решения и поступки. Эта книга переосмысливает все, что вы знаете о человеческом поведении, и помогает извлечь из этого максимум выгоды.

• Как устроен магический эффект «бесплатных» предложений, которыми широко пользуются рекламодатели.

• Как спланировать изначальный выбор потребителя, от которого потом будут зависеть все последующие.

• Иррациональность не случайна и не бессмысленна – напротив, она вполне систематична и предсказуема, Как найти закономерности?

Вы научитесь предугадывать поведение работников и клиентов, правильно планировать ресурсы и создавать те продукты и предложения, которые попадут в яблочко и вызовут ажиотаж

> «Истинный гений, который заложил азы поведенческой экономики, также является прирожденным рассказчиком с несравненным чувством юмора. Все эти таланты нашли отражение в книге».
> *Даниел Канеман, лауреат Нобелевской премии по экономике, автор бестселлера «Думай быстро, решай медленно»*

> «Один из самых важных инсайтов в современной экономике. Если бы мне посчастливилось застрять в лифте с любым интеллектуалом, я бы, несомненно, выбрал Ричарда Талера».
> *Малкольм Гладуэлл, автор бестселлеров «Переломный момент», «Гении и аутсайдеры», «Озарение»*

# ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

**Отдел продаж по захвату рынка**

Книга Михаила Гребенюка, спикера № 1 «Бизнес Молодости» – готовое руководство по созданию отдела продаж и повышению его эффективности. В ней вы найдете 17 инсайтов для руководителей, стратегии развития бизнеса, скрипты для холодных и теплых звонков, повышение конверсии и многие другие технологии, которые помогут повысить эффективность вашего отдела.

**Как инвестировать, если в кармане меньше миллионаа**

Как получать пассивный доход, освободиться от рутины и стать автором своей жизни? Эта книга – азбука инвестора от одного из самых востребованных коучей по инвестированию в России. В ней вы найдете пошаговую стратегию для начинающих вкладчиков, а также самые эффективные технологии и стратегии приумножения капитала.

**Генератор клиентов. Первая в мире книга-тренинг по АВТОВОРОНКАМ продаж**

Кир Уланов – маркетинг-ревизор, за плечами которого более 1500 проектов разного уровня. В своей книге-тренинге он максимально понятным языком раскрывает все этапы создания и внедрения автоворонок продаж. Благодаря этому практическому руководству, вы узнаете, как перестать сливать деньги на рекламу, некомпетентных подрядчиков и создание продуктов, которые не нужны рынку; выбрать нужную модель автоворонки продаж и самостоятельно реализовать ее; и многие другие секреты.

**Шифр Уколовой. Мощный отдел продаж и рост выручки в два раза**

Елена Уколова – эксперт № 1 в России по увеличению продаж, а в числе ее клиентов – «Сколково», «Банк Уралсиб», «ВКонтакте», Victoria's Secret. В своей книге она раскрывает главные секреты методики Уколовой, которые работают в любой отрасли, как на B2B, так и на B2C рынке. Вы получите 30 готовых ключей для роста выручки компании: от настройки воронки продаж и возврата потерянных клиентов, до достижения равномерного выполнения плана продаж и внедрения системы мотивации.

# Предисловие

Перед тем как мы начнем, хочу рассказать две истории – о моем друге Даниэле Канемане и о моем наставнике Амосе Тверски. Эти истории дают представление о том, чего ожидать от этой книги.

# Угодить Амосу

Даже у тех из нас, кто не может вспомнить, куда положил в прошлый раз ключи, в жизни случаются незабываемые моменты. Это могут быть общественно-значимые события. Если мы с вами примерно одного возраста, таким событием может быть убийство Джона Кеннеди (в тот момент я учился на первом курсе колледжа, новость застала меня на баскетбольной площадке в спортзале). Для всех, кто достаточно взрослый, чтобы читать эту книгу, еще одним подобным событием может быть теракт 11 сентября 2001 года, я тогда только встал с постели и слушал Национальное общественное радио, пытаясь осознать случившееся.

Незабываемые моменты могут быть связаны с личными событиями: от свадьбы до попадания в лунку с одного удара. Для меня особенным днем был день, когда позвонил Дэнни Канеман. Хотя мы довольно часто общаемся, и сотни раз я говорил с ним по телефону, и эти разговоры не оставили никого следа, тот звонок я помню в деталях, вплоть до места, на котором я тогда стоял. Это случилось в начале 1996 года, Дэнни тогда позвонил, чтобы поделиться печальной новостью о том, что у его друга и коллеги Амоса Тверски последняя стадия рака и ему осталось жить около шести месяцев. Я был настолько ошарашен, что вынужден был передать трубку своей жене, чтобы прийти в себя.

Весть об умирающем друге всегда шокирует, но Амос Тверски был не таким человеком, который может умереть в возрасте пятидесяти девяти лет. Амос, чьи работы и выступления были всегда точны и безупречны, на чьем столе не было ничего, кроме блокнота и карандаша, не просто умирал.

Амос держал свою болезнь в секрете, пока еще мог ходить на работу. До последнего момента в курсе были только несколько человек, включая двух моих близких друзей. Нам не было позволено кому-либо рассказывать, кроме своих жен, поэтому на протяжении пяти месяцев мы по очереди утешали друг друга, пока вынуждены были держать в себе этот трагический факт.

Амос не хотел, чтобы о его болезни стало известно общественности, ведь не желал в свои последние дни играть роль умирающего. Надо было закончить работу. Он и Дэнни решили выпустить книгу: собрание статей, своих и других авторов, в той области психологии, пионерами которой они стали – изучение суждений и принятия решений. Они назвали книгу «Рациональный выбор, ценности и фреймы».

В основном Амос хотел заниматься тем, что любил: работать, проводить время с семьей, смотреть баскетбол. В те дни Амос не поощрял визиты тех, кто приходил выразить соболезнования, но «рабочие» визиты были разрешены, поэтому я пришел повидаться с ним примерно за шесть недель до его кончины, под слабым предлогом обсудить финальный вариант нашей совместной статьи. Мы посвятили немного времени работе, а потом смотрели плей-офф Национальной баскетбольной ассоциации (НБА).

Амос проявлял мудрость во всем, что делал в своей жизни, и это распространилось и на его болезнь.[1] Проконсультировавшись со специалистами из Стэнфорда о своих перспективах, он решил, что тратить последние месяцы жизни на бесполезное лечение, которое только ухудшит его самочувствие, но добавит всего несколько недель, он решил, что оно того не стоит. Он сумел сохранить острый ум. Он объяснил своему онкологу, что рак – это не игра с нулевым исходом: «То, что вредит моей опухоли, не обязательно приносит пользу мне». Однажды по телефону я спросил, как он себя чувствует, а он ответил: «Знаешь, это забавно, но, когда у

[1] Пока Амос был жив, среди психологов ходила шутка, что он изобрел тест на уровень IQ, состоящий из одного задания: чем раньше ты поймешь, что он умнее тебя, тем умнее ты станешь.

тебя просто грипп, ты думаешь, что умираешь, а когда действительно умираешь, то чувствуешь себя вполне хорошо».

Амос скончался в июне, похороны состоялись в Пало Альто, Калифорния, где он жил со своей семьей. Сын Амоса Оуэн выступил на поминальной службе с короткой речью, зачитав записку, которую Амос написал ему за несколько дней до своей кончины:

> *Последние несколько дней я замечаю, что мы рассказываем друг другу смешные, забавные истории, чтобы их помнили, хотя бы некоторое время. Кажется, это давняя еврейская традиция – передавать историю и мудрость от одного поколения к другому не через лекции и учебники, а через анекдоты, забавные истории и шутки в тему.*

После похорон все собрались в доме семьи Тверски на традиционную шиву. Было воскресенье, послеобеденное время. В какой-то момент некоторые из нас потихоньку переместились к телевизору, чтобы посмотреть окончание матча NBA плей-офф. Нам было немного неловко, но сын Амоса, Таль, разрядил обстановку: «Если бы Амос был здесь, он бы предложил поставить похороны на запись и посмотреть в это время игру».

С первого дня знакомства с Амосом в 1977 году я постоянно применял один и тот же метод оценки каждой своей статьи: «Понравилось ли бы это Амосу?» Мой друг Эрик Джонсон, о котором речь пойдет ниже, может подтвердить, что одна из наших совместных статей не могла быть опубликована из-за этого три года, после того как уже была принята журналом. Редактор, рецензенты и Эрик – все были довольны результатом, но Амос видел один изъян, и я хотел его исправить. Я упорно возился с этой статьей, в то время как бедный Эрик вынужден был подавать заявку на новую должность без этой статьи в своем резюме. К счастью, он написал много других работ к тому времени, так что эта задержка не стоила ему новой работы, но Амос был удовлетворен внесенными изменениями.

Приступив к написанию книги, я серьезно отнесся к словам Амоса из записки, которую тогда зачитал его сын Оуэн, ведь эта книга не из тех, что обычно пишут профессора экономики. Это не научный трактат и не научная полемика. Конечно, на этих страницах я буду ссылаться на результаты исследований, но кроме этого вы найдете здесь байки, смешные (надеюсь) истории и даже курьезные случаи.

# Дэнни рассказывает про мои достоинства

Как-то в 2001 году я гостил у Дэнни Канемана в Беркли. Мы сидели в гостиной, болтая о том о сем. Внезапно Дэнни вспомнил, что он договорился о телефонном интервью с Роджером Ловенстайн, корреспондентом, который писал статью для журнала «Нью-Йорк Таймс» о моей работе. Роджер, будучи среди прочего автором известной книги «Когда гении терпят поражение», естественно, хотел поговорить обо мне с моим старым другом Дэнни. Я оказался в затруднительном положении. Мне лучше выйти из комнаты или остаться и послушать? «Оставайся, – сказал Дэнни, – может, будет даже весело».

Интервью началось. Слушать, как твой друг рассказывает о тебе байки, – не самое интересное занятие, а слушать, как кто-то тебя хвалит, совсем неловко. Я взял что-то почитать и переключил внимание на текст, как вдруг услышал слова Дэнни: «Ну, самое лучшее качество Талера, которое действительно отличает его от других, это его лень».

Что? В самом деле? Я не стану отрицать, что бываю ленивым, но неужели Дэнни действительно считает, что лень – мое единственное положительное качество? Я начал махать руками и мотать головой что есть силы, но Дэнни продолжал говорить, превознося достоинства моей лени. И по сей день он утверждает, что это был комплимент. То, что я ленив, по его словам, означает, что я берусь работать только над теми вопросами, которые любопытны настолько, чтобы превозмочь нежелание работать. Только Дэнни мог вот так превратить мою лень в достоинство.

И вот у вас в руках эта книга. Прежде чем продолжить чтение, вы должны иметь в виду, что она написана сертифицированным лентяем. А это, как сказал Дэнни, означает, что я включил в нее только по-настоящему интересные факты, по крайней мере, на мой взгляд.

# I. Как все начиналось: 1970–1978 гг

## 1
## Предположительно малозначимые факторы

В начале моей преподавательской карьеры я умудрялся ненароком настроить против себя студентов, посещавших мой курс по микроэкономике, и впервые это было вызвано вовсе не тем, что я сказал на занятии. Все случилось из-за промежуточного экзамена в середине семестра.

Я составил экзаменационный тест так, чтобы его результаты позволили разделить студентов на три группы: звезд, которые отлично усвоили материал, середнячков, которые уловили только основные понятия, а также отстающих, которые ничего не поняли. Чтобы у меня получилась такая картина, в тесте должны были быть вопросы, на которые могли ответить только лучшие студенты, а значит, тест был сложным. Результаты экзамена показали, что я добился своей цели – получился широкий разброс оценок, – но, когда студенты получили свои результаты, они подняли шум. Основная их претензия состояла в том, что среднее количество баллов, которое им удалось набрать, было всего 72 при максимально возможных 100.

Непонятным в такой реакции для меня было то, что среднее количество баллов никак не влияло на распределение оценок. Стандартной была шкала оценок, где среднее количество баллов соответствовало оценкам «4» и «4+», при этом совсем небольшое число студентов получали оценку ниже «3». Я предполагал, что низкое значение среднего балла может быть интерпретировано неправильно, и поэтому объяснил студентам, как полученные ими баллы будут переведены в оценки. Те, кто набрал более 80 баллов, получают «5» или «5-»; те, кто набрали больше 65 баллов, получают «4», «4+» или «4-»; и только те, чей результат оказался менее 50, баллов действительно могли получить оценку ниже «3». Такое распределение оценок ничем не отличалось от стандартного, однако это не произвело никакого эффекта на настроение студентов. Они все еще негодовали и ко мне относились соответственно. Будучи молодым профессором, который не хочет терять работу, я был полон решимости что-то предпринять для спасения ситуации, но не хотел упрощать ради этого составленные тесты. Как же быть?

Наконец, у меня родилась идея. Для следующего экзамена я составил тест, в котором максимальное количество баллов было равно 137, а не 100. На этот раз экзамен оказался немного сложнее, чем первый, так что студенты смогли ответить правильно только на 70 процентов вопросов, при этом среднее количество баллов составило целых 96. Но мои студенты были довольны! Новый показатель среднего балла никак не повлиял на окончательные оценки, но все были счастливы. С тех пор каждый раз, когда я читал этот курс, студенты всегда сдают тесты тесты с максимальным количеством баллов в 137. Это число я выбрал по двум причинам. Во-первых, таким образом средний балл выпадал как раз в диапазоне 90–99, при этом некоторые студенты набирали даже чуть больше 100 баллов, что приводило их в восторг. Во-вторых, чтобы рассчитать оценку, нужно было разделить набранные баллы на 137, что сделать в уме не так просто, поэтому большинство студентов не утруждали себя этим. Чтобы вы не думали, что я каким-то образом обманывал своих слушателей, я включил в описание курса вот это пояснение, набранное жирным шрифтом: «Максимальное количество баллов, которое можно набрать за экзаменационный тест, составляет 137 вместо обычных 100. Это никак не влияет на конечную оценку за экзамен, но, очевидно, так вам нравится больше». И действительно, после того, как я внес эти изменения в тест, никто никогда больше не жаловался на то, что экзамены у меня слишком сложные.

С точки зрения экономиста, поведение моих студентов было «неправильным». Я имею в виду, что такое поведение шло вразрез с идеальной поведенческой моделью, которая является центром того, что мы называем экономической теорией. Экономист никак не увидит разницы между результатом 96 из 137 (70 %) и 72 из 100, а мои студенты видели. Поняв это, я смог сохранить нужный мне формат экзамена, оградив себя от недовольства студентов.

На протяжении сорока лет после окончания школы я изучал похожие случаи, когда люди вели себя как угодно, но только не так, как выдуманные существа, населяющие экономические модели. Я никогда не стремился показать, что с людьми что-то не так; мы все – просто человеческие существа, homo sapiens. Скорее я видел проблему в модели, которую используют экономисты, модели, которая подменяет homo sapiens (человека разумного) на homo economicus (человека рационального), которого мне нравится называть для краткости Рационал. В отличие от выдуманного мира Рационалов, Люди часто ведут себя неправильно, а это означает, что экономические модели дают ошибочные прогнозы, последствия которых могут оказаться гораздо более серьезными, чем плохое настроение группы студентов. На самом деле, никто из экономистов не предвидел кризиса 2007–2008 годов, и, что еще хуже, многие считали, что и кризис, и его последствия были чем-то, что просто не могло случиться.

По иронии, существование формальных моделей, основанных на таком неверном представлении о человеческом поведении, – это то, чем экономика заслужила репутацию самой сильной из социальных наук. Сила ее заключается в двух аспектах. Первый аспект – совершенно бесспорный: из всех исследователей социальной реальности экономисты оказываются самыми влиятельными, когда речь идет о социальной политике. По сути, они монополизировали сферу политического консалтинга. До недавнего времени другие представители социальных наук редко приглашались принять участие в обсуждении политических решений, а если и получали приглашение, то роль их была довольно скромной, как будто это были дети, которых разместили в одной комнате со взрослыми на семейном обеде, но за отдельным, детским столом.

Другой аспект состоит в том, что экономика считается также самой сильной социальной наукой в интеллектуальном смысле. Интеллектуальное преимущество основано на факте, что в экономике есть единая, основополагающая теория, из которой проистекает все остальное. Если произнести «экономическая теория», всем будет ясно, что имеется в виду. Ни одна другая социальная наука не обладает такой теоретической базой. Чаще теории в других дисциплинах узкоспецифичны: они объясняют, что происходит в определенном наборе обстоятельств. Экономисты сравнивают свою науку с физикой: экономика, как и физика, опирается на несколько ключевых постулатов.

Основной постулат экономической теории гласит, что человек делает выбор, исходя из возможного оптимального результата. Из всех услуг и товаров, которые может купить семья, она выберет лучшие из тех, что может себе позволить. Более того, считается, что Рационалы совершают выбор беспристрастно. Другими словами, мы выбираем, опираясь на то, что экономисты называют рациональными ожиданиями. Если те, кто начинает новый бизнес, убеждены, в среднем, что их шансы на успех составляют 75 %, то это можно считать показателем, отражающим действительное число тех, кто оказывается успешным. Рационалы не переоценивают свои возможности.

Другой постулат – условная оптимизация, означающая, что выбор совершается при ограниченном бюджете. Этот постулат связан с еще одним важным понятием экономической теории – эквилибриумом. В условиях конкурентных рынков, где цены могут свободно подниматься и опускаться, эти флуктуации происходят так, что предложение оказывается равно спросу. Проще говоря, можно сказать, что Оптимизация + Эквилибриум = Экономика. Это очень сильная комбинация, другие социальные науки не могут похвастаться чем-то похожим.

Однако есть проблема: постулаты, на которые опирается экономическая теория, не безупречны. Во-первых, задача оптимизации для обычных людей часто оказывается слишком сложной, так что даже приблизиться к ее решению, бывает, не удается. Простой поход в продуктовый магазин с не самым большим ассортиментом ставит семью перед выбором из миллиона разных вариантов покупок, которые укладываются в семейный бюджет. Неужели в таких условиях семья действительно выбирает лучшее из возможного? Кроме того, в жизни мы сталкиваемся со множеством гораздо более сложных ситуаций, чем покупка продуктов, например, когда речь идет о выборе профессии, ипотеки или спутника жизни. Учитывая частоту неудачных решений, принимаемых в этих ситуациях, сложно поддержать утверждение того, что все подобные решения являются рациональным выбором.

Во-вторых, человек совершает выбор вовсе не беспристрастно. В словаре экономистов, может, и нет слова «самонадеянность», но все же это неотъемлемая черта человеческой натуры, а кроме нее есть еще масса других предубеждений, которые заставляют людей принимать необъективные решения, все они задокументированы психологами.

В-третьих, модель оптимизации оставляет без внимания множество факторов, как те, что описаны в моей истории про экзамен на 137 баллов. В мире Рационалов есть целый список того, что предположительно не имеет значения. Ни один Рационал не станет покупать большую порцию какой-либо еды для ужина на вторник только потому, что он был голоден, совершая покупки в воскресенье. Голод в воскресенье будет считаться незначимым фактором в отношении принимаемого решения о количестве покупаемой еды на вторник. Рационал не станет давиться и доедать обильный ужин во вторник, будучи уже не голодным, только потому, что он уже заплатил за эту еду и не позволит, чтобы деньги были потрачены зря. Для Рационала стоимость еды, которая была оплачена несколько дней назад, не имеет значения для принимаемого сегодня решения о том, сколько съесть. Рационал также не будет ждать подарка в день годовщины свадьбы или в день рождения. Что такого особенного в дате? Вообще, Рационалам будет непонятна сама идея делать подарки. Рационалу известно, что лучший подарок – наличные: на них виновник торжества сможет купить то, что является оптимальным для него. Но если ваша жена не экономист, я бы не советовал преподносить наличные в качестве подарка на вашу следующую годовщину. Задумайтесь, ведь даже если ваша жена – экономист, дарить деньги – все же не лучшая идея.

Вы знаете, и я знаю, что мы не живем в мире Рационалов. Мы живем в мире Людей. И поскольку большинство экономистов – тоже люди, они так же знают, что мы не живем в мире Рационалов.

Адам Смит, отец современной экономической мысли, открыто признавал этот факт. Перед тем как написать свой главный труд «Богатство народов», он опубликовал другую книгу, которую посвятил теме человеческих «страстей» – этот термин также не встречается ни в одном учебнике экономики. У Рационалов нет страстей; они – хладнокровные оптимизаторы. Вспомните капитана Спока из фильма «Стартрек».

Тем не менее такая модель экономического поведения, созданная для населения, состоящего сплошь из Рационалов, процветает уже много лет и помогла занять экономике ту влиятельную позицию, на которой она сейчас находится. На протяжении многих лет замечания критиков парировались слабыми отговорками и неправдоподобными альтернативными объяснениями тех эмпирических наблюдений, которые ставили под сомнение экономические постулаты. Но постепенно эти замечания порождали исследования, которые значительно подняли ставки в этом споре. Оставить без внимания историю про экзаменационные оценки довольно легко. Гораздо сложнее игнорировать исследования, которые описывают неверно сделанный выбор в более значимых сферах жизни, таких как управление сбережениями для выхода на пенсию, выбор ипотечного займа, инвестирование в рынок ценных бумаг. И уж совсем невозможно закрывать глаза на серию «бумов», «пузырей» и «обвалов», которые мы наблюдали на

финансовых рынках начиная с 19 октября 1987 года, дня, когда цены на акции упали более чем на 20 % по всему миру, хотя никакого новостного повода для этого не было. После этого сперва взмыли, а затем обвалились акции высокотехнологичных компаний. Этот обвал быстро превратился в «пузырь» цен на жилье, который, лопнув, привел к мировому финансовому кризису.

Пора перестать придумывать отговорки. Нам нужен обновленный подход к проведению экономических исследований, который признает существование и значимость Людей. Хорошая новость заключается в том, что нам не придется выбрасывать все, что мы знаем о функционировании экономики и рынков. Теории, построенные на предположении о том, что каждый человек является Рационалом, не стоит отвергать. Они пригодятся в качестве стартовой точки построения более реалистичных моделей. Также в некоторых отдельных случаях, когда решаемая человеком задача довольно проста, или когда экономические акторы обладают соответствующими специализированными навыками, модели поведения Рационалов могут дать приемлемое представление о том, что происходит в реальном мире. Но, как мы убедимся позже, такие ситуации являются скорее исключением, чем правилом.

Более того, основная часть работы экономистов заключается в сборе и анализе данных о том, как функционируют рынки. Эта работа проводится с большой осторожностью и требует наличия экспертных навыков в области статистики. Важно также и то, что основная масса подобных исследований не опирается на предположение о рациональном поведении людей. За последние двадцать пять лет арсенал экономистов пополнился двумя исследовательскими инструментами, которые позволили им расширить возможности изучения мира. Первый из них – рандомизированное контролируемое испытание, метод, долго использовавшийся в других научных дисциплинах, в частности в медицине. Цель типичного исследования с применением этого метода состоит в том, чтобы узнать, как люди реагируют на определенные «воздействия». Второй метод состоит в использовании либо естественно случающихся экспериментов (например, когда одни люди записываются для участия в программе, а другие нет), либо сложных эконометрических приемов, которые позволяют определить влияние «воздействия», хотя никто специально не конструировал ситуацию для этой цели. Эти инструменты стимулировали проведение исследований по ряду важных для общества вопросов. Подобные исследования изучали воздействие таких факторов, как получение образования в большем объеме, обучение в классе с меньшим количеством учеников или с более квалифицированным учителем, получение услуг в сфере управленческого консалтинга, получение помощи в поиске работы, получение наказания в виде лишения свободы, переезд в район с более низким уровнем бедности, получение медицинской страховки от Медикэйд и так далее. Все эти исследования показывают, что можно многое узнать о мире, не применяя модель рационального поведения, а в некоторых случаях исследования выявляют ситуации, которые могут служить материалом для проверки этих моделей, с тем чтобы увидеть, насколько модель соответствует реальному человеческому поведению.

Для экономической теории предположение о том, что все люди действуют рационально, по большей части не является критическим, даже если те, чье поведение изучается, не являются экспертами. Например, предположение о том, что фермеры используют больше удобрений, когда цена на них падает, вполне надежное, даже если многие фермеры медленно меняют свое поведение в ответ на изменение ситуации на рынке. Такое предположение надежно, потому что неточно: то, что предсказывается, всего лишь направление эффекта воздействия. Эквивалентом такого предположения может быть утверждение, что, когда яблоки падают с дерева, они падают вниз, а не вверх. Само по себе предположение верно, но оно не является законом гравитации.

Экономисты оказываются в затруднительном положении, когда делают узко специфическое предположение, которое может оказаться верным только в том случае, если все акторы

являются экономически подкованными. Скажем, ученые выяснили, что фермеры получат выгоду, если будут использовать большее или меньшее количество удобрений, чем обычно. Если предположить, что все будут действовать правильно, как только получат нужную информацию, тогда нет другого варианта, кроме как посоветовать сделать результаты исследования открытыми. Опубликуйте исследование, предоставьте фермерам свободный доступ к публикации, и пусть об остальном позаботится магия рынка.

Однако это неудачный совет, если только все фермеры действительно не являются Рационалами. Возможно, транснациональные компании и возьмут на вооружение результаты последних исследований, но как поведут себя крестьяне в Индии или Африке?

Другой пример: если вы будете считать, что каждый сделает необходимые сбережения для пенсии, что свойственно любому Рационалу и соответственно сделаете вывод, что не нужно пытаться помочь людям делать сбережения (скажем, разработав пенсионный план), то вы упустите шанс повысить благосостояние многих людей. А если вы считаете, что финансовые пузыри теоретически невозможны, и при этом являетесь главой центрального банка, тогда вы рискуете совершить серьезные ошибки – Алан Гринспен, надо отдать ему должное, признал, что именно это с ним и случилось.

Не нужно переставать изобретать абстрактные модели, описывающие поведение выдуманных Рационалов. Но необходимо перестать полагать, что такие модели точно описывают поведение людей, и больше не принимать политических решений, опираясь на результаты такого ненадежного анализа. Мы должны начать обращать внимание на те предположительно малозначимые факторы, которые я для краткости буду называть ПМФ.

Сложно поменять мнение человека о том, чем он завтракает, не говоря уже о задачах, над решением которых он работал всю жизнь. Долгие годы многие экономисты сопротивлялись призыву использовать более точные характеристики человеческого поведения для создания своих моделей. Но все же мечта об обновленной экономической теории сбылась благодаря появлению большого числа молодых креативных экономистов, готовых рискнуть и порвать с традиционными подходами в экономике. Так возникло направление под названием «поведенческая экономика». Это не новая дисциплина: это все та же экономика, но значительно обогащенная знаниями из области психологии и других социальных наук.

Главная причина того, что в экономические теории были включены Люди, состоит в желании повысить точность прогнозов, которые строятся на основе этих теорий. Но есть и еще один плюс в том, что в моделях теперь фигурируют реальные люди. Поведенческая экономика – интереснее и любопытнее, чем обычная, это уже совсем не унылая дисциплина.

Сейчас поведенческая экономика – это развивающаяся отрасль экономики, и в большинстве ведущих университетов мира уже есть исследователи, работающие именно в этой области. Не так давно представители этого направления и другие ученые, занимающиеся изучением поведения человека, стали частью сообщества политических консультантов. В 2010 году британское правительство поддержало создание Команды поведенческого анализа, а теперь и другие страны присоединяются к этому движению по созданию специальных исследовательских команд, имеющих полномочия по внедрению наработок других социальных наук в формулируемые решения в сфере государственной политики. Бизнес тоже старается не отставать, понимая, что более глубокое понимание поведения человека имеет такое же важное значение для успеха, как и знание финансовой отчетности и управление деятельностью компании. В конце концов, компаниями управляют Люди, а их подчиненные и клиенты также являются Людьми.

Эта книга – история о том, как произошли все эти изменения, по крайне мере о том, как я это наблюдал. Хотя и не я являюсь автором всех описываемых исследований – как вы уже знаете, я слишком ленив для этого, – я присутствовал при зарождении поведенческой экономики и участвовал в ее становлении. Следуя завету Амоса, в этой книге я буду рассказывать много историй, но главной целью остается рассказать, как все произошло и чему мы научились,

пройдя через все описываемые события. Неудивительно, что мы пережили множество стычек со сторонниками традиционного подхода в экономике. Не всегда эти столкновения проходили легко и безболезненно, но, как любой отрицательный опыт на пути к цели, эти события превращаются потом в отличные истории, а те сражения, которые нам пришлось выдержать, в конечном итоге только упрочили позиции поведенческой экономики как нового направления.

Как любой рассказ, мое повествование не строится по нарастающей, когда одна идея логически приводит к возникновению следующей. В разные моменты времени и с разной скоростью всплывало множество идей. В результате изложение фактов в этой книге следует и хронологическому порядку, и тематической логике. Вот вкратце что вас ожидает. Мы начнем с самого начала, с того времени, когда я окончил университет и стал собирать примеры случаев неправильного поведения, не соответствовавшие тем моделям, которым нас учили профессора. Первая глава книги посвящена тем ранним годам, когда все начиналось с нуля, и некоторым трудностям, с которыми успешно справились многие из тех, кто ставил под сомнение целесообразность затеянного. После этого мы обратимся к ряду вопросов, которые занимали меня первые пятнадцать лет моей исследовательской карьеры: ментальный учет, самоконтроль, честность и финансы. Я хочу показать, какие любопытные наблюдения я и мои коллеги сделали на этом отрезке нашего общего пути, с тем чтобы вы смогли их применить и стали лучше понимать поведение своих сородичей в человеческой стае. Возможно, вы найдете полезные выводы и о том, как можно попытаться изменить способ мышления людей, особенно когда они потратили много усилий на сохранение статус-кво. Затем речь пойдет о недавних исследованиях, где в центре внимания оказывались таксисты Нью-Йорка, подбор игроков для Национальной футбольной лиги, участники игровых шоу с большими денежными призами. В конце мы окажемся в Лондоне, в доме номер 10 по Даунинг-стрит, где сейчас формируется новый сет из интереснейших задач и возможностей.

Мой единственный совет для читателей: перестаньте читать книгу, когда она перестанет казаться вам интересной. Поступить иначе – значит продемонстрировать еще один пример «иррационального» поведения.

# 2
# Эффект эндаумента[2]

Девиантные мысли в отношении экономической теории начали появляться у меня, еще когда я был выпускником экономического факультета Университета Рочестер в Нью-Йорке. Хотя у меня и были смутные сомнения по поводу того материала, который мы проходили на занятиях, я все же не был полностью уверен в их причине – действительно ли было что-то не так с теорией, или я просто что-то недопонимал. Меня вряд ли можно было назвать блестящим студентом. В той статье Роджера Ловенштейна в журнале «Нью-Йорк Таймс», упомянутую мной в начале книги, мой научный руководитель Шервин Роузен дал такую характеристику моим академическим способностям на этапе окончания университета: «Мы не возлагали на него особых надежд».

Тема моей диссертации звучала провокационно – «Стоимость жизни», – но подход, который я применял, был абсолютно традиционным. Концептуально подход к изучению этого вопроса лучше всего сформулировал экономист Томас Шеллинг в своем прекрасном эссе «Жизнь, которую ты спасаешь, может быть твоей собственной». Еще не раз на протяжении многих лет сфера моих научных интересов пересекалась с тем, о чем писал Шеллинг, который с самого начала поддерживал и всячески делал вклад в то, что мы называем теперь поведенческой экономикой. Цитирую известные строки из его эссе:

«Допустим, шестилетней девочке с темными косичками требуется тысяча долларов, чтобы продлить жизнь до Рождества. Почтовые отделения едва успевают оформлять денежные переводы от неравнодушных на ее спасение. С другой стороны, известно также, что без налога с продаж оснащение медицинских учреждений в Массачусетсе износится так, что это приведет к ощутимому росту числа смертей, которые можно было предотвратить. Вряд ли найдется много неравнодушных, готовых раскошелиться по такому поводу».

Шеллинг пишет в той же манере, что и говорит: со скептической ухмылкой и шаловливой искоркой в глазах. Он хочет, чтобы собеседнику было немного не по себе.[3] История о больной девочке прекрасно иллюстрирует главную идею всей статьи. Больницы символизируют то, что Шеллинг называет «статистической жизнью», а девочка, напротив, – символ «идентифицируемой жизни». Время от времени в реальном мире мы сталкиваемся с примерами идентифицируемой жизни, которая находится под угрозой, – например, это может быть операция по спасению шахтеров, которые застряли в шахте. Как подмечает Шеллинг, в редких случаях мы позволяем идентифицируемой жизни погибнуть только по причине отсутствия денег. С другой стороны, тысячи «неидентифицируемых» людей умирают каждый день по причине нехватки таких простых вещей, как москитная сетка, вакцина или чистая питьевая вода.

В отличие от больной девочки, типичное политическое решение в социальной сфере является абстрактным. В нем отсутствует компонент эмоционального воздействия. Представим, что при строительстве новой трассы инженеры, оценивающие безопасность, утверждают, что, если сделать разделительную полосу на три фута шире, это будет стоить 42 миллиона долларов, но позволит предотвращать ежегодно 1,4 аварии со смертельным исходом в течение 30 лет. Нужно ли расширять разделительную полосу? Конечно, мы не знаем, кто эти потенциальные жертвы. Они – не что иное, как «просто» статистические жизни. Но, чтобы принять решение о том, какой ширины должна быть разделительная полоса, необходимо оце-

[2] Эндаумент – целевой капитал некоммерческой организации (*Прим. пер.*).

[3] Типичный мыслительный эксперимент Шеллинга: предположим, что есть некая медицинская процедура, которая приносит незначительную пользу здоровью, но при этом очень болезненная. Однако можно воспользоваться лекарством, которое не уменьшает боль, но стирает память о самой процедуре. Захотели бы вы подвергнуться такому лечению?

нить продленные жизни, или, точнее говоря, «спасенные», за счет сопутствующих издержек. В мире Рационалов общество не станет платить за спасение одной идентифицированной жизни больше, чем за двадцать статистических жизней.

Как заметил Шеллинг, правильно было бы задать вопрос, сколько пользователи этой трассы (и, возможно, их друзья и члены семьи) готовы заплатить, чтобы сделать каждую свою поездку немного безопаснее. Шеллинг уточнил конкретный вопрос, но еще никто пока не придумал, как найти на него ответ. Чтобы найти решение, необходима ситуация, в которой человек делает выбор, основанный на сопоставлении риска погибнуть и необходимости заплатить за безопасность. Анализируя сделанный им выбор, можно было бы выяснить готовность людей платить за собственную безопасность. Но где же в реальной жизни люди совершают такой выбор?

Экономист Рихард Зекхаузер, один из учеников Шеллинга, подметил, что игра в русскую рулетку может служить прототипом похожей ситуации. Вот немного адаптированный вариант ситуации, которую он описывает. Предположим, что Эйдану нужно сделать всего одну попытку в игре «русская рулетка», используя пистолет с карабином на 1000 пуль, но заряженный всего четырьмя пулями. Эйдан может нажать на курок только один раз. (К счастью, за один выстрел пистолет расходует только одну пулю). Сколько Эйдан был бы готов заплатить, чтобы извлечь одну пулю из пистолета?[4] Хотя пример с «русской рулеткой», предложенный Зекхаузером, – красивый вариант формулирования той же проблемы, он все же не позволяет выйти на какие-либо количественные решения. Проводить эксперимент, в котором испытуемые будут приставлять к голове заряженные пистолеты, – не самый практичный метод получения данных.

Пока я размышлял над этими вопросами, у меня появилась идея. Например, я мог бы найти данные об уровне смертности людей разных профессий, включая те, что связаны с риском для жизни, такие как горная добыча, валка леса, мытье окон небоскребов, и сопоставимые данные для более безопасной работы, как выращивание сельхозпродукции, продажа розничных товаров, мытье окон в малоэтажных домах. В мире Рационалов работа, связанная с риском для жизни, должна оплачиваться выше, иначе никто не станет ее выполнять. Другими словами, более высокая оплата опасной работы должна служить компенсацией того риска, которому подвергают себя работники, и других особенностей этого вида занятости. Поэтому, если бы мне удалось добыть данные о заработной плате для каждого из перечисленных видов работы, я смог бы вывести количественное решение задачи, сформулированной Шеллингом, и не просить при этом никого сыграть в «русскую рулетку». Я искал, но не смог найти источника данных об уровне смертности по видам профессиональной деятельности.

Мне помог мой отец, Алан. Он работал актуарием, то есть занимался математическими расчетами, помогая страховым компаниям управлять рисками. Я спросил, может ли он достать для меня данные по смертности для разных профессий. Вскоре он принес тонкую красную книжицу в твердом переплете, изданную Обществом актуариев. В ней была как раз та необходимая информация. Сопоставив показатели смертности по профессиям с имеющимися у меня данными по заработной плате, я смог подсчитать, какую зарплату необходимо предложить, чтобы человек согласился рисковать жизнью, выполняя опасную работу.

Иметь идею для исследования и необходимые данные было достаточно для хорошего старта, но все же ключевая задача была в том, чтобы сделать правильные статистические расчеты. Мне нужно было найти профессора на экономическом факультете, которому было бы интересно стать руководителем моей диссертации. Со всей очевидностью выбор пал на Шервина Роузена, экономиста по рынку труда, о котором я говорил выше. Мы никогда до этого не

[4] Вопрос, который интересовал Зекхаузера, был такой: как готовность Эйдана заплатить зависит от числа пуль в пистолете? Если карабин полон, Эйдан должен быть готов отдать все, что у него есть (и что он может одолжить), чтобы извлечь хотя бы одну пулю. Но что если в карабине всего две пули? Сколько он будет готов заплатить, чтобы достать одну из них? И будет ли эта сумма больше или меньше той, которую он бы заплатил за то, чтобы извлечь последнюю оставшуюся пулю?

работали вместе, но тема моей диссертации была близка той теоретической работе, которую делал он, так что Роузен согласился стать мои научным руководителем.

В соавторстве мы позднее написали статью, основанную на моей диссертации, естественно, под названием «Стоимость спасения жизни». Обновленные версии наших расчетов до сих пор используются правительством для анализа выгод и издержек. Текущая оценка стоимости составляет примерно 7 миллионов долларов за одну спасенную жизнь.

Работая над диссертацией, я подумал, что было бы интересно задать людям несколько гипотетических вопросов в качестве альтернативного способа узнать их предпочтения в выборе между финансовыми затратами и риском для жизни. Чтобы сформулировать такие вопросы, мне нужно было сначала решить, каким из двух способов задавать вопрос: формулировать его в терминах «готовности заплатить» или «готовности пойти на риск». В первом случае я спрашиваю, сколько вы готовы заплатить, чтобы уменьшить вероятность умереть в следующем году на некоторую величину, скажем, на один шанс из тысячи. Во втором случае я спрашиваю, какую сумму денег вы бы попросили, чтобы увеличить вероятность умереть в следующем году на ту же величину. Чтобы у вас было представление о некотором контексте для этих величин, скажу, что 50-летний житель США каждый год подвергается риску умереть с вероятностью примерно 4 из 1000.

Вот типичный вопрос, который я задавал студентам. Они отвечали на оба варианта вопроса.

Предположим, что, посетив эту лекцию, вы подверглись риску заразиться редкой смертельной болезнью. Если вы заразились, то вы умрете быстро и без мучений примерно через неделю. Вероятность того, что вы заразились, 1 шанс из 1000. У нас есть одна-единственная доза противоядия, которую мы продадим тому, кто заплатит больше всех. Если вы примете это противоядие, риск умереть будет сведен к нулю. Сколько максимально вы готовы заплатить за эту дозу? (Если у вас нет наличных, мы одолжим вам необходимую сумму для оплаты противоядия под нулевой процент с рассрочкой на 30 лет.)

Ученые в университетской больнице проводят исследование, посвященное той же самой редкой болезни. Им требуются добровольцы, которые бы согласились пробыть пять минут в помещении, подвергаясь риску заразиться с той же вероятностью 1 шанс из 1000 и соответственно риску умереть после заражения быстрой и немучительной смертью примерно через неделю. Противоядия нет. Какую минимальную оплату вы бы попросили за участие в этом исследовании?

В рамках экономической теории существует модель, предсказывающая ответы на эти два варианта вопросов. Согласно такой модели, суммы, указанные в ответах, должны быть примерно равными. Для 50-летнего респондента нет большой разницы между тем, чтобы снизить риск с 5 шансов на тысячу (.005) до.004 (как в первом варианте вопроса) и тем, чтобы повысить риск с.004 до.005 (как во втором варианте вопроса). В полученных мной ответах названные суммы были очень разными, тем не менее была выявлена одна общая особенность: в каждой паре ответов названные суммы нельзя было назвать более или менее равными даже с большой натяжкой. Типичный разрыв был таким: я бы заплатил больше 2000 долларов в первом варианте вопроса, но я бы не согласился на это меньше чем за 550 000 долларов во втором варианте ответа. На самом деле на второй вопрос многие студенты отвечали, что ни за какие деньги не согласились бы участвовать в таком эксперименте.

Не только экономическая теория дает прогноз того, что суммы в каждой паре ответов должны быть примерно равными. Логика подсказывает то же самое. Снова представьте себе 50-летнего респондента, подвергавшегося перед встречей со мной риску умереть в следующем году с вероятностью.004, и он дает ответы, описанные мной в предыдущем абзаце: 2000 долларов в первом варианте вопроса и 500 000 долларов – во втором. Первый ответ подразумевает, что ущерб от повышения риска умереть с.004 до.005 он оценивает максимум на 2000

долларов, ведь он не готов платить больше, чтобы избежать этого риска. При этом второй ответ означает, что он не готов пойти на равное повышение риска меньше чем за 500 000 долларов. Ясно, что разница между вероятностями.004 и.005 не может оцениваться максимум на 2000 долларов и минимум на 500 000 долларов!

Эта истина не всем очевидна. На самом деле, даже получив разъяснения, многие продолжают возражать, как, возможно, и вы сейчас. Но от логики не уйдешь.[5] Для экономиста эти выводы покажутся чем-то средним между нелепостью и загадкой. Я показал их Шервину, а он велел мне прекратить тратить время попусту и вернуться к работе над диссертацией. Но я был заинтригован. Что же это такое происходит? Ясно, что гипотетическая ситуация, в которой опрашиваемый должен поставить свою жизнь под угрозу, необычна, но когда я начал искать другие примеры, уже находил их повсюду.

Один такой пример подсказал мне Ричард Розетт, председатель факультета экономики и коллекционер вина со стажем. Он рассказал, что в его подвале собраны бутылки, которые он купил очень давно по 10 долларов, а теперь они стоили больше 100 долларов. Интересно, что местный торговец вином по имени Вуди был не прочь купить у Розетта несколько бутылок по текущей цене. Сам Розетт признался, что однажды откупорил одну из таких бутылок по торжественному случаю, но никогда не стал бы платить за такое вино 100 баксов. При этом он не продал Вуди ни одной бутылки. Нелогично. Если у него есть желание выпить бутылку вина, которую он может продать за 100 долларов, значит, опустошение этой бутылки он должен оценивать гораздо выше, чем 100 долларов. Однако в этом случае почему у него нет желания купить такое вино? И почему он отказался покупать в принципе вино, которое стоит около 100 долларов за бутылку? Будучи экономистом, Розетт знал, что такое поведение нерационально, но ничего не мог с собой поделать.[6]

Во всех описанных примерах присутствует то, что экономисты называют «цена возможности». Цена возможности для какого-либо действия определяется тем, чего лишается человек, выполняя это действие. Если, скажем, я сегодня иду в поход вместо того, чтобы остаться дома и посмотреть футбол, тогда цена возможности пойти в поход равна пропущенному матчу. Для бутылки вина стоимостью 100 долларов цена возможности ее выпить равна той сумме, которую Вуди был готов выложить за нее. Не важно, пил Розетт свое собственное вино или купленное, цена возможности его выпить остается той же. Но из поведения Розетта следует, что даже экономистам проблематично, оказывается, соотнести цену возможности с реальными затратами. Отказаться от возможности что-либо продать – не так мучительно, как достать деньги из кошелька и заплатить за этот товар. Цена возможности – нечто размытое и абстрактное, если сравнить ее с оплатой наличными.

Мой друг Том Расселл подкинул еще один любопытный пример. В то время кредитные карты только входили в обиход, и компании, выпускающие карты, вели судебные баталии с розничным бизнесом, выясняя, можно ли устанавливать разные цены на один и тот же товар для оплаты наличными и кредитной картой. Поскольку кредитные карты взимают еще плату с розничного магазина за сбор денег, некоторые представители розничного бизнеса, в частности, владельцы бензозаправок, хотели, чтобы клиенты платили больше, если они расплачиваются кредиткой. Понятно, что такая практика была не по душе компаниям, выпускающим кредитные карты; их цель состояла в том, чтобы использование кредитной карты их клиенты

[5] Технически ответы могут отличаться в зависимости от того, что экономисты называют эффект дохода или эффект богатства. Вы менее состоятельны в первой ситуации, чем во второй, потому что если вы ничего не предпринимаете во второй ситуации, то вы не подвергаете себя риску заразиться болезнью. Однако этот эффект не может объяснить разницу в разбросе ответов, которая у меня получилась. Кроме этого, результаты других опросов, в которых я добавил в первую ситуацию условие, что, скажем, 50 тыс. долларов США уже есть в наличии у опрашиваемого, не показали существенного изменения в разбросах ответов между двумя ситуациями.

[6] Розетт не очень переживал из-за своего поведения. Позднее я опубликовал статью, в которой описал этот случай, назвав Розетта м-ром Р. Я послал ему копию этой статьи, когда она вышла, и получил ответ из трех слов: «Вот она, слава!»

считали бесплатным. Пока разворачивался процесс урегулирования этого спора, кредитное лобби пересмотрело ставки и сместило фокус спора с сути на форму. Они настояли на том, что в случае, если магазин действительно берет более высокую плату с тех, кто платит кредитными картами, то «обычной» ценой на товар должна быть более высокая, в то время как тем, кто платит наличными, предлагалась бы «скидка». В альтернативном варианте «обычной» ценой пользовались бы только те, кто платит наличными, тогда как держатели кредитных карт должны были бы платить «надбавку».

Для Рационала два этих варианта идентичны. Если стоимость товара, оплаченного кредитной картой, составляет 1,03 доллара, а для тех, кто оплачивает наличными, 1 доллар, то в принципе не имеет значения, как называть эту разницу в три цента – скидкой или надбавкой. Тем не менее кредитные лоббисты совершенно правильно настаивали на варианте со скидкой. Много лет спустя Канеман и Тверски назовут эту разницу «фреймингом», но маркетологи уже тогда интуитивно чувствовали, что фрейминг имеет значение. Оплата «надбавки» – реальные расходы, тогда как отсутствие скидки – «просто» цена возможности.

Я назвал этот феномен «эффектом эндаумента», потому что на языке экономистов то, что тебе принадлежит, является частью твоего эндаумента. Я постоянно сталкивался с наблюдением, что для людей большей ценностью обладали те вещи, которые являлись частью их эндаумента, чем те, которые были им доступны, но еще им не принадлежали.

Эффект эндаумента оказывает выраженное влияние на поведение и тех, кто собирается пойти на концерт или какое-либо спортивное мероприятие. Зачастую розничная цена на билет оказывается значительно ниже рыночной цены. Тот, кому повезет достать билетик, – отстояв очередь или успев одним из первых сделать клик на сайте, – теперь должен сделать выбор: пойти самому на концерт или продать билет? Во многих уголках мира сейчас действует простой, легальный рынок для продажи билетов через вебсайты, такие как Stubhub.com, где обладателям билетов больше не нужно толпиться возле входа в концертный зал и пытаться сбыть с рук билеты, чтобы получить ту прибавку, которая им неожиданно досталась, когда они купили товар высокого спроса.

Мало кто, кроме экономистов, размышляет об этом решении правильно. Это хорошо иллюстрирует пример экономиста Дина Карлана, который теперь работает в Йельском университете. В то время, когда Дин еще жил в Чикаго, будучи студентом программы MBA, Майкл Джордан был главной звездой профессионального баскетбола. Пока Джордан играл за «Чикаго Буллз», эта команда выиграла шесть чемпионатов. В тот год, о котором пойдет речь, «Буллз» играли против «Вашингтон Уизардз» в первом круге плей-офф. Хотя команде «Буллз» все прочили победу, спрос на билеты был огромный, частично из-за того, что фанаты знали, что на последующие игры плей-офф места подорожают.

У Дина был приятель по колледжу, который работал на Уизардз и который достал для него два билета. У Дина был также друг, выпускник богословской школы, у которого тоже были связи с Уизардз и который тоже раздобыл два бесплатных билета. Оба обладателя билетов переживали финансовые неурядицы, что свойственно для выпускников, хотя долгосрочные финансовые перспективы у Дина были все же более радужные: выпускники программы MBA обычно зарабатывают больше, чем выпускники богословской школы.[7]

И Дин, и его друг быстро сделали выбор между просмотром игры или продажей билетов. Студент богословской школы пригласил кого-то из приятелей и сам при этом смог насладиться игрой. Дин тем временем потратил время на то, чтобы вычислить, кто из профессорского состава был одновременно и поклонником баскетбола, и вел прибыльную консультантскую практику. Он продал свои билеты по нескольку сотен долларов за каждый. И Дин, и его приятель-богослов считали, что другой поступил по-идиотски. Дин не мог понять, как его друг

[7] Разумеется, выпускники богословской школы могли сократить этот разрыв через много-много лет.

смог позволить себе пойти на такой дорогой матч. А тот, в свою очередь, недоумевал, почему Дин не понял, что билеты – бесплатные.

Это эффект эндаумента. Я знал теперь, что он действительно существует, но у меня не было ни малейшего представления о том, что с этим делать дальше.

# 3
# Список

Разрыв между ценой покупки и ценой продажи завладел моими мыслями. Что еще такого мы делаем, что не соответствует экономической модели рационального выбора? Как только я стал обращать на это внимание, набралось столько примеров, что я начал составлять из них Список на доске у себя в офисе. Вот несколько таких примеров, описывающих поведение моих друзей.

*• Я и Джеффри каким-то образом достали бесплатные билеты на профессиональный баскетбольный матч в Буффало. От места, где мы жили в Рочестере, до Буффало ехать нужно в среднем полтора часа на машине. В день, когда должна была состоятся игра, разразилась снежная буря. Мы решили остаться дома, при этом Джеффри заметил, что, если бы мы купили эти (дорогие) билеты, мы бы не посмотрели на метель и предприняли попытку попасть на матч.*

*• Стэнли стрижет свой газон каждые выходные, и это вызывает у него жуткую аллергическую реакцию в виде сенной лихорадки. Я спрашиваю Стэна, почему бы ему не нанять какого-нибудь парнишку, который бы подстриг ему лужайку. Стэн отвечает, что не хочет платить 10 долларов за это. Я спрашиваю Стэна, согласился бы он постричь газон своего соседа за 20 долларов, на что Стэн отвечает, что конечно нет.*

*• Линнэя хочет купить часы-радио. Она выбрала подходящую модель, которая, как она выяснила, продавалась по довольно хорошей цене – 45 долларов США. Когда Линнэя уже была готова сделать покупку, продавец в магазине говорит ей, что эту же модель можно купить в новом филиале магазине в рамках распродажи по случаю открытия по сниженной цене 35 долларов. Добраться до этого магазина можно за 10 минут. Поедет ли туда Линнэя?*

В другой раз Линнэя собирается купить телевизор, она нашла то, что ей нужно по хорошей цене – 495 долларов США. И снова продавец в магазине сообщает ей, что та же модель в другом магазине продается по сниженной цене – 485 долларов США. Добраться до этого магазина можно за 10 минут. Вопрос тот же… но вряд ли ответ на него будет аналогичным.

*• Жена Ли дарит ему дорогой кашемировый свитер на Рождество. Он видел этот свитер в магазине, но решил, что покупать его – непозволительное баловство. Тем не менее он был рад подарку. У Ли и его жены – общий бюджет, ни у кого из них нет собственных дополнительных источников дохода.*

Несколько друзей пришли на ужин. Мы выпиваем и ждем, пока запечется в духовке основное блюдо, чтобы потом можно было сесть за стол. Я принес большую вазу с орешками кешью к напиткам. За пять минут мы прикончили половину орешков, рискуя перебить аппетит. Я уношу оставшиеся орешки и прячу их на кухне. Все довольны.

*• Каждый из этих примеров иллюстрирует модель поведения, которая не соответствует экономической теории. Джеффри забывает про завет экономистов «игнорировать невозвратные издержки», т. е. не думать о деньгах, которые уже потрачены. То, сколько мы заплатили за билеты, не должно влиять на решение, ехать или не ехать на игру. Стэнли нарушает правило, согласно которому цена продажи и покупки должна быть примерно одинаковой. Если Линнэя потратит 10 минут, чтобы сэкономить 10 долларов на маленькой покупке, но не на большой, она недостаточно здраво оценивает свое время. Ли спокойнее воспринимает покупку дорогого свитера на все имеющиеся в семье деньги, если решение о покупке приняла его жена, хотя свитер при этом не стал стоить дешевле. То, что я убрал орешки, лишило остальных возможности съесть еще; для Рационалов же чем шире возможности выбора, тем лучше.*

Я потратил немало времени, перечитывая этот список и добавляя к нему новые примеры, но так и не знал, что мне делать со всеми этими наблюдениями. «Глупости, которые совершают люди» – не самый подходящий заголовок для научной публикации. Затем я взял паузу, а летом 1976 года мы с Шервином поехали на конференцию в Монтерей, штат Калифорния. Мы должны были выступить там с докладом о ценности жизни. Для меня эта конференция была особенной из-за участия в ней двух психологов: Баруха Фишхофа и Пола Словика. Они оба изучали процесс принятия решений, поэтому для меня знакомство с ними было настоящим открытием. Никогда раньше не встречал в академическом сообществе исследователей с похожими профессиональными интересами.

После конференции я подвозил Фишхофа в аэропорт. Пока мы ехали, он рассказал мне, что получил степень доктора наук по психологии в Университете Хебрю в Израиле. Там он работал с двумя коллегами, имен которых я никогда раньше не слышал: Даниэль Канеманн и Амос Тверски. Барух объяснил мне свой теперь уже знаменитый тезис об «ошибке хиндсайта» (суждения задним числом). Суть тезиса состоит в том, что после того, как событие уже произошло, мы думаем, что всегда знали, что оно скорее всего произойдет или даже точно произойдет. После того как никому не известный сенатор афроамериканского происхождения Барак Обама обошел Хиллари Клинтон – сильнейшего кандидата от демократической партии, номинировавшейся на кандидата в президенты, многие решили, что предвидели это. Но они не предвидели, они просто помнили «неправильно».

Я был очень воодушевлен концепцией «ошибки хиндсайта», которая, как мне казалось, имела невероятно важное значение и для области менеджмента. Одной из сложнейших задач, которую приходилось решать руководителям компаний, состояла в том, чтобы убедить своих менеджеров в необходимости браться за рискованные проекты, если предвидится достаточно высокая прибыль. Со своей стороны менеджеры беспокоились, и на то были причины, что в случае, если проект провалится, именно на них ляжет ответственность за правильно или неправильно принятое решение. Ошибка хиндсайта в этой ситуации значительно усугубляет положение, потому что руководитель компании будет неправильно полагать, что вне зависимости от причины провала этот исход нужно было предвидеть заранее. Кроме того, из-за эффекта суждения задним числом он будет думать, что изначально считал этот проект слишком рискованным. Такое искажение суждения особенно вредно еще и тем, что мы всегда замечаем его у других, но не у себя.

Барух предложил мне почитать работы своих консультантов, полагая, что я найду в них много интересного. На следующий же день, вернувшись в офис в Рочестере, я направился в библиотеку. Раньше я все время проводил в отделе экономической литературы, теперь же оказался в незнакомой мне части библиотеки. Я начал с чтения статьи в журнале «Сайенс»: краткого описания содержания книги «Суждение в условиях неопределенности: эвристика и систематические ошибки». На тот момент я не очень хорошо понимал, что такое эвристика, но оказалось, что это модный термин, обозначающий алгоритм решения задачи. В процессе чтения мое сердце начало биться, как на последних минутах финальной игры чемпионата. Мне потребовалось всего 30 минут, чтобы прочитать статью от начала до конца, но моя жизнь после этого перевернулась.

Главная идея, описываемая в статье, была простой и красивой. Время и мыслительные возможности человека ограничены. В результате человек использует простой способ решения задачи – эвристический, – чтобы сделать определенное суждение. Возьмем, к примеру, «доступность». Допустим, я спрашиваю вас, является ли имя Друв распространенным. Вы ответите «нет», если только не живете в Индии, где это имя очень часто встречается. Учитывая, что Индия – одна из самых густонаселенных стран мира, в мировом масштабе имя Друв оказывается довольно распространенным. Чтобы решить, насколько распространен тот или иной феномен, мы обычно спрашиваем себя, как часто нам самим приходилось с ним встречаться.

Это отличный способ поиска ответа на поставленный вопрос. В зависимости от того, насколько легко вам будет припомнить людей с определенным именем среди тех, кто вас окружает в повседневной жизни, вы сможете сделать вывод о распространенности этого имени. Однако такой способ не работает в тех случаях, когда действительная частота повторения какого-либо события не соответствует той, которую вы можете наблюдать в своей повседневной жизни (как в случае с именем Друв). Так можно проиллюстрировать основную идею той статьи. Когда я читал об этом, мои руки дрожали: этот эвристический способ мышления был причиной того, что человек совершает предсказуемые ошибки. Об этом говорил и заголовок статьи: «Эвристика и искажения». Концепция предсказуемых ошибок подходила для описания моих на тот момент еще совсем разрозненных идей.

Предшественником Канемана и Тверски был Герберт Саймон, научный эрудит, который большую часть своей профессиональной жизни провел в Университете Карнеги Меллон. Саймон прославился в ряде направлений социальных наук, включая экономику, политологию, исследования искусственного интеллекта и теорию организации, но к теме этой книги относятся его работы об «ограниченной рациональности», написанные задолго до того, как в этой области стали работать также Канеман и Тверски. Заявив, что человек обладает ограниченной рациональностью, Саймон имел в виду ограниченные способности человека решать сложные задачи, что является очевидной истиной. И, хотя он и получил Нобелевскую премию по экономике, я думаю, что, к сожалению, его работа мало повлияла на экономику как профессиональную область.[8] На мой взгляд, многие экономисты игнорировали Саймона потому, что было довольно просто отмахнуться от ограниченной рациональности как от «верной, но малозначимой» концепции. Их вполне устраивало то, что существующие модели были недостаточно точными и что прогнозы, выстраиваемые на этих моделях, содержали ошибки. В статистических моделях, используемых экономистами, эта проблема решается тем, что в уравнение включается так называемая «погрешность» расчетов. Предположим, вы хотите предсказать рост ребенка, когда он станет взрослым, опираясь на данные о росте обоих его родителей в качестве параметров для прогноза. Такая модель прекрасно справится с задачей, поскольку у высоких родителей, как правило, высокие дети, но эта модель не даст точного прогноза, что и покажет погрешность вычисления. И пока ошибки будут случайными – т. е. результаты прогноза на основе этой модели будут показывать слишком высокий или слишком низкий рост с одинаковой частотой – все в порядке. Эти ошибки друг друга ликвидируют. Так экономисты рассуждают, убеждая, что ошибки, возникающие в результате ограниченной рациональности, можно спокойно игнорировать. Назад, к полностью рациональной модели!

Канеман и Тверски изо всех сил пытались привлечь внимание к тому, что эти ошибки не случайны. Спросите, что случается чаще в США – смерть от огнестрельного оружия в результате убийства или самоубийства, и большинство людей вам ответят, что в результате убийства, но на самом деле число смертей от самоубийств с применением оружия почти в два раза выше, чем в случае с убийствами.[9] Это предсказуемая ошибка. Даже если опросить много людей, ошибки прогноза не компенсируют друг друга до нуля. Хотя я и не оценил этого в полной мере тогда, но выводы Канемана и Тверски позволили мне продвинуться чуть дальше, так что я оказался всего в шаге от того, чтобы превратить мой Список в часть серьезного исследования. Каждый пример из моего Списка был иллюстрацией систематического искажения суждения.

У этих примеров было и еще одно важное свойство. В каждом случае экономическая теория давала очень специфический прогноз по какому-то ключевому фактору – например,

[8] Премия в области экономики не входит в число Нобелевских премий, упомянутых в завещании Альфреда Нобеля, хотя и присуждается вместе с остальными наградами. Полное название этой награды Премия Шведского национального банка по экономическим наукам памяти Альфреда Нобеля, но здесь для краткости я буду называть ее просто Нобелевская премия. Список лауреатов можно найти здесь http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/.

[9] Сам факт наличия огнестрельного ружия в доме повышает риск того, что член семьи может совершить самоубийство.

наличие орешков кешью или сумма, уплаченная за билеты на баскетбольный матч, – который (фактор) теоретически не должен был оказывать влияния на принимаемые решения. Все эти факторы были предположительно малозначимы, т. е. ПМФ. Впоследствии были проведены многие исследования в области поведенческой экономики, чтобы показать, какие из ПМФ на самом деле имели большое значение для прогнозирования модели поведения; часто эти работы опирались на те самые систематические искажения, о которых Тверски и Канеман писали в 1974 году.[10] Сейчас это уже очень длинный список, гораздо длиннее того, что я когда-то записал на доске много лет назад.

Я провел несколько волнительных часов за чтением всего, что Канеман и Тверски написали вместе, и, когда вышел из библиотеки, голова у меня шла кру́гом.

[10] Если вы задаете себе вопрос о порядке имен в их статьях, то с самого начала Амос и Дэнни выдумали крайне необычный способ менять порядок своих имен в совместных работах, тем самым намекая, что они равные партнеры. В экономике алфавитный порядок используется по умолчанию, но в психологии порядок имен авторов должен указывать на вклад каждого из авторов. Они решили не вычислять каждый раз, кто из них сделал больший вклад, ведь такие оценки могут быть чреваты (см. главу 28).

# 4
# Теория полезности

После того дня в библиотеке я позвонил Фишхофу, чтобы поблагодарить его. Он сказал, что Канеман и Тверски работают над новым проектом, который посвящен процессу принятия решений, и что это должно меня заинтересовать. По словам Фишхофа, копия текста по этому проекту могла быть у Говарда Кунройтера, профессора из Уортона. Я позвонил Говарду и попал в цель. У него был черновик, и он мог прислать мне копию.

Текст, озаглавленный на тот момент «Теория ценности», был испещрен комментариями Говарда, записанными на полях. Это была ранняя версия доклада, который в 2002 году принес Дэнни Нобелевскую премию (Амос разделил бы с ним эту награду, будь он жив). Через некоторое время авторы изменили название на «Теория перспектив».[11] Оказалось, что эта работа соответствовала моему Списку даже больше, чем книга об эвристике и искажениях. Две идеи сразу же привлекли мое внимание: организующий принцип и простой график.

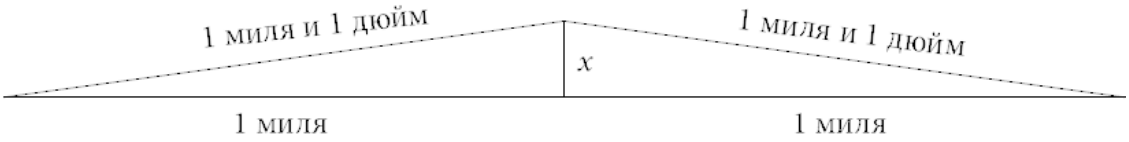
## Два вида теорий

Организующий принцип состоял в существовании двух разных видов теорий: нормативной и описательной. Нормативные теории предлагают надлежащий способ размышления над некоей проблемой. Говоря «надлежащий», я не имею в виду морально приемлемый; скорее я подразумеваю логически целесообразный способ мышления, который предписывается моделью оптимизации, лежащей в основе экономической аргументации, иногда ее называют также теорией рационального выбора. Только в таком значении я буду использовать слово «нормативный» в этой книге. Например, теорема Пифагора – нормативная теория о том, как рассчитать длину одной из сторон прямоугольного треугольника, если известна длина двух других сторон. Если вы примените любую другую формулу, то получите неверный ответ.

Вот тест, чтобы проверить, как на интуитивном уровне вы сможете правильно применить метод Пифагора. Представьте себе два отрезка железнодорожного полотна, каждый длиной в одну милю, соединенных вместе (см. рис 1). С одной стороны концы этих отрезков прикреплены гвоздями к земле, но другие концы просто примыкают друг к другу посередине. Теперь представьте, что стало жарко и отрезки железнодорожного полотна под воздействием тепла расширились, каждый на один дюйм. Поскольку эти отрезки прикреплены к земле с концов, расширение приведет к тому, что железнодорожное полотно изогнется посередине, как подъемный мост. Кроме того, рельсы настолько твердые, что остаются прямыми, приподнимаясь в месте соединения посередине. (Я перечисляю все эти условия, чтобы упростить задачу, так что перестаньте жаловаться на неправдоподобные допущения.) Внимание: вопрос.

Возьмем одну половину железнодорожного пути. У нас есть прямоугольный треугольник, длина основания которого составляет одну милю, а гипотенуза – одну милю плюс один дюйм. Чему равна высота треугольника? Другими словами, на какое расстояние рельсы приподнимаются над землей?

[11] Я спросил Дэнни, почему они изменили название. Он ответил так: «Теория ценности» звучало двусмысленно, и мы решили выбрать нейтральный термин, который бы обрел смысл в том случае, если бы нам повезло и теория стала бы значимой. «Перспектива» – отлично подходит для этого».




*Подсказка: масштаб не соблюден.*

**Рис. 1. Вычислите высоту *x***

Если вы помните школьные уроки геометрии, у вас есть под рукой калькулятор с функцией вычисления квадратного корня и вы знаете, что в 1 миле 5280 футов и 1 фут равен 12 дюймам, то вы сможете ответить на поставленный вопрос. Но представим, что вместо всего вы можете положиться только на свою интуицию. Как бы вы тогда ответили?

Большинство людей сказали бы, что, поскольку длина рельсов увеличилась на один дюйм, то они должны подняться примерно на ту же высоту или, возможно, чуть больше – два или три дюйма.

Правильный ответ – 29, 7 фута! Как вы это сделали?

Теперь предположим, что нам нужно разработать теорию о том, каким образом люди отвечают на этот вопрос. Если мы – сторонники теории рационального выбора, мы предположим, что все дадут правильный ответ, поэтому мы будем использовать теорему Пифагора в качестве нормативной и описательной модели и предскажем, что ответ на заданный вопрос будет около 30 футов. В таком случае это ужасный прогноз. Потому что в среднем ответ на этот вопрос будет – около 2 дюймов. В этом и заключается центральная проблема традиционной экономики, решение которой предлагает теория перспектив. В то время, да и сейчас, экономическая теория использует одну и ту же модель, которая служит для выполнения нормативной и описательной функции. Возьмем теорию организации. Эта теория – простой пример применения модели оптимизации – гласит, что фирма действует с целью максимизации прибыли (или ценности/полезности этой фирмы), а дальнейшие модификации этой теории просто уточняют, каким образом это должно происходить. Например, фирма должна установить цены так, чтобы предельные издержки равнялись предельному доходу. Когда экономисты используют термин «предельные», они подразумевают «возрастающие», поэтому правило означает, что фирма будет продолжать выпуск продукции до тех пор, пока издержки на производство последней единицы товара не будут точно равны приросту дохода. Аналогично теория формирования человеческого капитала, впервые сформулированная Гарри Бекером, предполагает, что человек выбирает, на кого учиться, а также сколько времени и денег потратить на обучение, исходя из размера предполагаемой будущей зарплаты (и исходя из того, сколько удовольствия будет приносить будущая работа по специальности). На самом деле очень немногие выпускники школы и студенты колледжа делают свой выбор на основе тщательного анализа этих факторов. Вместо этого многие изучают тот предмет, который им более всего интересен, не задумываясь о том, как будет устроена их жизнь после получения диплома.

Теория перспектив стремилась отойти от традиционной идеи, что одна теория поведения человека может быть одновременно и нормативной, и описательной. В частности, в своей работе Тверски и Канеман отталкивались от теории принятия решения в условиях неопределенности. Изначальная идея, лежащая в основе этой теории, была высказана Даниэлем Бернулли в 1738 году. Бернулли изучал почти все, включая физику и математику, а его работа в этой области ставила целью решить загадку, известную как парадокс Санкт-Петербурга. Эту загадку придумал его двоюродный брат Николас[12] (оба были из семьи вундеркиндов). Точнее

[12] Загадка такая. Допустим, вам предлагают сыграть в игру, где вы подбрасываете монетку до тех пор, пока она не упадет «орлом» вверх. Если монетка падает так после первого подбрасывания, вы получаете $2, после второго подбрасывания $4 и так далее, т. е. с каждым выигрышным броском размер выигрыша удваивается. Ваш ожидаемый выигрыш составит V x

говоря, Бернулли сформулировал идею избегания риска. Он утверждал, что счастье человека – или полезность, как любят называть это экономисты, – растет по мере того, как человек становится богаче, но при этом динамика прироста снижается. Этот принцип называется уменьшающейся чувствительностью. По мере роста богатства значение отдельно взятого количества прироста богатства, скажем, 100 000 долларов США, снижается. Для крестьянина неожиданная удача в размере 100 000 долларов США станет фактором, который перевернет его жизнь, в то время как для Билла Гейтса такая прибавка к имеющемуся богатству останется незамеченной. График на рис. 2 иллюстрирует эту разницу.

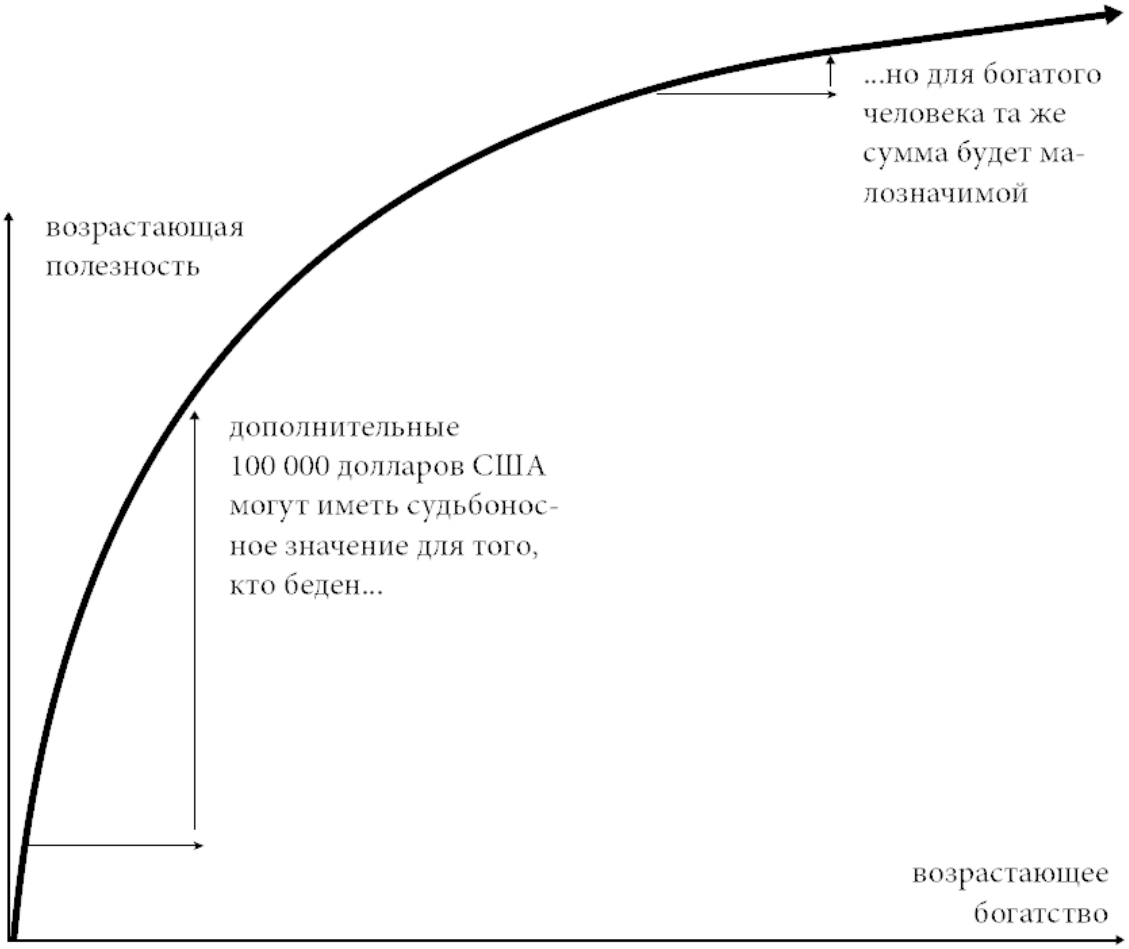



**Рис. 2. Убывающая предельная полезность богатства**

Функция полезности в таком виде подразумевает избегание риска, потому что полезность первой тысячи долларов больше, чем полезность второй тысячи, и так далее. Это значит, что если у вас есть 100 000 долларов США, и я предлагаю вам выбор – получить еще 1000 долларов США сразу или возможность выиграть 2000 долларов США с вероятность 50 %, то вы наверняка выберете первое предложение, потому что вторая тысяча для вас менее ценна, чем первая; вы не хотите рисковать и терять приз в 1000 долларов США, пытаясь выиграть 2000 долларов.

Полная версия формальной теории о том, как принимаются решения в рискованной ситуации, – так называемой теории ожидаемой полезности – была опубликована в 1944 году мате-

---

$2 +% x $4 + /8 x $8. Конечная сумма неопределенна, так почему же люди не готовы выкладывать огромные деньги, чтобы сыграть? Бернулли отвечает так: предположим, что по мере увеличения богатства стоимость каждого следующего прироста для человека снижается, поэтому он не будет рисковать.

матиком Джоном фон Нейманом и экономистом Оскаром Моргенштерном. Джон фон Нейман, один из величайших математиков XX века, был современником Альберта Эйнштейна и работал в Институте перспективных исследований Принстонского университета, а во время Второй мировой войны решил посвятить себя решению практических проблем. В результате родился опус на 600 страниц под названием «Теория игр и экономического поведения», в котором теория ожидаемой полезности занимала очень скромное место.

Нейман и Моргенштерн начали создание своей теории с того, что сформулировали ряд аксиом рационального выбора. После этого они вывели модели поведения человека, который бы следовал этим аксиомам при принятии решения. Сами аксиомы представляли собой в основном бесспорные логические формулы, такие как формула транзитивности: этот технический термин описывает ситуацию, в которой если вы отдаете предпочтение А над Б и Б над В, то вы также должны отдать предпочтение А над В. Что любопытно, фон Нейман и Моргенштерн доказали, что если вы хотите, чтобы эти аксиомы оказались верны, а вы этого хотите, то необходимо принимать решения, следуя теории. Это очень убедительный аргумент. Если бы мне нужно было принять важное решение – о рефинансировании ипотеки или инвестировании в новый бизнес, – я бы применил теорию ожидаемой полезности, точно так же, как я бы применил теорему Пифагора для вычисления высоты прямоугольного треугольника в задачке с рельсами. Ожидаемая полезность – то, что нужно для принятия решений.

Канеман и Тверски, разрабатывая теорию перспектив, стремились предложить альтернативу теории ожидаемой полезности, при этом не претендуя на объяснение рационального выбора; вместо этого теория перспектив призвана была стать моделью, прогнозирующей реальные решения, принимаемые реальными людьми. Это теория о поведении Людей, а не Рационалов.

Хотя и кажется, будто это вполне логичный шаг, никто из экономистов до этого не предпринимал такой попытки. Саймон придумал термин «ограниченная рациональность», но не сделал значимого вклада в понимание того, чем ограниченно рациональный человек отличается от полностью рационального человека. Было несколько других прецедентов, но и они не оставили заметного следа. Например, выдающийся (и в целом поддерживающий традиционный подход) экономист Принстонского университета Уильям Баемо предложил альтернативную нормативной теорию организации, которая предполагает максимизацию прибыли. Он заявил, что фирма максимизирует свой размер, измеряемый, скажем, объемом продаж, тогда, когда получаемый доход уже достиг некоторого минимального уровня. На мой взгляд, максимизацию прибыли можно использовать как отличную описательную модель для многих фирм. На самом деле, со стороны руководителя было бы разумно следовать такой стратегической модели, так как его собственная зарплата зависит в равной степени и от размера компании, и от ее доходов, но в этом случае модель противоречит теории, согласно которой фирмы стремятся максимизировать прибыль.

Первое, что я запомнил в результате первого поверхностного знакомства с теорией перспектив, это ее назначение: создать описательные экономические модели, дающие точную картину человеческого поведения.

## Потрясающий график

Второе, что я запомнил, – это рисунок, на котором была изображена «функция прибыли/полезности». Она олицетворяла также главный концептуальный поворот в экономической мысли и сыграла роль локомотива новой теории. Еще со времен Бернулли экономические модели строились на допущении, что человеку свойственна «убывающая предельная полезность богатства», как было показано на рис. 2.

Эта модель полезности богатства совершенно верно излагает основную психологическую логику богатства. Но, чтобы создать более точную описательную модель, Канеман и Тверски поняли, что необходимо сместить фокус анализа с уровня финансового благосостояния на прирост благосостояния. Может показаться, что это едва различимая разница, но перенос фокуса анализа с уровня на абсолютный прирост был радикальным шагом. На рис. 3 показано, как выглядит в этом случае функция полезности.

Канеман и Тверски сосредоточились на приросте, потому что Люди в реальной жизни реагируют на изменения. Допустим, вы работаете в офисном здании с хорошо функционирующей вентиляционной системой, которая обеспечивает поддержание температуры, которую мы обычно называем комнатной. На некоторое время вы выходите из своего офиса, чтобы принять участие во встрече, которая проходит в конференц-зале. Как только вы туда входите, как вы реагируете на температуру? Если она такая же, как в вашем офисе и в коридоре, вы даже не обратите внимания. Только если в зале окажется непривычно холодно или непривычно жарко по сравнению с другими помещениями в здании, вы это заметите.

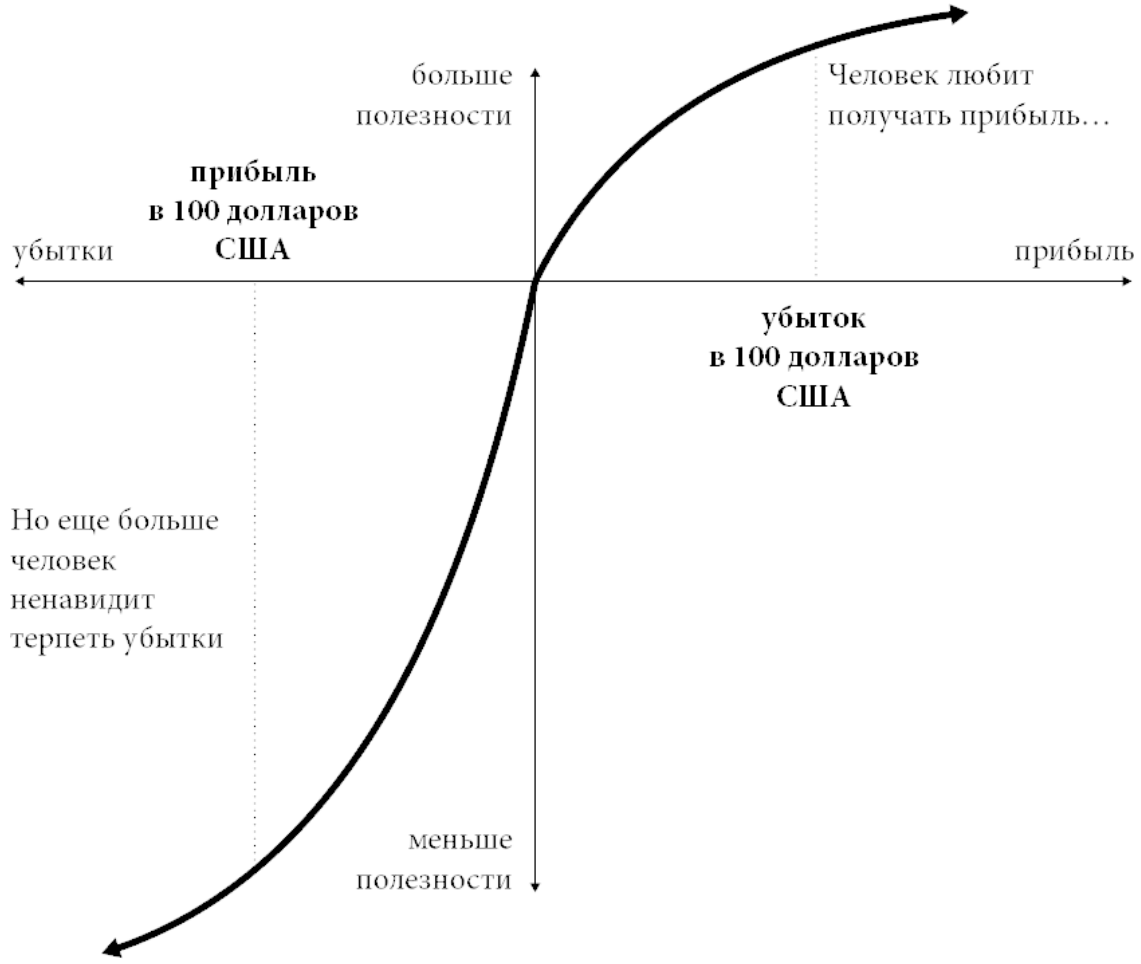



**Рис. 3. Функция полезности**

После того как наше тело привыкнет к новой температуре, мы совсем перестанем замечать разницу.

То же самое справедливо и в отношении финансовых вопросов. Возьмем, к примеру, Джейн, которая зарабатывает 80 000 долларов США в год. В конце года она получает бонус в размере 5000 долларов США, что было для нее неожиданностью. Как она воспримет это событие? Будет ли она оценивать, насколько выросло ее благосостояние при таком едва заметном

приросте? Вряд ли. Скорее всего она подумает: «Ого, еще 5000 долларов!» Человек оценивает изменения в абсолютной величине, а не в относительной. Речь может идти об изменении статус-кво или изменениях вопреки ожиданиям, но какую бы форму они ни приняли, эти изменения мы оцениваем с позиции, стало ли нам от этого хорошо или плохо. Вот в чем состояла главная идея новой теории.

Этот график в статье так запал мне в голову, что я нарисовал такой же рисунок на своей доске рядом со Списком. Взгляните на него еще раз. В этой S-образной кривой сосредоточена величайшая мудрость о человеческой натуре. Верхняя часть рисунка, относящаяся к прибыли, повторяет форму графика обычной функции полезности богатства, отражая идею уменьшающейся чувствительности. Но обратите внимание: функция убытков также отражает уменьшающуюся чувствительность. Разница между потерей 10 долларов и 20 долларов ощущается гораздо сильнее, чем разница между потерями в 1300 долларов и 1310 долларов США. В этом отличие от стандартной модели, потому что, начиная с определенного уровня благосостояния на рис. 3, убытки фиксируются как движение вниз по оси полезности богатства, означая, что каждая потеря ощущается более болезненно. Если о приросте благосостояния мы беспокоимся все меньше и меньше, то из этого следует, что о приросте потерь в благосостоянии мы волнуемся все больше и больше.

Тот факт, что уменьшающаяся чувствительность имеет место в отношении изменения статус-кво, говорит о еще одном свойстве человеческой натуры – оно было ранее выявлено исследователями в области психологии, – известном как закон Вебера—Фехнера. Этот закон гласит, что едва заметное отличие любой переменной пропорционально величине этой переменной. Если я поправлюсь на 1 унцию, я этого даже не замечу, но если я покупаю приправы, то разница между двумя и тремя унциями более очевидна. Психологи называют едва заметную разницу ЕЗР. Если хотите произвести впечатление на ученого-психолога, тогда добавьте этот термин в свой развлекательный лексикон для вечеринки. («Решил купить для нового автомобиля аудиосистему подороже, разница в цене не то чтобы ЕЗР».)

Чтобы узнать, насколько вам понятна идея закона Вебера—Фехнера, можете протестировать себя на примере шоу «Разговор об автомобилях», которое уже много лет идет на Национальном общественном радио. Во время этой программы братья Том и Рэй Мальоцци – оба выпускники Массачусетского технологического университета – принимают звонки от слушателей, которые задают вопросы про свои автомобили. Невероятно, но передача была безумно смешная, особенно для самих ведущих. Казалось, они могут бесконечно смеяться над своими собственными шутками.[13]

Однажды один из слушателей задал такой вопрос: «Обе передние фары моего автомобиля одновременно перестали работать. Я поехал в мастерскую, но механик сказал, что мне просто нужно поставить две новые лампочки. Как же так? Обе лампочки гаснут одновременно – разве это не слишком большое совпадение?»

Том ответил на вопрос молниеносно: «Ага, знаменитый закон Вебера—Фехнера!» Оказывается, Том получил степень доктора наук в области психологии и маркетинга, а его научным руководителем был Макс Базерман, ведущий специалист в сфере изучения суждений и принятия решений. Итак, каким образом вопрос слушателя связан с законом Вебера—Фехнера и как это помогло Тому решить проблему?

Ответ заключается в том, что две лампочки действительно не перегорели одновременно. Ехать с одной работающей фарой и не замечать этого довольно просто, особенно если вы ездите по хорошо освещенным улицам. Если вы лишились одной лампочки из двух, то это, как правило, не очень заметная разница. Однако если погасла одна-единственная лампочка, тогда разница, конечно, ощутима. Этот феномен объясняет также один из случаев моего Списка:

[13] Том Мальоцци ушел из жизни в 2014 году, но шоу все еще выходит в повторах, где оба брата все еще смеются.

потратить дополнительные 10 минут в пути, чтобы сэкономить 10 долларов на 45-долларовой покупке радио – более вероятная модель поведения, чем сделать все то же самое ради скидки в 10 долларов на покупке телевизора за 495 долларов. Во втором случае сэкономленные средства нельзя назвать ЕЗР.

То, что человеку свойственна уменьшающаяся чувствительность как в отношении прибыли, так и в отношении убытков, позволяет сделать еще один важный вывод. Человек будет стремиться избежать риска ради получения прибыли, но стремиться к риску ради получения убытка, как показывает описанный ниже эксперимент, в котором участвовали две разные группы респондентов. Обратите внимание, что первое предложение в обоих вопросах сформулировано по-разному, в результате чего проблемные ситуации становятся идентичны, если респонденты принимают решение, исходя из уровня благосостояния, как это предполагает традиционная модель поведения. В скобках показана доля респондентов, которые выбрали тот или иной вариант ответа.

**Ситуация 1.** Представьте, что вы стали богаче на 300 долларов по сравнению с сегодняшним днем. У вас есть выбор.

A. Получить сразу еще 100 долларов или [72 %]

B. Воспользоваться шансом выиграть

200 долларов с вероятностью 50 %, и ничего не терять с вероятностью 50 %. [28 %]

**Ситуация 2.** Представьте, что вы стали богаче на 500 долларов по сравнению с сегодняшним днем. У вас есть выбор:

A. Потерять сразу 100 долларов, или [36 %]

B. Рискнуть потерять 200 долларов с вероятностью 50 % и остаться при своих деньгах с вероятностью 50 %. [64 %]

Причина, по которой люди стремятся к риску, зная, что потерпят убытки, опирается на ту же логику, что и причина, по которой они стремятся избежать риска для получения прибыли. В ситуации 2 потеря второй сотни долларов ощущается менее болезненно, чем потеря первой сотни, поэтому респонденты готовы рискнуть потерять больше, чтобы обрести шанс свести убытки к нулю. При этом они особенно заинтересованы в том, чтобы совсем избежать убытков, в соответствии с третьим свойством, которое показано на рис. 3: избегание убытков.

Посмотрите на функцию полезности на этом рисунке в точке начала, откуда выходят обе кривые. Обратите внимание на то, что кривая функции убытков более отвесная, чем кривая прибыли: функция убытков прирастает быстрее, чем функция прибыли. Грубо говоря, потери ощущаются в два раза сильнее, чем прибыль. Это свойство функции полезности привело меня в изумление. На этом графике увидел эффект эндаумента. Если забрать у профессора Розетта бутылку вина, то он будет переживать эту потерю с той же силой, что и радость от двукратного по ценности приобретения, если бы купил бутылку; вот почему он не хотел покупать вино по той же рыночной цене, что и стоимость вина из его собственного погреба. Избегание потерь – так было названо это свойство: потеря ощущается сильнее, чем радость от эквивалентной прибыли. Это наблюдение стало самым мощным инструментом в арсенале поведенческой экономики.

Итак, в реальной жизни мы замечаем абсолютные изменения, а не относительные; уменьшающаяся чувствительность имеет место и в отношении прибыли, и в отношении убытков; потери переживаются в два раза сильнее, чем радость от эквивалентной прибыли. Удивительно много важных наблюдений на одном графике. Едва ли я тогда догадывался, что вся моя последующая исследовательская карьера будет связана с этим графиком.

# 5
# Мечты о Калифорнии

Шервин Роузен планировал провести лето 1977 года в Стэнфорде и пригласил меня присоединиться к нему в этой поездке на запад, чтобы продолжить работу в области ценности жизни. Еще весной я как-то узнал, что Канеман и Тверски планировали провести следующий академический год в Стэнфорде. После того как меня так вдохновили их работы, я не мог и подумать о том, чтобы уехать из Стэнфорда, не дождавшись их приезда в сентябре.

Во время весенних каникул я полетел в Калифорнию, чтобы навести справки по поводу жилья на лето, а еще чтобы изыскать способ задержаться в Стэнфорде на осенний семестр. Я надеялся, что у меня будет возможность провести некоторое время с абсолютно незнакомыми мне людьми, которые, тем не менее, уже стали моими новыми кумирами. Я послал Тверски первый черновик статьи о поведении, которая на тот момент называлась «Выбор потребителя: теория поведения экономистов», подразумевая под этим названием, что только экономисты ведут себя как Рационалы. В ответ я получил короткий, но дружелюбный ответ, в котором Тверски признавал, что мы действительно думаем в одном направлении. На этом все. В те времена, когда еще не было электронной почты, наладить дистанционный диалог было гораздо сложнее.

Несколько дней я обивал пороги университетского кампуса, выпрашивая должность стажера-исследователя, но за два дня так ничего и не получил. Я уже был готов сдаться, когда разговорился с Виктором Фуксом, известным экономистом в здравоохранении и директором Национального бюро экономических исследований (НБЭИ), где Шервин и я собирались работать летом. Я во всех красках расписал Виктору свою работу над Списком, с упоением рассказывая об эвристике и несоответствиях, а также о двух божествах из Израиля, которые должны были вскоре спуститься на землю Стэнфорда. Либо мне удалось его заинтриговать, либо он просто сжалился надо мной, но все же предложил мне работу в рамках своего гранта на осенний семестр. Когда я приехал в Стэнфорд в июле, мы с Виктором часто обсуждали мои нестандартные идеи, и через некоторое время он продлил мой контракт до следующего лета.

В июне семейство Талеров совершило путешествие через страну, останавливаясь по пути в национальных парках. В дороге у меня было время поразмышлять над тем, как объединить психологию и экономику. Любой сюжет был подходящим для размышлений. Например: допустим, я проеду сегодня 300 миль. С какой скоростью мне нужно ехать? Если моя скорость будет 70 миль в час вместо 60 миль, то мы доберемся до места назначения на 43 минуты раньше, что кажется довольно существенным выигрышем во времени, стоящим риска получить штраф за превышение. Но, когда мне остается проехать всего 30 миль, экономия во времени составит всего лишь 4,3 минуты, если я прибавлю скорость. И в этом случае кажется, что оно того не стоит. Итак, следует ли мне тогда постепенно снижать скорость по мере приближения к месту назначения? Нет, это неправильное решение, особенно учитывая, что завтра мы снова сядем в автомобиль и поедем дальше. Может, мне нужна единая скоростная стратегия для всего путешествия? Хм, надо добавить этот сюжет в Список.[14]

Финальной точкой нашего путешествия был Юджин, штат Орегон, где я хотел увидеться с Барухом Фишхофом и Полем Словичем, теми психологами, которые и пробудили во мне интерес ко всем этим идеям. Пока мое семейство гуляло по городу, я встретился с Барухом, Полем и их коллегой Сарой Лихтенштейн. На тот момент в их центре работал еще один пси-

[14] Ответ: двигаться всегда с одинаковой скоростью. Если все остальные условия остаются неизменными, шанс получить штраф за превышение возрастает пропорционально времени, проведенному за рулем.

холог, который, как Фишхоф, учился с Канеманом и Тверски. Это была Майя Бар-Хилель. В последующие несколько лет все они стали моими неформальными учителями психологии.

В конце лета в полном составе прибыли кланы Канеманов и Тверски. Амос и его жена, Барбара, приехали поработать на факультете психологии университета Стэнфорда. Дэнни и его будущая жена, выдающийся психолог Анна Трейзман, собирались участвовать в исследовании при Центре передовых исследований в области поведенческих наук, который располагался чуть выше НБЭИ.

Виктор Фукс устроил ланч, где я впервые встретился лично с Амосом и Дэнни. Я мало что помню о той встрече, кроме того, что ужасно нервничал. Остается надеяться, что разговорчивый Вик смог поддерживать разговор. Гораздо важнее для меня было то, что после этого официального знакомства у меня появилось право наведываться в Центр чуть выше по улице, где работал Дэнни. Офис Тверски располагался на территории кампуса, слишком далеко, чтобы делать вид, что проходил мимо и решил зайти. Дэнни и Тверски заканчивали статью, которую назвали «Теория перспектив», и я иногда заставал их за совместной работой. Телефонная система коммуникации в Центре была настолько примитивна, что легче было пройти немного вверх по улице, чем звонить, узнавая, на месте ли Дэнни.

Как-то раз, когда я так наведывался к Дэнни, я заставал их обоих за работой над финальной версией теории перспектив. Дэнни сидел за клавиатурой, когда они писали текст, и обсуждали предложение за предложением, споря буквально над каждым словом. В их диалоге странным образом смешивались два языка – иврит и английский. Переключение с одного языка на другой происходило так быстро, что они этого даже не осознавали. Иногда они переходили на английский, когда нужно было использовать какой-либо термин, например «избегание убытков», для которого они не собирались изобретать эквивалента на иврите. Однако мне так и не удалось придумать сносного объяснения тому, почему они переходили на иврит. Возможно, если бы я немного понимал иврит, было бы понятнее.

Несколько месяцев они шлифовали текст статьи. Для большинства исследователей самая приятная часть работы связана с формулированием начальных гипотез, и само исследование доставляет почти столько же радости. Но мало кто получает наслаждение от процесса написания текста, и это сказывается. Назвать написание академического текста скучным делом – значит практически ему польстить. Хотя для многих написание скучного текста – все равно что знак почета. Писать увлекательно означает, что вы не воспринимаете свою работу всерьез, и читатель тоже не должен этого делать.[15] «Теорию перспектив» вряд ли можно назвать легким чтением, но текст предельно ясен благодаря бесконечным правкам и зацикленности Амоса на том, чтобы «сформулировать все правильно».

Мы с Дэнни скоро взяли за привычку прогуливаться возле Центра, чтобы просто поболтать. Мы оба одинаково мало знали о работе друг друга, но хотели узнать, поэтому наши беседы были очень познавательными. Одной из целей нашего взаимного обучения было понять, как думают представители другой дисциплины и как убедить их в обоснованности какого-либо результата.

Использование гипотетических ситуаций – хороший пример в этом отношении. Исследование Канемана и Тверски до того момента исходило из простого сюжета, такого, как: «Представьте, что в придачу ко всему, что у вас уже есть, вы получаете 400 долларов. Теперь сделайте выбор – непременно потерять 200 долларов или сыграть в карты, что дает 50-процентный шанс потерять 400 долларов и 50-процентный шанс ничего не потерять». В большинстве случаев человек выбирает азартную игру. Как прекрасно объяснил Канеман в своей книге «Думай медленно, решай быстро», он и Тверски испытывали такие вопросы на себе, и, если их ответы

[15] Конечно, из этого правила есть исключения. Среди ученых того времени, например, Джордж Стиглер и Том Шеллинг были отличными писателями.

совпадали, они считали, что другие ответили бы так же. Потом они проверяли эту версию, опрашивая респондентов, обычно студентов.

Экономисты не принимают в расчет ответы на вопросы, относящиеся к гипотетическим ситуациям, или даже ответы, полученные в ходе опроса, они скажут, что им важнее то, как люди поступают, а не то, как они говорят, что поступили бы. Канеман и Тверски знали об этих возражениях, которые, несомненно, высказывали скептически настроенные экономисты, с которыми они сталкивались, но выбора почти не было. Ключевая гипотеза теории перспектив состояла в том, что человек по-разному реагирует на убытки и полученную выгоду. Однако было практически невозможно получить разрешение на проведение экспериментов, в которых испытуемые могли бы действительно потерять значительную сумму денег. Даже если бы нашлись добровольцы для участия, университетский комитет, оценивающий испытания с участием людей, вряд ли бы одобрил такие эксперименты.

В опубликованную версию теории перспектив Амос и Дэнни включили такое обоснование своего метода: «По умолчанию метод выбора в гипотетической ситуации является наиболее простым способом, позволяющим изучить целый ряд теоретических вопросов. Используя этот метод, мы исходим из предположения, что часто люди знают, как бы они поступили в определенной ситуации, предполагающей необходимость выбора, а также из предположения, что у опрашиваемых нет особой причины скрывать свои истинные предпочтения». По сути, речь шла о том, что если респонденты обдуманно давали ответ о своем поведении в предполагаемой ситуации и если при этом выбор, который они делали, не соответствовал теории ожидаемой полезности, то это должно было, по крайней мере, стать основанием для того, чтобы подвергнуть сомнению достоверность этой теории в объяснении человеческого поведения.

Обоснование, сформулированное Амосом и Дэнни, очевидно, удовлетворило редактора журнала, но еще долго отпугивало экономистов. Постепенно теория перспектив завоевала признание, поскольку оказалась полезной для объяснения поведения человека в рискованных ситуациях, где можно было наблюдать реально сделанный выбор самыми разными людьми – от отдельных инвесторов до участников игровых шоу. Не думаю, что кто-либо из экономистов смог бы стать автором этой теории, даже если бы речь шла только о применении психологических особенностей, выявленных Канеманом и Тверски.

Нежелание использовать гипотетические ситуации помешало бы им выявить те нюансы поведения, которые удалось распознать Канеману и Тверски.

Сама идея о том, что можно просто задавать людям вопросы и принимать их ответы всерьез, показалась мне тогда многообещающей. Раньше все записи из моего Списка были просто мыслительными экспериментами. Теперь мне было очевидно, что, если читатели увидят любой из моих гипотетических примеров, они смогут проверить свою интуицию и убедиться, что нерациональное поведение существует. Конечно, это было наивное предположение. Хотя опросный метод и не пользовался авторитетом, он был все же лучше, чем опрос самого себя.

Через несколько лет сами мастера показали мне, как использовать этот метод. Они взяли пример с покупкой радиоприемника и телевизора, переделали его в гипотетическую ситуацию с покупкой пиджака и калькулятора, а затем провели опрос, выясняя, как бы люди поступили. Получилось две версии гипотетической ситуации, которые я описываю ниже; разница в версиях состоит в используемых цифрах, обозначенных в круглых или квадратных скобках.

Представьте, что вы собираетесь купить пиджак за (125 долл.) [15 долл. ] и калькулятор за (15 долл.) [125 долл.]. Продавец калькуляторов сообщает, что можно купить интересующий вас товар за (10 долл.) [120 долл. ] на распродаже в одном из филиалов магазина, в 25 минутах езды. Поедете ли вы в тот, другой, магазин, чтобы совершить покупку?

Понятно, что респонденты ответили, что поехали бы ради скидки в 10 долл., но, как я и предполагал, на более дешевый товар, и теперь мое предположение было подкреплено данными. Вскоре я тоже стал использовать этот метод, хотя и нечасто. Однако семь лет спустя, в

проекте, посвященном восприятию справедливости и описанном в главе 14, мы с Дэнни целиком полагались на ответы, которые респонденты давали в гипотетических ситуациях выбора.

Если я не прогуливался с Дэнни по холмам, то мне не оставалось ничего другого, кроме как думать, укрывшись в ЦБЭИ. Виктор Фукс, спрашивая периодически о достигнутом прогрессе, играл роль еврейской мамочки, которая заставляет тебя чувствовать свою вину. Между тем сложившаяся ситуация была парадоксальной. Как я считал, у меня была отличная идея для исследования, но само исследование состоит из серии маленьких шагов, а я не понимал, какие именно маленькие шаги позволят мне продвинуться дальше. Отличные идеи для исследования – это замечательно, но мне нужны были публикации, чтобы не потерять работу. Оглядываясь сейчас назад, я понимаю, что со мной происходило: Стивен Джонсон, автор книг о науке, называл это «медленное озарение». Медленное озарение – это не один из тех моментов внезапной догадки, когда все становится ясно. Скорее это смутное ощущение, что происходит нечто любопытное, и интуитивное предчувствие, что за этим может скрываться что-то действительно важное. Проблема медленного озарения состоит в том, что ты никогда не знаешь, приведет ли тебя это куда-то в конечном итоге. Я чувствовал себя так, будто оказался на берегу нового мира без карты, без какого-либо представления о том, где искать, и без гарантий того, что найду что-то стоящее.

Канеман и Тверски проводили эксперименты, поэтому логично было бы и мне заняться тем же. Я связался с Чарли Плоттом и Верноном Смитом из Университета Аризона – двумя основателями тогда еще зарождающейся экспериментальной экономики. Традиционно экономисты используют имеющиеся исторические данные для проверки своих гипотез. Смит и Плотт практиковали и проповедовали идею того, что экономические гипотезы можно проверять и в лабораторных условиях. Сперва я поехал в Тусон, чтобы встретиться со Смитом.

Исследовательская программа Смита, по крайней мере в то время, отличалась от того, как я ее себе представлял. Когда он и Дэнни получили Нобелевскую премию в экономике много лет спустя, я сказал в интервью, что разница между их исследовательскими интересами, благодаря которой они и выиграли премию, состояла в том, что Смит пытался показать, как хорошо работала экономическая теория, а Канеман делал прямо противоположное.[16]

На момент нашей встречи Смит продвигал использование метода, который он называл индуцированной ценностью. Вместо того чтобы торговать настоящими товарами или рисками, были созданы рынки жетонов, и каждый объект торговли имел свою отдельную стоимость в жетонах. Стоимость моего жетона могла быть 8 долларов, а твоего – 4 доллара, т. е. именно такие суммы мы бы получили от экспериментатора, если бы в конце исследования у нас все еще оставались жетоны. Используя этот метод, Смит смог протестировать ряд экономических принципов, например взаимодействие спроса и предложения. И все же у меня были некоторые сомнения по поводу этого метода. Когда человек приходит в магазин и решает, купить ли ему пиджак за 49 долларов США, никто не говорит ему, сколько он готов заплатить за него. Это он должен решить самостоятельно, и эта ценность может зависеть от разных факторов, таких как розничная цена на этот товар, уже имеющиеся расходы на одежду в текущем месяце, полученный возврат налога на совершенную покупку и т. д. Много лет спустя я смог проверить, насколько верны мои сомнения в отношении этого метода: я заменил жетоны на кофейные кружки, что описано в главе 16.

После этого я совершил паломничество в Калифорнийский технологический институт (Калтех), чтобы увидеться с Чарли Плоттом, совместив это путешествие с семейной поездкой в Диснейленд. Плотт также был одним из первопроходцев в области экспериментальной эко-

[16] Я имел в виду более раннюю работу Смита, которую отметил Нобелевский комитет. Позднее он погрузился в более радикальные сферы, в том числе выполнил серию экспериментов, в которых смог достоверно произвести ценовой пузырь на активы (Смит, Суханек и Джерри, 1998).

номики и легко мог бы стать нобелевским лауреатом вместе со Смитом. Для описания своей работы он любил использовать аналогию ветряного туннеля – возможно, на него повлияла обстановка Калтеха. Вместо того чтобы доказывать, что основные принципы экономики работают в лабораторных условиях, ему было интереснее узнать, что происходит, когда меняются правила на рынке. Чарли, специально для которого, казалось, и было изобретено слово «болтливый», принял меня очень тепло и дружелюбно.

Несмотря на то что я был приятно впечатлен встречами со Смитом и Плоттом, я не был готов объявить себя последователем – абсолютно или преимущественно – экспериментальной экономики. Мне хотелось изучать «поведение» и в то же время оставаться гибким в отношении используемых методов. Я планировал проводить эксперименты тогда, когда найду метод, оптимально подходящий для наблюдения за поведением, или просто использовать опросную технику, но мне также хотелось исследовать поведение человека в естественных условиях. Если бы я только смог придумать, как это можно сделать.

В какой-то момент, еще оставаясь в Стэнфорде, я принял решение «идти до конца». Университет Рочестера был не идеальным для этого местом, учитывая интеллектуальные наклонности руководства факультета: все они были глубоко преданы традиционной экономической методологии. Поэтому я стал искать другое место.[17]

Собеседование на позицию в университет состоит из презентации своей научной работы факультету на специальном семинаре, и успех этой презентации, вместе с публикациями, определяет твои шансы на получение работы. Моя статья «Ценность жизни», в соавторстве с Роузеном, уже была на тот момент довольно широко известна, поэтому я вполне мог обойтись презентацией дополнительных наработок в этой области, однако мне хотелось найти университет, где допускается немного ереси, поэтому я презентовал работу, посвященную самоконтролю, орешкам кешью и прочим вещам. Любой факультет, который был бы готов взять меня после такого, я бы считал по крайней мере умеренно либерально настроенным по отношению к моим дальнейшим научным изысканиям в том направлении. К счастью, я получил два приглашения – из Корнелла и Дьюка. Я выбрал Корнелл. Следующая точка назначения находилась в 90 милях от Рочестера.

[17] Читатели из академических кругов могут задаться вопросом, как мне удалось получить работу в Школе бизнеса в университете Рочестера, если я учился на экономическом факультете того же университета. Обычно университеты не нанимают своих собственных выпускников. На самом деле это долгая история, но вкратце дело было так: я преподавал в Школе бизнеса еще до окончания университета, и, когда мое первое предложение о работе по окончании сорвалось в последнюю минуту, Билл Меклинг, декан Школы бизнеса, предложил мне контракт на один год, чтобы год не пропал зря, так я и остался там еще на несколько лет.

# 6
# Пройти сквозь строй

Когда я принял предложение из Корнелла, мне еще оставалось провести примерно полгода в Стэнфорде – я должен был приступить к работе на новом месте в августе 1978 года, поэтому мне приходилось работать на два фронта. Во-первых, нужно было написать статью, показывая, какую теоретическую пользу можно получить, используя предлагаемый мной новый подход. Во-вторых, и это была не менее важная задача, мне необходимо было подумать над убедительными аргументами в ответ на серию односложных возражений, которые я регулярно получал, презентуя свое исследование. У экономистов есть свой подход ко всему, и они, как правило, сопротивляются переменам, хотя бы по той причине, что ими потрачены годы на сооружение конкретно этого угла здания экономической теории.

Я осознал это во время выступления на одной их первых конференций, где презентовал свое исследование. Во время сессии вопросов-ответов один известный экономист спросил меня: «Допустим, я соглашусь с тем, что вы говорите, но что же тогда мне делать? Я умею только решать задачки по оптимизации». Суть его возражения состояла в том, что если я прав и оптимизационные модели плохо описывают реальное поведение людей, то используемый им инструментарий оказывается устаревшим.

На самом деле такая реакция была необычайно спокойной. Чаще те, кто вообще вступал в полемику, возражали мне, объясняя, что́ я делаю неправильно и какие очевидные факторы упустил из виду. Вскоре у меня появился новый Список: причины, по которым экономисты могут спокойно игнорировать модели поведения, описанные в моем первом Списке. Когда я рассказывал друзьям о дискуссиях, возникающих после моей презентации, то называл это «пройти сквозь строй», потому что каждый раз чувствовал себя как осужденный, гонимый палками сквозь строй в качестве наказания. Вот несколько из наиболее весомых контраргументов и предварительные ответы на них, которые я сформулировал в то время. В определенной степени эти возражения все еще являются предметом для дискуссий; они будут еще не раз появляться на страницах этой книги.

## Как будто

Одним из самых серьезных возражений была фраза из двух слов: «как будто». Аргумент состоял в том, что, если даже человек был не способен на самом деле решать сложные задачи, которые, по мнению экономистов, он мог решать, все равно человек ведет себя, «как будто» он может.

Чтобы понять контраргумент «как будто», будет полезно сделать небольшой экскурс в историю экономики. После Второй мировой войны экономика как дисциплина пережила своего рода революцию. Экономисты, среди которых ведущую роль сыграли Кеннет Эрроу, Джон Хикс и Пол Самуэльсон, ускорили уже начавшийся процесс по превращению экономической теории в более формальную математическую науку. Два центральных постулата экономической теории оставались прежними, а именно: экономические агенты стремятся к оптимизации (рационализации), а рынки достигают стабильного равновесия. При этом экономисты стали более изощренными в методах, используемых для описания оптимальных решений в заданных условиях, а также для определения условий, при которых рынок может достигнуть равновесного состояния.

Один из примеров – так называемая теория организации, которая утверждает, что фирма стремится к максимизации прибыли или максимизации цен на акции. Когда современные теоретики только начали вдаваться в проблему того, что же на самом деле это значит, некото-

рые экономисты возражали, указывая, что в реальности руководители не могут решать такие задачи.

«Маржинальный анализ» может служить иллюстрацией этого аргумента. Как уже упоминалось в главе 4, фирма, стремящаяся к максимизации прибыли, установит цены и производительность на уровне, где предельные издержки будут равны предельной прибыли. То же самое относится и к найму работников. Найм продолжается до тех пор, пока издержки на последнего работника не станут равны приросту прибыли, которую этот работник приносит. Эти выводы могут показаться довольно безобидными, но в конце 1940-х на страницах «Американ экономик ревью» кипели дебаты о том, действительно ли поведение руководителей организации соответствовало этой модели.

Спор разгорелся с подачи Ричарда Лестера, отважного доцента экономики из Принстона. Он был настолько безрассуден, что написал владельцам производственных компаний письма, в которых просил их объяснить процесс принятия решений о найме работников и объемах выпуска продукции. Ни один из ответов, полученных от этих руководителей, не был даже отдаленно похож на «уравнивание пределов». Во-первых, руководители компаний, казалось, не задумывались о последствиях изменения цен на продукцию или о возможности изменения заработной платы работников. Вопреки теории, они не считали, что изменение заработной платы заметно повлияет на процесс найма или на решение об объеме выпуска. Вместо этого они просто стремились продать как можно больше своей продукции, увеличивая или сокращая штат работников так, чтобы он соответствовал имеющемуся уровню спроса. Статья Лестера заканчивалась смелым заявлением: «Полученные результаты вызывают серьезные сомнения в отношении достоверности традиционной маржинальной теории и ее исходных положений».

Лагерь защитников маржинальной теории возглавил Фриц Махлуп, который в то время работал в Университете Баффало, но позднее переехал в Принстон, к Лестеру, возможно, для того, чтобы продолжить спор лично. Махлуп отбросил данные Лестера, полученные в ходе опроса, заявив, что экономистов не интересует, что говорят люди о своем поведении. Теория и не требует, чтобы фирма на самом деле подсчитывала предельные издержки и предельную прибыль, утверждал Махлуп, однако действия руководителей тем не менее будут приближаться к тем, что предполагает теория. В качестве аналогии он привел пример с водителем, который решает, когда совершить обгон грузовика на двухполосной трассе. Водитель не будет ничего подсчитывать, но сможет обогнать грузовик. Так же и руководитель фирмы, по утверждению Махлупа, принимает решения. «Он просто будет полагаться на свою интуицию или свое «ощущение» ситуации… [и] будет «просто знать» приблизительно и смутно, окупится ли найм дополнительных работников». Махлуп резко критиковал данные Лестера, но своих данных им не противопоставил.

В эту дискуссию внес вклад Милтон Фридман, молодой амбициозный экономист. В своем эссе «Методология позитивной экономики», которое повлияло на ход дебатов, Фридман утверждал, что глупо оценивать теорию по реалистичности ее исходных положений. Единственное, что имело значение, это предсказательная точность теории. В названии эссе слово «позитивная» имеет то же значение, в котором я использую слово «описательная» в этой книге, т. е. как антоним нормативной.

Чтобы проиллюстрировать свои доводы, Фридман заменил водителя в примере Махлупа на игрока в бильярд. Объяснение было следующим.

Предсказательная точность будет считаться высокой при подтверждении гипотезы о том, что игрок в бильярд производит удары так, как будто он знает сложные математические формулы, по которым можно задать оптимальное направление шару, будто он на глаз может определить угол движения и т. д., описывая расположение шаров, будто он может мгновенно произвести нужные вычисления по этим формулам и направить шар так, как указали расчеты. Наша уверенность в правдоподобности этой гипотезы основана не на том, что игроки в бильярд,

включая профессионалов, могут использовать или действительно пользуются описанным методом; гипотеза скорее подтверждается тем, что, если бы тем или иным способом они не смогли добиться по сути одного и того же результата, их нельзя было бы считать профессионалами.

Фридман умел убеждать, и его доводы, конечно, казались неоспоримыми. Для многих экономистов того времени вопрос на этом был закрыт. Журнал «Американ экономик ревью» перестал публиковать поступающие в редакцию тезисы по этому спору, и экономисты вернулись к своим моделям, не беспокоясь больше о том, насколько их исходные положения «реалистичны». Казалось, что хорошую теорию не опровергнуть простыми опросными данными, даже если защитники этой теории не представили никаких своих данных в противовес. Так все и оставалось на протяжении еще тридцати лет, к моменту, когда у меня возникли мои странные идеи. Даже сегодня контраргументы в стиле «как будто» еще можно услышать на экономических семинарах, они используются как орудие опровержения результатов исследований, которые не соответствуют тому, что предсказывает стандартная теория.

К счастью, Канеман и Тверски смогли придумать ответ на «как будто». Их работы по эвристике и отклонениям и результаты исследований в области теории перспектив ясно указывали на то, что люди вовсе не вели себя так, «как будто» они делали выбор в соответствии с моделью рационального экономического поведения. Когда испытуемые в экспериментах Канемана и Тверски делали выбор в пользу менее привлекательного варианта ответа, т. е. альтернативный вариант был во всех отношениях лучше, никак нельзя утверждать, что они действуют так, «как будто» принимают решение на основе верного суждения. Также нельзя утверждать, что покупательское поведение профессора Розетта в отношении вина является рациональным.

В честь Фридмана, которым я искренне восхищался, я назвал свою первую статью по поведенческой экономике «К позитивной теории потребительского выбора». В последнем разделе статьи был подробный ответ на неизбежный вопрос «как будто». Я тоже начал с примера об игре в бильярд. Мой главный тезис состоял в том, что экономика, как предполагается, должна быть теорией, объясняющей поведение всех, а не только экспертов. Профессиональный игрок в бильярд может играть, будто он знает все необходимые законы геометрии и физики, но обычный любитель бильярда, играющий в баре, как правило, целится в тот шар, который ближе всего к лузе, бьет и часто промахивается. Если нам нужны полезные теории, предсказывающие, как обычные люди совершают покупки, ищут работу, готовят обед, то таким теориям не стоит исходить из предположения, что все люди ведут себя как эксперты. Мы не играем в шахматы так, как это делают гроссмейстеры, не инвестируем, как Уоррен Баффетт, и не готовим, как Айрон Шеф. Скорее мы готовим, как Уоррен Баффетт, который любит поесть в ресторане «Дейри Квин». Но таких обрывочных возражений было недостаточно для опровержения контраргументов «как будто»; чтобы одержать победу в этом споре, мне нужны были весомые эмпирические данные, которые бы убедили экономистов.

Вплоть до сегодняшнего дня фразу «опросные данные» редко можно услышать в экономических кругах без одновременного использования приставки «только», которая скорее подразумевает «смех, да и только». Такое презрительное суждение просто ненаучно. Данные, получаемые в ходе опроса людей о том, собираются ли они голосовать и за кого, дают удивительно точный прогноз, если с ними аккуратно обращается профессионал в области статистики, такой, как Нейт Силвер. Самое забавное в том, что эти антиопросные настроения существуют, несмотря на то что многие из важнейших макроэкономических показателей формируются на основе опросов!

Например, печатные СМИ в Америке зачастую публикуют ежемесячные отчеты о последних данных по «занятости», и какой-нибудь экономист с серьезным видом привлекается для интерпретации этих цифр. Откуда же берутся эти данные по занятости? Они берутся из опросов, которые проводит Бюро переписи. Уровень безработицы, один из ключевых показателей, используемых в экономическом моделировании, также выводится из результатов опроса, когда

респондентам задают вопрос о том, находятся ли они в поиске работы. Тем не менее использование опубликованных данных по уровню безработицы не считается в макроэкономике дурным вкусом. Видимо, экономисты не возражают против опросных данных только тогда, когда их собирает не сам исследователь.

Однако в 1980 году преодолеть возражение «как будто» с помощью результатов опроса было невозможно. Требовались настоящие данные, которые бы продемонстрировали, что люди действительно ведут себя неправильно каждый раз, когда нужно сделать выбор.

## Стимулы

Экономисты уделяют много внимания стимулам. Если ставки растут, считается, что это стимулирует человека к тому, чтобы думать усерднее, просить помощи или делать то, что необходимо, чтобы решить проблему. Эксперименты Канемана и Тверски не включали в себя фактор роста ставок, что для экономистов означало, что полученные результаты можно не брать в расчет.

Если бы в лабораторный эксперимент были включены настоящие стимулы, то ставки были бы слишком низкими, всего в несколько долларов. Естественно, возражали скептики, что если бы ставки были выше, то испытуемые делали бы правильный выбор. Это аргумент, не подкрепленный никакими эмпирическими данными, был очень распространен, хотя ничто в теории или практике экономической науки не указывало на то, что экономика имеет дело исключительно с ситуациями высоких ставок. Экономическая теория должна одинаково точно описывать и покупку попкорна, и покупку автомобиля.

Двое экономистов из Калтеха представили некоторые доказательства, опровергающие аргумент со ставками: это были Дэвид Гретер и Чарли Плотт, который консультировал меня по экспериментальной экономике. Гретер и Плотт обнаружили исследование, проведенное двумя психологами из моей неформальной команды научных консультантов, Сарой Лихтенштейн и Полом Словичем. Они открыли феномен «перевернутых предпочтений», с которым никак не хотели мириться экономисты. В двух словах, испытуемые были вынуждены ответить, что А они предпочитают Б… и что также Б они предпочитают А.

Этот результат подрывал теоретический фундамент, необходимый для любой формальной экономической теории, а именно, что у людей всегда есть так называемые «четко определяемые предпочтения», это означает, что мы всегда знаем, что нам нравится. Для экономистов не важно, предпочитаете вы жесткий матрас мягкому дивану или наоборот, но ответ, что жесткий матрас вам нравится больше, чем мягкий диван, а мягкий диван вам нравится больше, чем жесткий матрас, для них неприемлем. Так не пойдет. Учебники по теории экономики закончились бы на первой же странице, если бы пришлось отказаться от исходного положения о четко определяемых предпочтениях, поскольку без стабильных предпочтений просто нечего будет оптимизировать.

Лихтенштейн и Слович вывели перевернутые предпочтения, когда проводили эксперимент с двумя азартными играми. Первая игра была почти беспроигрышной, давая 97 % шанса выиграть 10 долларов, а вторая игра была более рискованной – лишь 37 % шанса выиграть 30 долларов. Первую игру называли ставка «В», что означало высокую вероятность выигрыша, а вторую игру назвали ставка «доллар», т. к. в этом случае можно было выиграть большую сумму денег. Сначала испытуемых спрашивали, какую из двух игр они предпочитают. Большинство сделали выбор в пользу ставки «В», потому что всем нравилась перспектива почти беспроигрышной игры. Это означало, что ставка «В» предпочтительнее ставки «доллар». Затем этих же респондентов спросили: «допустим, у вас есть ставка «В». За какую минимальную сумму вы были бы готовы ее продать?» Такой же вопрос был задан в отношении ставки «доллар». Удивительно, что цена ставки «доллар» оказалась выше, чем цена ставки «В». Это означало, что эти

испытуемые все же отдавали предпочтение ставке «доллар». Получалось, что ставку «В» они предпочитали ставке «доллар», а ставку «доллар» предпочитали ставке «В». Чушь какая-то!

Гретер и Плотт хотели узнать, что стояло за этими странными результатами. Их основной гипотезой было влияние стимула.[18] Если бы ставки были настоящими, думали они, то такого результата бы не было. Поэтому они повторили эксперимент с настоящими деньгами и, к своему удивлению, обнаружили, что частота и устойчивость перевернутых предпочтений на самом деле даже выросла. Таким образом, увеличение ставок только усугубило ситуацию.

Это не положило конец возражению о влиянии стимула. Теперь, по крайней мере, можно было ссылаться на эту работу в ответ на утверждение, что деньги могут решить все проблемы экономистов в области исследований поведения человека. И, как мы увидим далее, эту тему еще не раз поднимали в ходе дебатов о надежности данных, полученных в ходе лабораторного эксперимента.

## Опыт

Эксперименты, которые проводили Канеман и Тверски, часто критиковали за one-shot game. В «реальном мире», говорили экономисты, у человека есть возможность учиться и приобретать опыт. Это был разумный контраргумент. Мы не приходим в эту жизнь, будучи уже хорошими водителями, но большинство из нас действительно приобретают навыки вождения, не попадая в аварии. Тот факт, что умный психолог может замаскировать вопрос так, чтобы испытуемый в лаборатории сделал ошибочный выбор, вовсе не означает, что ту же ошибку человек совершит в «реальной жизни». Лаборатории, как считается, не имеют отношения к реальной жизни. За стенами лаборатории у человека есть много времени, чтобы практиковаться в принятии решений, поэтому он не сделает тех же ошибок, что совершил в лаборатории.

Проблема с приобретением опыта состоит в том, что предполагается, будто мы все живем в мире, подобном тому, в котором оказался Билл Мюррей в фильме «День сурка». Главный герой фильма проживает один и тот же день снова и снова.

Как только он понял, в чем дело, то смог начать учиться, потому что мог менять что-то одно и видеть, к чему это приведет. В реальной жизни у нас нет такой возможности контроля, и это хорошо. Хотя в результате приобретение опыта становится сложнее.

По словам психологов, для того, чтобы научиться чему-либо на собственном опыте, требуется два условия: частая практика и немедленный результат. Если эти условия соблюдены, например, когда мы учимся водить автомобиль или ездить на велосипеде, то мы учимся, совершая ошибки в процессе обучения. При этом со многими проблемными ситуациями в нашей жизни дело обстоит совсем не так, и тут возникает любопытный вывод. Возможность приобретения опыта и наличие стимулов являются, до некоторой степени, противоречивыми контраргументами. Впервые я осознал это в ходе публичного обсуждения, похожего на те споры, что мы вели с Кеном Бинмором, британским исследователем теории игр.

На конференции, организованной для студентов-выпускников, я и Бинмор читали лекции – по одной в день. Я презентовал новые результаты исследований в области поведенческой экономики, а Бинмор, хотя и читал лекции совершенно по другой теме, каждый раз в начале своего выступления высказывал свое мнение по теме моей предыдущей лекции. После моего

[18] Им нравилась эта гипотеза, даже несмотря на то, что Лихтенштейн и Слович (1973) повторили их исследование, используя настоящие деньги и казино в Лас-Вегасе в качестве «лаборатории». То, что Гетер и Плотт не приняли во внимание результаты этого эксперимента, можно объяснить другой их гипотезой. Дело в том, что они также рассматривали возможность того, что обратные результаты были получены именно потому, что эксперимент проводили психологи, которые были известны тем, что обманывают испытуемых. Стоит ли говорить, что психологам, которые случайно находили статью Гетера и Плотта, эта гипотеза была совсем не по душе.

первого выступления Бинмор поделился своей версией контраргумента про «низкие ставки». Он сказал, что, если бы у него был супермаркет, он бы внимательно отнесся к результатам моего исследования, потому что в случае недорогих покупок представленные мной результаты могли бы пригодиться. Однако если бы у него был автомобильный салон, то мое исследование для него было бы бесполезно, потому что в условиях высоких ставок люди принимают рациональные решения.

На следующий день я выступил с докладом, который назвал «Континуум Бинмора» – в его честь. На доске я написал список товаров, расположив их в порядке слева направо по частоте приобретения. Слева я начал с обеда в столовой (каждый день), затем было молоко и хлеб (дважды в неделю) и так далее, заканчивая свитерами, автомобилями, домами, выбором профессии и выбором супругов (не более двух или трех раз в жизни, что характерно для большинства людей). Обратите внимание на тренд. В некоторых случаях мы совершаем выбор довольно часто, чтобы научиться делать его правильно. Однако когда дело доходит до покупки дома, выбора ипотеки или места работы, у нас нет возможности практиковаться или научиться на собственном опыте. Когда речь идет о пенсионных накоплениях, запрете кремации, решение принимается только единожды. Поэтому аргумент Бинмора должен был работать наоборот. Поскольку приобретение опыта требует практики, мы, скорее всего, будем делать правильный выбор в условиях низких ставок, а не больших. Это означает, что скептикам придется решить, какой из двух контраргументов они хотят предъявить. Если приобретение опыта является ключевым, тогда при повышении ставок рациональность принимаемых решений будет снижаться.

## Рынки: невидимый жест

Самый важный контраргумент связан с рынками. Я хорошо помню, когда впервые он был адресован Амосу. Это произошло на ужине в рамках конференции, которую организовал Майкл Дженсен, ведущий исследователь бизнес-школы Рочестера, где я в то время преподавал. На тот момент Дженсен был глубоким почитателем и теории рационального выбора, и эффективности финансовых рынков. С тех пор он во многом изменил свои взгляды. Я думаю, конференция для него была возможностью разузнать, что это за суета творилась вокруг Канемана и Тверски, а кроме этого, он мог воспользоваться случаем, чтобы вправить мозги двум запутавшимся психологам.

В ходе беседы Амос попросил Дженсена оценить способности своей жены принимать верные решения. И Майк начал развлекать нас историями о нелепых с точки зрения рационального экономического поведения поступках своей жены: например, она купила дорогой автомобиль, а потом отказалась на нем ездить, боясь, что она его поцарапает. Потом Амос попросил Дженсена рассказать о своих студентах, и Майк забросал нас примерами того, какие глупые ошибки они делали, жалуясь на то, как медленно до них доходят основные понятия экономики. Чем больше вина мы пили, тем интереснее становились истории Майка.

И наконец, Амос нанес удар. «Майк, – сказал он, – похоже, ты считаешь, что никто из твоих знакомых не в состоянии принимать даже простейшие рациональные решения, но при этом ты полагаешь, что все экономические агенты в твоих моделях – гении. Что из этого следует?»

Дженсен был невозмутим. «Амос, – ответил он, – ты просто не понимаешь». И он разразился речью, авторство которой я приписываю Милтону Фридману. Я не смог найти в работах Фридмана именно таких аргументов, но в Рочестере в то время все цитировали дядюшку Милти, как его ласково называли. Речь была примерно такая. «Предположим, есть люди, которые совершают глупые поступки, как испытуемые в твоих экспериментах, и эти люди вынуждены вступать во взаимодействие между собой в условиях конкурентных рынков. В этом случае…»

Я называю этот аргумент невидимым взмахом руки, потому что, по моему опыту, еще никто никогда не заканчивал это предложение без активной жестикуляции, а кроме того, считается, что этот аргумент имеет отношение к невидимой руке, о которой писал Адам Смит, чьи работы одновременно загадочны и переоценены. В общих чертах этот аргумент заключается в том, что рынки каким-то образом дисциплинируют людей, которые ведут себя неправильно. Взмах руки при этом обязателен, потому что нельзя логически объяснить, как рынки превращают человека в рационального агента. Допустим, вы обращаете внимание на потраченные средства и съедаете большой десерт после обильного ужина только потому, что уже оплатили десерт. Что с вами произойдет? Если вы часто совершаете такую ошибку, то вы, возможно, нарастите себе жирок, в противном случае с вами все в порядке. А что, если вы страдаете от избегания убытков? Это смертельно? Нет. Допустим, вы решаете начать свое дело, потому что вы чрезмерно уверены в успехе, оценивая свои шансы на 90 из 100, тогда как известно, что большинство стартапов разваливаются. Что ж, вам либо повезет и вы преуспеете в своем начинании, несмотря на неверное решение, либо вы будете тянуть этот бизнес, едва сводя концы с концами. Или, может быть, вы решите отказаться от бизнеса, закроете фирму и займетесь чем-то другим. Каким бы жестким ни был рынок, он не может превратить вас в рационального агента. За исключением редких случаев, неспособность действовать в соответствии с моделью рационального поведения не смертельна.

Иногда невидимый жест сопровождается контраргументом о стимулах, подразумевая, что, когда ставки высоки и выбор сделать сложно, люди обращаются за помощью к экспертам. Проблема с этим аргументом в том, что найти настоящего эксперта, у которого не будет конфликта интересов, может оказаться непросто. Нелогично считать, что некто, недостаточно осведомленный для того, чтобы выбрать хороший инвестиционный портфель для пенсионных накоплений, каким-то образом при этом додумается поискать финансового консультанта, ипотечного брокера или агента по недвижимости. Многие заработали состояние на продаже волшебных снадобий и на финансовой пирамиде Понци, но мало кто разбогател, продавая совет «Не покупай эту ерунду».

Другая версия этого контраргумента указывает на то, что силы конкуренции неумолимо толкают фирмы на путь максимизации прибыли, даже если руководители являются простыми Людьми, включая тех, кто не отличался успехами в учебе. Безусловно, в этом утверждении есть доля смысла, но, на мой взгляд, его значимость сильно переоценена. За всю свою жизнь я не могу припомнить, чтобы эксперты считали, будто «Дженерал моторс» – это компания с разумным менеджментом. При этом компания продолжала кое-как существовать на протяжении десятилетий. Большую часть этого времени «Дженерал моторс» была крупнейшей автомобильной компанией в мире. Возможно, что после кризиса 2009 года ее вообще бы не стало, но благодаря государственной поддержке «Дженерал моторс» стала второй крупнейшей автомобильной компанией в мире, уступив немного компании «Тойота», но опередив «Фольксваген». Вероятно, силы конкуренции действуют не так уж быстро.

Следует отдать должное Дженсену, существует более убедительная версия его контраргумента. Вместо утверждения о том, что рыночные силы заставляют человека действовать рационально, можно обратить внимание на то, что рыночные цены остаются рациональными, даже если многие экономические агенты являются просто Людьми. Этот тезис звучит правдоподобно, может быть, даже убедительно. Однако он ошибочен. Почему он ошибочен – это длинная история, к которой мы обратимся в разделе VI.

Для того чтобы поведенческая экономика как самостоятельная дисциплина получила признание, нам нужно было найти ответы на поставленные вопросы, но некоторые из них до сих пор остаются без ответа. Однако теперь вместо обрывочных возражений есть возможность сослаться на исследования, изучающие поведение реальных людей, взаимодействующих друг

с другом в условиях высоких ставок на рынках – даже финансовых рынках, где невидимый жест, казалось бы, может заменить все аргументы.

Осенью 1978 года я переехал в штат Нью-Йорк, в Итаку, чтобы начать работу в университете Корнелл, а в памяти все крутились воспоминания о прохождении «сквозь строй». Итака был маленьким городишкой, зимы там были длинные, а делать особо нечего. В общем, это было отличное место для работы.

Будучи в Калифорнии, я успел закончить две статьи. Одна из них была посвящена моему Списку, а другая называлась «Экономическая теория самоконтроля». Написать текст было легко; опубликовать – совсем другое дело. Первая статья, о которой я уже упоминал, «К позитивной теории потребительского выбора», была отклонена шестью или семью авторитетными журналами – я позабыл точную цифру. Глядя из сегодняшнего дня, я этому не удивляюсь. В статье было много идей, но мало доказательств в их защиту. Каждый раз отказ приходил с блоком комментариев рецензента, часто с язвительными рекомендациями учесть комментарии в новой версии статьи. И все же прогресс мой был невелик.

В какой-то момент я понял, что мне просто нужно опубликовать эту статью, хотя бы потому, что необходимо было двигаться дальше. К счастью, двое экономистов, позитивно настроенные в отношении новых идей, начинали выпуск нового журнала, который назывался «Журнал экономического поведения и организации». Я подумал, что они, должно быть, с нетерпением ждут предложений от авторов, и послал им свою статью, которая была опубликована в первом же номере. Итак, у меня была первая публикация в сфере поведенческой экономики, хотя и в журнале, о котором никто не слышал.

Если я планировал оставаться в академической сфере и получить постоянную позицию в исследовательском университете вроде Корнелла, мне необходимо было начать регулярно публиковаться в ведущих научных журналах. Я вернулся из Калифорнии, имея наготове две идеи в списке тем для дальнейшего изучения. Первая заключалась в том, чтобы понять психологию траты денег, накопления денег и другие примеры финансового поведения домохозяйства – все то, что теперь известно как рациональный расчет. Вторая идея состояла в изучении самоконтроля и, в более широком смысле, изучении выбора между «сейчас» и «потом». Следующие два раздела книги посвящены этим темам.

# II. Ментальный учет: 1979–1985 гг

**После того года, который мы провели вместе в Калифорнии, Амос и Дэнни продолжили свое сотрудничество, а я видел их только время от времени на конференциях. Они работали над статьями в продолжение «Теории перспектив», а я продолжал думать над потребительским выбором. Между тем была одна тема, которая занимала нас троих в равной степени, в основном каждый думал над ней самостоятельно. В двух словах, нас интересовал вопрос: «Как люди думают о деньгах?» Сначала я назвал это «психологический расчет», но позже, в статье на эту тему, Амос и Дэнни заменили этот термин на «рациональный расчет», и я последовал их примеру.**

**Я продолжал думать, писать и говорить о рациональном расчете на протяжении всей моей остальной карьеры. Я все еще считаю эту тему чрезвычайно любопытной, интригующей и провокационной; это некая линза, которая помогает мне понять мир. В следующих нескольких главах речь пойдет об основах рационального расчета, но сама тема пронизывает всю книгу. Тема рационального расчета может быть заразной. Вскоре вы можете поймать себя на том, что бормочете: «Да, это действительно проблема рационального расчета».**

# 7
# Сделки и грабежи

Моя подруга Майя Бар-Хиллель искала в магазине стеганое одеяло, чтобы использовать его в качестве покрывала для своей двуспальной кровати. Она пошла в универмаг и нашла то, что ей понравилось, среди товаров на распродаже. Обычная цена составляла 300 долларов за одеяло размером 193 см × 203 см, 250 долларов за одеяло размером 152 см × 203 см и 200 долларов за размер 137 см × 191 см. Майя не смогла устоять: она купила самый большой размер.

Прежде чем начать разговор о рациональном расчете, полезно будет понять элементарную экономическую теорию поведения потребителя. Вспомните раздел с описанием эффекта эндаумента, в котором я писал о том, что все экономические решения принимаются, исходя из предположения об издержках альтернативной возможности. Издержки на ужин и кинотеатр сегодня вечером не равны финансовым затратам, следует также принять в расчет альтернативные способы траты того же времени и денег.

Если вы понимаете суть издержек альтернативных возможностей и если у вас есть билет на игру, который вы можете продать за 1 тыс. долларов, то вам совсем не важно, сколько вы заплатили за этот билет. Стоимость просмотра игры равняется тому, что вы можете себе позволить, имея 1 тыс. долларов. Вам следует действительно пойти посмотреть игру, только если это лучший из возможных способов использовать эти деньги. Лучше, чем сто сеансов в кино по 10 долларов за каждый? Лучше, чем обновить свой гардероб? Лучше, чем отложить эти деньги на черный день или ближайший праздник? Совсем не обязательно, чтобы анализ альтернативных возможностей касался решения об использовании денег. Если вы потратите послеобеденное время на чтение книги, то издержки альтернативной возможности будут равняться всему тому, что вы могли бы сделать за то же время.

Подобный ход мыслей иллюстрирует правильную и надлежащую нормативную теорию потребительского выбора. Это то, как поступают Рационалы, и, в принципе, мы все должны стремиться к тому, чтобы размышлять таким образом как можно чаще. И все-таки любой, кто попытался бы принимать каждое решение подобным образом, оказался бы в прострации. Откуда мне знать, который из бесконечного числа способов потратить 1 тыс. долларов принесет мне больше всего удовольствия? Поставленная задача слишком сложна для решения, поэтому нереалистично ожидать, что обычный потребитель совершает подобный мыслительный анализ. В случае с билетом за 1 тыс. долларов большинство людей подумают всего о нескольких альтернативах. Я могу посмотреть игру по телевизору и потратить деньги на то, чтобы навестить дочку в Провиденсе. Будет эта альтернатива лучше? Гадать о том, какой же из альтернативных способов потратить деньги лучший, это не то, о чем я или кто-то еще может размышлять – совсем не то.[19]

[19] Возможно, это покажется неожиданным, но единственная группа людей, которая действительно размышляет примерно так – это бедные. В своей последней книге «Скарсити» Сэндил Мул-Йанатан и Эльдар Шафир (2013) пишут, что в этом отношении поведение бедняков оказывается более похожим на модель поведения Рационалов, чем поведение более состоятельных людей, просто потому, что издержки альтернативных возможностей для них чрезвычайно важны. Если вдруг появившиеся в их распоряжении 100 долларов смогут покрыть долг по квартплате или расходы на новую обувь для детей, когда старая уже мала, то издержки альтернативных возможностей становятся очевидны. Однако постоянное беспокойство по поводу издержек альтернативных возможностей грозит печальными последствиями. Если постоянно спрашивать себя о том, откуда возьмутся деньги на оплату жилья, то становится сложно следить за расходами, что может привести к опрометчивым решениям, которые принимают бедные, например взять и пролонгировать займ под зарплату.

Так о чем же люди думают вместо этого? Я не был уверен в том, как можно изучать это и остальные аспекты процесса принятия решений потребителями, поэтому я нанял студента, который опрашивал местные семьи, с тем чтобы выяснить, что можно узнать о поведении реальных людей. Я сосредоточился на категории домохозяйств с уровнем доходов ниже среднего, ведь важность принятых решений о расходовании денег гораздо выше, когда бюджет ограничен.

Вопросы для интервью были сформулированы так, чтобы дать респондентам достаточно времени рассказать все, что они хотят. Вознаграждение за участие было фиксированным, но некоторые говорили часами. В интервью должен был участвовать тот член семьи, который распоряжался деньгами, в супружеских парах эта роль чаще всего выпадала жене. Мы не стремились собрать материал для статьи с помощью этих интервью. Я просто надеялся, что удастся получить общее представление о том, как люди размышляют над расходом семейного бюджета. Известно, как Адам Смит ходил на фабрику по изготовлению булавок, чтобы понаблюдать за процессом производства. Так вот, у меня тоже была своя фабрика. Интервью позволили мне погрузиться в реальность и сильно повлияли на все, что я позднее писал про рациональный расчет.

Прежде всего надо было разобраться с вопросом, который я обдумывал с тех дней, когда начал составлять свой Список. «Когда издержки оказываются убытками?» Этот вопрос уже давно крутился у меня в голове, но после того как я «открыл» для себя теорию перспектив, мой интерес еще больше усилился. Вспомните функцию ценности, которая отображает избегание убытков: начинаясь в нулевой точке, кривая функции устремляется вниз быстрее, чем растет вверх. Убытки причиняют нам дискомфорт вдвое больший, чем равнозначная прибыль доставляет удовольствия. Возникает вопрос: если вы платите 5 долларов за сэндвич, чувствуете ли вы, что только что потеряли 5 долларов? Для каждодневных сделок ответ будет, конечно же, отрицательным. Ведь если так думать, можно впасть в депрессию. Поскольку убытки значат для нас вдвое больше, чем равнозначная прибыль, то даже обмен двух 5-долларовых купюр на одну 10-долларовую мы будем воспринимать как убыток. «Потеря» каждой 5-долларовой купюры окажется для нас вдвое более болезненной, чем удовольствие от того, что теперь в кармане есть 10-долларовая купюра. Так что же происходит, когда мы совершаем покупку? И что же происходило в голове у Майи, когда она решила купить одеяло гигантского размера?

В итоге я сформулировал задачу, где речь шла о двух видах полезности: потребительская полезность и транзакционная полезность. Потребительская полезность исходит из стандартной экономической теории и эквивалентна тому, что экономисты называют «потребительский излишек». Из названия следует, что излишек – это то, что остается после того, как мы измеряем полезность приобретенного товара и вычитаем из нее издержки альтернативной возможности, от которой приходится отказаться. Для Рационала потребительская полезность – основной критерий принятия решения в ситуации выбора. В результате покупки получается излишек полезности приобретения только в том случае, если потребитель оценивает что-то выше, чем сам рынок. Если вы очень хотите пить, тогда бутылка воды за 1 доллар для вас – просто подарок небес в виде излишка полезности. А для Рационала с двуспальной кроватью потребительская полезность покупки покрывала, которое соответствует размерам кровати, будет больше, чем полезность покупки покрывала, которое будет еще свисать с кровати со всех сторон до самого пола.

В отличие от Рационалов, Люди также берут в расчет другой аспект покупки: субъективное качество сделки. Это то, что отражает транзакционная полезность. Этот вид полезности определяется как разница между текущей стоимостью товара и его обычной стоимостью. Допустим, на стадионе на матче вы покупаете сэндвич, который ничем не отличается от того, что вы обычно съедаете на обеде, кроме того, что стоит втрое дороже. Вы получили удовольствие от сэндвича, но не от сделки. Таков эффект отрицательной транзакционной полезности,

что называется, «грабеж». И наоборот, если цена оказывается ниже обычной цены, то транзакционная полезность будет положительной, что называется, «хорошая сделка»: например, как одеяло, которое купила Майя, – супербольшой размер по цене маленького размера.

Ниже я привожу пример вопроса из интервью, чтобы проиллюстрировать это понятие. Две группы студентов на программе MBA, известные как большие любители пива, должны были выбрать один из двух предложенных сюжетов гипотетической ситуации. Разница между двумя сюжетами – в информации в квадратных скобках.

Вы загораете на пляже в жаркий день. Все, что у вас есть из напитков, это вода со льдом. В течение последнего часа вы только и думаете о том, как было бы здорово выпить бутылочку холодного пива вашей любимой марки. Ваш приятель собирается сходить позвонить и предлагает принести вам пива из единственного поблизости места, где оно продается (дорогой курортный отель) [захудалый продуктовый магазинчик]. Он предупреждает, что пиво может быть дорогим, и спрашивает, сколько вы готовы заплатить. В зависимости от суммы, которую вы назовете, он выберет пиво, которое будет стоить именно столько или дешевле. Если пиво окажется дороже, то он не будет его покупать. Вы доверяете своему приятелю, но у вас нет возможности поторговаться с (барменом) [владельцем магазинчика]. Какую цену вы назовете?

В этом примере стоит обратить внимание на несколько моментов, поскольку он был сформулирован так, чтобы предвосхитить возражения, которые я ожидал услышать от экономистов. Прежде всего, в обоих сюжетах сами акты потребления ничем не отличаются. Респондент должен выпить одну бутылку пива своей любимой марки, находясь на пляже. Сам он не входит или даже не видит места, где будет куплено пиво, так что атмосфера заведения не может повлиять на его выбор. Кроме этого, не имея возможности вступить в переговоры с продавцом пива, у респондентов нет мотива скрывать свои настоящие предпочтения. На жаргоне экономистов это означает, что ситуация удовлетворяет условию «совместимости по стимулам».

Прояснив все эти оговорки, мы можем переходить к самому интересному. Респонденты были готовы заплатить больше за пиво, если оно куплено в баре отеля, чем за пиво из ближайшего магазинчика. Двадцать медианных ответов, с поправкой на инфляцию, были такими: 7,25 доллара за пиво из отеля и 4,10 доллара за пиво из магазинчика.

Эти результаты указывают на то, что люди готовы платить разную сумму за один и тот же вид и количество пива, которое будет выпито на одном и том же пляже, но куплено в разных местах. Почему респондентам было не все равно, где будет куплено пиво? Одно из объяснений – субъективные предположения. В дорогом отеле цены, предположительно, выше, частично из-за того, что издержки значительно больше. Отдавать 7 долларов за пиво в отеле досадно, но ожидаемо; платить столько же в каком-то захолустном магазине – нелепость! В этом – суть транзакционной полезности.

Рационалы не берут в расчет транзакционную полезность. Для них место покупки – просто еще один предположительно малозначимый фактор, или ПМФ. Это не означает, что у Рационалов есть иммунитет на всякие специальные предложения. Если кто-то продает пиво на пляже за 10 центов, то даже Рационал будет счастлив его купить, только его радость будет обеспечена за счет потребительской полезности. Те же, кто радуется транзакционной полезности, получают удовольствие или расстраиваются исключительно по причине самих условий сделки.

Поскольку транзакционная полезность может быть как положительной, так и отрицательной – т. е. возможен и грабеж, и хорошая сделка, – этот феномен может помочь предотвратить покупки, которые способствуют росту благосостояния и стимулировать покупки, которые являются пустой тратой денег. Пример с пивом на пляже иллюстрирует ситуацию, когда человека можно отговорить от совершения выгодной покупки. Предположим, Дэнис говорит, что заплатит только 4 доллара за пиво из магазинчика и 7 долларов за пиво из отеля. Его друг Том мог бы осчастливить Дэниса, купив ему пиво в магазинчике за 5 долларов, но сказав при этом, что это пиво из отеля. Дэнис пил бы свое пиво, думая о том, что состоялась хорошая сделка.

Только его нежелание переплачивать мешает ему согласиться на сделку, которая состоялась на самом деле.

Для тех, кто живет в комфорте, отрицательная транзакционная полезность может стать препятствием для получения опыта, который оставит прекрасные воспоминания на всю жизнь, ведь сумма, потраченная на это удовольствие, будет забыта. Хорошие сделки, напротив, толкают нас на совершение бессмысленных покупок. У любого из нас есть в шкафу вещи, которые мы очень редко надеваем, но которые было «необходимо купить» просто потому, что цена на них была слишком привлекательной, и, конечно, где-то в гараже или на чердаке у нас хранятся реликвии, подобные тому одеялу, которое купила Майя.

Из-за того что потребители размышляют именно таким образом, у продавцов есть соблазн манипулировать субъективно оцениваемой «обычной ценой», создавая иллюзию специального предложения. Один из примеров того, как это делается, практикуется уже несколько десятилетий: объявляется в основном выдуманная «предполагаемая розничная цена», которую покупатели ошибочно интерпретируют как «обычную цену». В Америке некоторые товары как будто все время находятся на распродаже, например ковры и матрасы, а в некоторых магазинах также и мужские костюмы. Товары, которые попадают в эту категорию, обычно имеют два характерных признака: их редко покупают и их качество сложно оценить. Когда покупки совершаются нечасто, потребителям сложно заметить, что распродажи есть всегда. Большинство из нас приятно удивляются, когда, зайдя в магазин за новым матрасом, обнаружат, что как раз на этой неделе действует распродажа на матрасы. Когда качество товара сложно оценить, как, например, в случае с матрасом, предполагаемая розничная цена выполняет сразу две функции, стимулируя покупку. Во-первых, она заставляет поверить, что качество – высокое, тем самым увеличивая субъективную потребительскую полезность, а во-вторых подразумевает, что в покупке заложена транзакционная полезность, потому что товар мы покупаем «на распродаже».

У покупателей может развиться зависимость от транзакционной полезности. Если розничная сеть, известная часто проводимыми специальными акциями, попытается отучить клиентов от ожидаемых выгодных сделок, то у нее могут возникнуть сложности. Несколько розничных сетей пытались на протяжении многих лет соблазнить покупателей чем-то вроде «низких цен каждый день», но эти эксперименты, как правило, оказывались неудачными.[20] Однократная выгодная покупка доставляет больше удовольствия, чем возможность сэкономить небольшую и в целом практически незаметную сумму денег на покупку отдельных товаров.

«Мейсиз» и «Джей Си Пенни» – всего лишь два примера американских розничных сетей, которые пытались – но безуспешно – отвадить своих покупателей от частых распродаж. В процессе ребрендинга в 2006–2007 годах руководство «Мейсиз» сосредоточилось, в частности, на скидочных купонах, стремясь снизить частоту их использования. В этих купонах менеджмент сети видел угрозу размывания идентичности бренда, который становился слишком похож на менее престижные розничные сети, такие как «Джей Си Пенни» и «Коул». После приобретения нескольких универмагов в разных частях страны и проведения в них ребрендинга под «Мейсиз» весной 2007 года использование скидочных купонов было сокращено на 30 % в сравнении с предыдущей весной. Но это не понравилось покупателям. Продажи упали, и вскоре руководство «Мейсиз» пообещало, что к началу праздничного сезона в том же году они вернутся к прежней практике использования купонов.

[20] Результаты недавнего исследования показали, что, когда американские супермаркеты столкнулись с конкуренцией со стороны сети «Уолмарт», которая потеснила их на местном рынке, все они пострадали, но те, кто умело воспользовался стратегией выгодных цен (например, часто проводили распродажи), смогли обеспечить себе гораздо большую выручку и степень устойчивости в долгосрочной перспективе, чем те, кто использовал стратегию низких цен каждый день (Элликсон, Мисра и Нэйр, 2012).

В течение короткого отрезка времени в 2012 году сеть «Джей Си Пенни» также пыталась отделаться от купонов, чтобы заменить их стратегией низких цен каждый день. Обратив внимание на то, что менее 1 % продаж приходится на покупку товаров по полной стоимости, исполнительный директор Рон Джонсон в невероятно позитивном пресс-релизе объявил конец тому, что он окрестил «фальшивыми ценами» – мифической предполагаемой розничной цене, – и начало более простой ценовой стратегии. Помимо отмены традиционных распродаж по купонам, новая стратегия включала также отказ от цен, заканчивающихся на 99 центов, округляя их до целого значения. При этом, как утверждало руководство «Джей Си Пенни», конечная цена, которую платил покупатель, оставалась прежней, даже после всех этих изменений.

Возможно, и верно то, что покупатели ничего не переплачивали по той новой схеме, однако их лишили транзакционной полезности. У них отняли даже маленькую радость платить «чуть меньше» обычной цены, например 9,99 доллара вместо 10 долларов. Эксперимент провалился. Объем продаж «Джей Си Пенни» и ее акции обвалились сразу после того, как изменения вступили в силу в 2012 году. Год спустя Джонсон был смещен с должности, а купоны вернулись к покупателям. Однако и к 2014 году компании так и не удалось полностью восстановить объем продаж. Может быть, покупателям не понравилось, что предполагаемая обычная цена, которая доставляла им столько радости в виде транзакционной полезности, оказалась фальшивкой.

Внимательные читатели (и покупатели) могут спросить, а что насчет дисконт-сетей большого формата, таких как «Уолмарт» и «Костко». Эти компании успешно пользуются стратегией низких цен каждый день, иногда даже без предъявления более высокой исходной цены. Дело в том, что они не устранили транзакционную полезность, как раз наоборот. Они убедили своих покупателей, что суть шопинга состоит в охоте за лучшей ценой, и отошли в сторону, чтобы лишь усилить этот образ. Помимо действительно низких цен «Уолмарт» прибегает также к старой уловке, гарантируя, что их цены – самые низкие: покупателям предлагается просканировать свои чеки с помощью приложения «экономь на покупках» (savings catcher), и в случае, если найдется более низкая цена в другом магазине, покупатель получает потраченные деньги обратно. Если бы «Мейсиз» и «Джей Си Пенни» отказались от всех претензий на высококлассный шопинг, они смогли бы конкурировать с «Уолмарт» и «Костко» в предоставлении возможности своим покупателям наслаждаться транзакционной полезностью.

С точки зрения потребителей, нет ничего плохого в том, чтобы выискивать лучшую цену. Если сэкономить на покупке одного товара, тогда можно купить еще что-нибудь. Однако мы не хотим, чтобы нас подталкивали к покупке товаров, которыми мы не будем пользоваться, просто потому, что цена была слишком привлекательной, чтобы просто пройти мимо. Для владельцев бизнеса важна заинтересованность каждого покупателя в хорошей сделке. Неважно, что это – распродажа или действительно низкие цены, – покупатели соблазнятся на хорошую сделку. На парковке возле «Костко», розничной сети формата магазин-склад, который известен низкими ценами, всегда можно увидеть много дорогих автомобилей. Вывод – даже состоятельные покупатели не могут отказать себе в удовольствии от транзакционной полезности.

# 8
# Невозвратные издержки

Винс заплатил 1 тыс. долларов за абонемент в теннисном клубе, по которому он может раз в неделю пользоваться залом для игры, когда заканчивается сезон хорошей погоды. Через два месяца у него развился теннисный локоть, что причиняло боль во время тренировки. Он продолжал играть, стиснув зубы, еще три месяца, потому что не хотел, чтобы пропадал абонемент. Остановился он только тогда, когда боль стала по-настоящему невыносимой.

Когда деньги уже потрачены и их нельзя вернуть, говорят, что деньги уплыли, т. е. пропали. Поговорки «что упало, то пропало» и «после драки кулаками не машут» просто перефразируют слова экономистов, которые советуют игнорировать невозвратные издержки. Но этому совету не так просто следовать, как показывают примеры из моего Списка – история про поездку на матч во время метели, а также история про Винса и теннис.

Чтобы пояснить немного ситуацию, представим, что, если друг пригласил Винса бесплатно поиграть в теннис в другой клуб, Винс бы отказался, потому что у него болит локтевой сустав. На экономическом жаргоне это означает, что полезность игры в теннис – отрицательная. Однако, заплатив за абонемент 1 тыс. долларов, Винс продолжает тренироваться, хотя с каждым разом очевидно чувствует себя все хуже. Почему он так поступает? На этот вопрос я хотел найти ответ.

За несколько лет я насобирал дюжины примеров того, как люди уделяют большое внимание невозвратным издержкам. Один из таких примеров описывает историю моей подруги Джойс, которая ругалась со своей шестилетней дочкой Синди по поводу того, что ей надеть в школу. Синди решила, что больше не хочет носить платья, а только брюки или шорты. Джойс настаивала, что Синди должна носить три платья, которые ей купили специально для первого класса. На протяжении некоторого времени день Джойс начинался с крика: «Я купила эти платья, и ты будешь их носить!» При этом Синди отвечала, что не пойдет в школу, если нужно надеть платье. Думаю, что Джойс наверняка спрашивала Синди о том, понимает ли она, что деньги на деревьях не растут, но это вряд ли помогло.

Меня пригласили выступить в качестве медиатора, и я объяснил Джойс экономическую подоплеку этой ситуации. Деньги, потраченные на покупку платьев, уже не вернуть, даже если носить платья. Если не нужно дополнительно тратиться на брюки и шорты, то становится непонятно, как ношение платьев вместо брюк положительно отразится на семейном бюджете. Джойс была потрясена, услышав это. Ей очень не хотелось все время ругаться с дочкой, но при этом она чувствовала себя виноватой, потому что впустую потратила деньги на эти платья. Когда экономист сказал ей, что игнорировать невозвратные издержки – это совершенно нормальное и даже рекомендуемое поведение, она успокоилась. Майя Бар-Хилель начала называть меня единственным в мире клиническим экономистом – после той покупки гигантского одеяла она стала моей первой клиенткой.

Не знаю, заслужил я или нет это звание, но едва ли я был единственным экономистом, который признавал, что обычные Люди не всегда уживаются с невозвратными издержками. На самом деле эта ошибка настолько распространена, что даже получила официальное название – ошибка невозвратных издержек; и эта ошибка часто упоминается в учебниках по основам экономики. Однако для многих, даже если они понимают суть этого термина, все еще сложно последовать совету и на практике игнорировать невозвратные издержки.

Ехать на машине в метель, чтобы посмотреть матч, потому что билеты уже куплены, или играть в теннис, терпя боль, потому что абонемент уже оплачен, – все это ошибки, которых никогда не совершит Рационал. Он всегда будет игнорировать невозвратные издержки, считая их незначимыми. Однако для обычных Людей невозвратные издержки остаются в поле внимания и становятся еще одним ПМФ, причем это относится не только к ситуациям с ужином и концертом. Многие считают, что США продолжали бессмысленную войну во Вьетнаме только по причине крупных вложений, не позволявших уйти просто так. Барри Сто, профессор по организационному поведению, опубликовал статью об «эскалации участия» под заголовком «По колено в большой грязной луже», который перекликался с названием антивоенной песни Пита Сигера.[21] По мнению Сто, с каждой тысячей потерянных жизней и каждым потраченным миллиардом долларов становилось все сложнее объявить поражение и действовать дальше. Некоторые предположительно малозначимые факторы могут значить очень много.

Почему невозвратные издержки не дают нам покоя? И почему люди думают, что стоит продолжать начатое – будь то планы пойти на матч или на концерт или бессмысленная война? Как мы убедились в предыдущей главе, когда вы совершаете покупку по цене, которая не приносит никакой транзакционной полезности (или бесполезности), покупка не воспринимается как убыток. Вы заплатили деньги, и, когда начинается сам процесс потребления, вы получаете удовольствие в виде потребительской полезности, все просто и ясно; прежние затраты компенсируются последующей выгодой. Но что происходит, когда вы купили билет, но пропустили матч?

Если вы заплатили 100 долларов за билет на концерт, на который не пошли, то для вас это все равно что просто так потерять 100 долларов. Продолжая бухгалтерскую аналогию, можно сказать, что, когда вы покупаете билет и потом не используете его, вам нужно «отметить убыток» в своей ментальной бухгалтерской книге. Если вы пойдете на концерт, то сможете свести счета без потерь.

Другой пример. Чем дольше вы используете то, за что заплатили, тем большее удовлетворение вы испытываете от совершенной сделки. Вот вам задачка к размышлению. Вы покупаете пару туфель, возможно, потому, что на них была скидка, и, хоть цена и оставалась высокой, вы не смогли пройти мимо этой транзакционной полезности. Однажды вы с гордостью надеваете их на работу, но к обеду вы чувствуете, что натерли ногу. После того как все мозоли прошли, вы снова надеваете эти туфли, всего лишь на несколько часов вечером, но история повторяется. Возникает два вопроса. Если предположить, что туфли никогда не станут удобными, сколько еще раз вы готовы их надеть, перед тем как сдаться? После того как вы перестанете их надевать, как долго они будут пылиться у вас в шкафу, перед тем как вы их выбросите или отнесете в благотворительную организацию? Если вы принадлежите к большинству людей, то ответы на эти вопросы будут зависеть от того, сколько вы заплатили за эти туфли. Чем больше вы заплатили, тем дольше вы готовы переносить дискомфорт до того, как перестанете их надевать, и тем больше времени они проведут у вас в шкафу.

Та же самая модель поведения наблюдается и в случае абонементов в фитнес-клуб. Если вы купили абонемент в спортзал и не смогли его посещать, вам придется сказать себе, что эта покупка стала убытком. В действительности некоторые покупают абонемент, чтобы решить проблемы с самодисциплиной в отношении тренировок. Если я хочу пойти в спортзал и если меня расстраивает мысль о потерянном абонементе, тогда плата за абонемент поможет мне преодолеть мою инертность двумя способами: деньги, уплаченные за абонемент, становятся моей навязчивой мыслью; когда я хожу в спортзал, то мне нужно каждый раз платить. Профессора по маркетингу Джон Гурвиль и Дилип Соман провели оригинальное исследование в фит-

[21] Песня на самом деле называется «По пояс в большой грязной луже» («Waist Deep in the Big Muddy»), а слова песни довольно точно иллюстрируют понятие эскалации, т. к. сначала речь идет о глубине по колено, затем по пояс, а потом по шею.

нес-клубе, которое как раз подтверждает все вышесказанное. Клуб берет плату со своих членов два раза в год. Гурвиль и Соман выяснили, что посещаемость клуба резко увеличивается в тот месяц, который следует за месяцем уплаты очередного членского взноса, а затем снижается вплоть до следующего дня оплаты. Этот феномен они называли «обесценивание оплаты», подразумевая, что эффект невозвратных издержек со временем ощущается все слабее.

Такой же вывод сделал психолог Хал Аркес, ныне работающий в Университете штата Огайо. Он провел отличный эксперимент с участием своей студентки Кэтрин Блумер. Среди студентов, которые стояли в очереди, чтобы купить сезонный билет на спектакли театральной компании кампуса, случайным образом были выбраны те, кто получил либо небольшую, либо значительную скидку на покупку этого билета. Важным компонентом в дизайне эксперимента было то обстоятельство, что участники эксперимента были готовы купить билет по полной стоимости до того, как получили скидку, поэтому организаторы эксперимента могли исходить из предположения, что те, кто воспользовался скидкой, так же высоко оценивали значимость своего приобретения, как и те, кто заплатили полную стоимость. Аркес и Блумер выяснили, что невозвратные издержки имели значение, но только на протяжении одного семестра. Те, кто заплатил полную стоимость, посещали больше спектаклей в осеннем семестре, но посещаемость в весеннем семестре оказалась одинаковой для обеих категорий. Видимо, студенты увидели достаточно спектаклей, чтобы потраченные деньги можно было считать окупившимися, или же они просто забыли, сколько заплатили за сезонный билет. Таким образом, невозвратные издержки влияют на модель поведения, по крайней мере, в течение некоторого времени, но в конце концов их эффект угасает.

В некоторых случаях невозвратные издержки могут смешиваться с издержками альтернативной возможности. У меня была возможность изучить подобную ситуацию в сотрудничестве с психологом Эльдаром Шафиром из Принстона. Мы познакомились, когда он работал с Амосом в Стэнфорде как стажер-исследователь в 1988–1989 гг. Эльдар принадлежал к той немногочисленной категории психологов, которые относятся к экономистам достаточно терпимо, чтобы даже сотрудничать с некоторыми из них. Он также внес важный вклад в развитие поведенческой экономики.

Наш проект начался с разговора в аэропорту, когда мы обнаружили, что летим одним рейсом. У меня было два купона, с помощью которых можно обменять билет на первый класс при наличии свободных мест. В то время эти купоны бесплатно выдавали тем, кто часто летает, а также можно было купить дополнительный купон за 35 долларов. Я уже использовал один из своих купонов, чтобы пересесть в первый класс, когда встретил Эльдара и предложил ему тоже обменять билет, чтобы сидеть рядом, ведь в первом классе как раз оставалось свободное место. Тут Эльдар запротестовал, настаивая, что он отдаст мне деньги за купон, и спросил, во сколько он мне обошелся. Мне было сложно дать однозначный ответ – один купон мне достался бесплатно, другой я купил за 35 долларов. Тогда он захотел знать, какой из купонов я уже использовал. «Да какая разница? – спросил я. – Сейчас у меня все равно нет больше купонов, и мне в любом случае придется их купить, поэтому не имеет значения, какой купон отдал тебе». «Вовсе нет! – возразил он. – Если это тот купон, который достался тебе бесплатно, тогда я ничего тебе не заплачу, но если это тот, который ты купил за 35 долларов, я настаиваю на возмещении тебе этих расходов». Так мы продолжали спорить на протяжении всего полета, и в результате родилась интересная статья.

Наш исследовательский вопрос звучал так: как долго хранятся воспоминания о совершенной покупке? Помимо инцидента с купонами наша статья также ссылалась на ситуацию из моего Списка, где описывался случай с профессором Розеттом, который пил выдержанное вино, уже хранившееся в его погребе, но при этом не хотел покупать еще, чтобы пополнить запасы, и не хотел продавать вино из собственного погреба. Мы провели опрос, в котором участвовали подписчики ежегодного бюллетеня винного аукциона под названием, естественно,

«Ликвидные активы». Автором бюллетеня был экономист из Принстона Орли Ашенфельтер,[22] афисионадо по вину, а подписчиками были ярые поклонники вина и увлеченные покупатели. По сути, они все были прекрасно осведомлены о существовании и активной работе рынка винных аукционов по продаже старых бутылок вина. Орли согласился включить нашу анкету в один из выпусков бюллетеня. В ответ мы пообещали, что расскажем его подписчикам о результатах исследования.

Вопрос, который мы задавали, был таким.

Допустим, вы купили ящик отличного «Бордо» на рынке фьючерсов по 20 долларов за бутылку. Сейчас это вино продается на аукционе примерно по 75 долларов за бутылку. Вы решили выпить одну бутылку вина. Какое из утверждений, приведенных ниже, лучше всего описывает ваше отношение к стоимости выпитой бутылки? (процент респондентов, выбравших тот или иной вариант, обозначен в скобках):

(a) 0 долларов. Я уже заплатил за эту бутылку. [30 %]
(b) 20 долларов, столько я заплатил за нее. [18 %]
(c) 20 долларов плюс проценты. [7 %]
(d) 75 долларов, столько я мог бы за нее выручить сейчас. [20 %]
(e) 55 долларов. Я собираюсь выпить вино, которое стоит 75 долларов, но я заплатил за него всего 20 долларов, поэтому получается, что сэкономлю деньги, выпив эту бутылку. [25 %]

Когда мы включали в анкету вариант ответа (e), который считали очень забавным, то мы не были уверены, что кто-то вообще выберет его. Нам было интересно, действительно ли среди реальных людей найдутся настолько расчетливые, что смогут считать распитие дорогого вина экономией денег. Однако многие отнеслись к этому варианту серьезно, а больше половины респондентов ответили, что для них выпитая бутылка либо ничего не стоит, либо является экономией денег. Разумеется, правильным ответом, в соответствии с экономической теорией рационального поведения, был ответ 75 долларов, поскольку издержки альтернативной возможности – продать вино за 75 долларов, вместо того чтобы его выпить. Все Рационалы выбрали бы этот вариант ответа, и именно так и поступили многие экономисты, которые приняли участие в опросе. Действительно, большинство участников исследования, которые выбрали этот вариант ответа, были экономистами, это известно благодаря тому, что опрос не был анонимным. Мы провели лотерею среди тех, кто прислал свой ответ, и разыграли бутылку «Бордо» в качестве приза, а для того чтобы можно было получить приз, участники должны были сообщить свое имя и адрес.[23]

Если немного изменить формулировку вопроса, то большинство респондентов ответят, как экономисты. Если вместо выпитой бутылки вина речь шла о случайно разбитой бутылке, то большинство испытуемых оценивали эту потерю в 75 долларов, ведь именно за такую цену они могли продать эту бутылку.

Поскольку адрес для отправки ответов на анкету был nondescript, респонденты не знали, кто стоит за этим опросом – Эльдар или я. Многие участники даже объясняли свой ответ. Например, один инженер на пенсии написал: «Насколько я понимаю, эмоциональная сторона вопроса, стоимость замены, играет важную роль в принятии экономических решений. Однако

[22] С самого начала Орли поддерживал меня и моих иррациональных единомышленников, включая то время, когда он работал редактором «Американ экономик ревью». Тем не менее по сей день Орли настаивает, что то, чем я занимаюсь, правильнее назвать «психономика» – этот термин его смешит до слез.

[23] В ходе этого эксперимента я сделал интересное наблюдение. В лотерее, в которой мы разыгрывали бутылку вина за 75 долларов, приняли участие 178 респондентов из довольно обширной читательской аудитории. Это соответствовало 42 % от общего количества участников опроса, причем они сами должны были оплатить расходы по пересылке. Вывод: если вы хотите заставить людей сделать что-нибудь, используйте лотерею – это может быть очень эффективным мотивирующим средством.

максимально счастлив я был бы в том случае, если бы мои фьючерсы 1989-го и 1990-го выросли в цене настолько, чтобы я смог продать половину купленного вина по полной стоимости покупки, а то, что осталось, выпил бы просто ради удовольствия, а не ради денег».

Понимаете, что он имеет в виду? Если стоимость вина увеличивается вдвое, и он продает половину, тогда оставшуюся половину он может выпить «бесплатно». Блестяще! Этот хитрый ход превратит каждую выпитую им бутылку в значительную транзакционную полезность. Еще одно письмо пришло из хорошо известного Университета Чикаго, от профессора бухгалтерии Романа Вейла. Роман, с которым мы подружились, когда я стал его коллегой в Чикаго, наиболее точно соответствует образу Рационала, чем кто-либо другой.

«Здесь нет правильного ответа. Я оцениваю потерю так: 75 долларов минус транзакционные затраты на продажу этой бутылки – примерно 15 долларов. Поэтому в итоге стоимость бутылки примерно 60 долларов. Поскольку у меня еще осталось много вина в запасе на всю жизнь, то чистая реализационная стоимость верная. Если бы у меня не было достаточно вина в запасе, то я бы использовал нетто-стоимость реализации, 75 долларов – плюс комиссия, плюс доставка – все вместе около 90 долларов. Кроме того, у вас не учитывается должным образом налоговая прибыль. Мне не нужно будет платить налог на эту капитальную прибыль. При налоговой ставке в 40 %…».

Но вернемся к опросу, где более половины респондентов ответили, что выпить бутылку вина стоимостью 75 долларов это все равно что выпить ее бесплатно либо сэкономить деньги на покупке вина. Возникает вопрос: если они считают, что бесплатно пьют вино, то как они рассуждают, когда покупают его? На следующий год мы повторили опрос среди читателей Орли уже с новой анкетой. Вопрос был таким.

Допустим, вы покупаете пакет фьючерсов на вино «Бордо», заплатив 400 долларов за кейс. Розничная цена на это вино составит около 500 долларов за кейс после доставки. Вы не собираетесь пить это вино в ближайшие лет десять. В тот момент, когда вы покупаете вино, какое из приведенных ниже утверждений лучше всего описывает ваше отношение к покупке? Чтобы отметить нужный вариант ответа, обведите соответствующую цифру на каждой шкале.

(a) Для меня это все равно что потратить 400 долларов, ровно так же, как потратить 400 долларов на поездку на уикенд.

1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5

| Полностью согласен | Совсем не согласен | Среднее значение: 3,31 |
|---|---|---|

(b) Для меня это все равно что инвестировать 400 долларов, доходом с которых я буду не спеша наслаждаться через несколько лет.

1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5

| Полностью согласен | Совсем не согласен | Среднее значение: 1,94 |
|---|---|---|

(c) Для меня это все равно что сэкономить 100 долларов, т. е. это разница между стоимостью фьючерсов и стоимость вина после доставки.

1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5

| Полностью согласен | Совсем не согласен | Среднее значение: 2,88 |
|---|---|---|

Ответ, оказавшийся самым популярным, показывает, что, когда при покупке вина его употребление откладывается на 10 лет, расходы воспринимаются как инвестиция. Второй по популярности ответ – экономия денег. Меньше всего респондентов выбрали ответ, где покупка расценивалась как затраты.

Хотя экономическая теория и не говорит нам, какой из этих ответов является подходящим, мы все же можем ясно видеть – если объединить результаты первого и второго опросов, – что имеет место некая непоследовательность в суждениях. Разве может быть правильным рассуждение, что покупка вина – просто «инвестиция», а его последующее потребление – либо бесплатное удовольствие, либо экономия денег? Безусловно, пристрастие к дорогому вину должно подразумевать определенные расходы! Мы с Эльдаром опубликовали статью по результатам этого исследования; выбранное название точно подводило итог нашим наблюдениям: «Инвестируй сейчас, пей потом, не трать никогда».

Обратите внимание, что такой способ рассуждения является очень подходящим для сектора продажи дорогого вина, ведь в нем исключен компонент затрат на потребление, отличная приманка, если вы сможете его задействовать. Точно такая же логика лежит в основе идеи о совместном использовании недвижимости для отдыха (таймшер). Обычно потенциальный покупатель «инвестирует» какую-то сумму денег, скажем, 10 тыс. долларов, что дает ему возможность регулярно пользоваться этим домом для отдыха в течение неограниченного срока или, по крайней мере, до тех пор, пока цена на дом не упадет или компания не обанкротится. При этом ментальный учет работает следующим образом. Исходный взнос – это инвестиция, а не покупка, ежегодная плата за содержание дома – это издержки, но вот будущий отпуск, проведенный в этом доме, – бесплатный. Насколько выгодно такое инвестирование средств для каждой семьи, будет зависеть частично от того, насколько легко они тратят деньги на отпуск. Но в любом случае необходимо понимать, чем на самом деле являются такого рода инвестиции: это просто способ замаскировать расходы на отпуск.

Розничная дисконт-сеть «Костко», о которой мы говорили в предыдущей главе, также прибегает к похожей стратегии. Чтобы совершить покупку в «Костко», нужно стать «членом», что обходится сейчас семье в 55 долларов в год. Похоже, что члены рассматривают этот ежегодный взнос как «инвестицию» и даже не предпринимают попытки распределить эти затраты на все те покупки, которые они совершают в течение года. Скорее «членство» воспринимается как невозвратная затрата, которая только стимулирует совершать покупки в «Костко». Точно так же Амазон берет с пользователей 99 долларов в год за то, чтобы стать «премиум-членом», которое дает право на «бесплатную» доставку. Снова стоимость членства можно легко рассматривать как инвестицию, которая не причисляется к расходам на совершенную покупку.

Пришло время сделать два признания. Я преимущественно за то, чтобы поступать как Рационал, но, когда дело доходит до ментального расчета, у меня возникают некоторые склонности, свойственные простым Людям. Обычно мне не составляет труда игнорировать невозвратные издержки, особенно если они выражены в денежном эквиваленте. Но, как большинство людей, если я вложил много усилий в какую-либо работу, то мне будет сложно бросить ее, даже при очевидной верности принятого решения. Когда я писал эту книгу, например, у меня была стратегия, чтобы завершить первый черновик: писать, не обращая внимания на то, насколько хорошо вышел определенный абзац или раздел. В результате я закончил первый чер-

новик, но он оказался слишком длинным. Некоторые куски нужно было вырезать, и я постоянно спорил с друзьями и редактором, которые читали эту рукопись, по поводу возможных удалений. Многим известен совет – авторство которого приписывают Уильяму Фолкнеру, но его не раз повторяли и другие – о том, что писатели должны научиться «убивать своих любимых». Я подозреваю, что этот совет так часто дают потому, что любому писателю чрезвычайно трудно ему следовать.

Когда пришло время перечитывать монографию, я решил создать папку «вырезки» с кусками текста, которые были в первом черновике, но впоследствии жестоко убиты. Я планировал, что часть этого текста – драгоценные экземпляры литературного мастерства – я размещу на сайте книги. Не знаю, сколько таких отрывков в итоге появятся на сайте, но красота этого плана и заключается в том, что это не имеет значения. Сам факт наличия места, где все эти отрывки хранятся в папке «вырезки» на моем компьютере, помог приглушить боль от удаления некоторых из моих любимых абзацев, а эта боль может быть ничуть не меньше, чем боль, причиняемая неудобными туфлями. Мораль такова: как только тебе становится ясна поведенческая проблема, можно изобрести для нее поведенческое решение. Ментальный учет – это не всегда плохо.

Второе признание касается вина, которое, как вы, наверное, уже догадались, является одной из моих слабостей. Хотя я полностью понимаю феномен издержек альтернативных возможностей, я признаюсь, что пал жертвой того же суждения, что и респонденты, участвовавшие в нашем опросе. Если я достану старую бутылку вина, долгие годы мужественно отказывая себе в том, чтобы открыть ее, то последнее, о чем я буду думать в этот момент, так это ее потенциальная стоимость на аукционе. На самом деле я и не ее хочу знать! В общем, я такой же, как профессор Розетт. Я не буду мечтать о том, чтобы купить тридцатилетнее вино, но буду счастлив выпить бутылку такого вина по особому случаю. Зовите меня просто Человек.

# 9
# Ведра и бюджеты

Когда мы брали интервью у членов семей, чтобы узнать, как они принимают решения о расходовании средств, мы обнаружили, что многие домохозяйства, особенно со скромным бюджетом, соблюдали определенные бюджетные правила. В семьях, где пользовались в основном наличными (кредитные карты только входили в обращение в то время, в конце 1970-х), многие применяли систему конвертов. Один конверт для арендной платы, второй – для покупки еды, третий – для коммунальных платежей, и так далее. Часто семья прибегает к тому способу, который переняла у родителей.

Организации поступают похожим образом. У каждого департамента есть свой бюджет и есть лимиты по категориям расходов внутри этих бюджетов. Существование бюджета нарушает действие второго основополагающего экономического принципа: деньги многофункциональны, т. е. их можно потратить на что угодно. Как многие экономические принципы, этот также опирается на определенную логику. Если в бюджете на оплату коммунальных услуг остались неизрасходованные деньги благодаря теплой зиме, то их прекрасно можно потратить на покупку обуви детям.

Бюджеты существуют по вполне разумным, понятным причинам. В организации руководителю не хочется тратить время на одобрение каждой статьи расходов, и бюджет в целом позволяет контролировать расходы, одновременно давая сотрудникам возможность тратить деньги по своему усмотрению. Тем не менее бюджетные правила могут привести к неразумным поступкам. Любой, кто имеет опыт работы в крупной компании, знаком с ситуацией, когда средств бюджета не хватает на какую-то срочную покупку, а взять деньги, которые лежат без дела в другом бюджете, нельзя. Деньги следует тратить в соответствии с нуждами организации или домохозяйства; если эти нужды меняются, мы должны забыть о ярлыках, которые наклеили на конверты. Но мы не забываем. Эти ярлыки – ПМФ.

Конечно, у отдельных людей и у семей есть свои собственные правила, но все они используют бюджет примерно одинаково. По тому, насколько жестких бюджетных правил мы придерживаемся, можно судить о размере бюджета. Исследование, проведенное психологами Чипом Хитом и Джеком Соллом, показало, что большинство студентов программы MBA выделяли еженедельный бюджет на покупку еды и развлечения, а также ежемесячный бюджет на покупку одежды. Однако после того, как они заканчивали учебу и начинали зарабатывать деньги, эти бюджетные ограничения, вероятно, становились менее жесткими.

Однако пока они еще были студентами, на их поведение оказывали значительное влияние и наличие бюджета, и соответственно факт нарушения принципа многофункциональности. Например, Хит и Солл сформировали две группы испытуемых и спросили их, захотят ли они купить билет на спектакль, который состоится на выходных. При этом первой группе испытуемых сказали, что ранее на той же неделе они уже потратили 50 долларов на то, чтобы сходить на баскетбольный матч (та же статья бюджета). Второй группе студентов сказали, что они получили на той же неделе купон на парковку номиналом 50 долларов (другая статья бюджета). Среди тех, кто уже сходил на матч, нашлось значительно меньше желающих пойти в театр, предположительно потому, что их недельный бюджет на развлечения был уже израсходован.

Исследование, которое провели экономисты Джастин Хастингс и Джесс Шапиро, как нельзя лучше демонстрируют эффект ментального бюджетирования. Цель исследования состояла в том, чтобы узнать, что происходит с выбором между обычным бензином и бензином премиум-класса, когда цена на бензин меняется. В США бензин обычно продается трех классов в зависимости от октана: обычный, средний класс и премиум-класс. Хотя и не ясно до конца, нужен ли автомобилю в действительности другой бензин, кроме обычного, для некото-

рых моделей рекомендуется бензин более высокого класса. В других случаях водители выбирают более высокий класс бензина, возможно, ошибочно полагая, что это пойдет на пользу двигателю. Авторы исследования выясняли, как изменили продажи бензина премиум-класса, когда цены на топливо в 2008 году упали примерно на 50 %, с 4 долларов за галлон до примерно 2 долларов. Хастингс и Шапиро смогли провести такое исследование, потому что у них был доступ к данным о продажах бензина одной сети продуктовых магазинов, которая также торговала бензином.

Давайте для начала представим, как бы поступил в этой ситуации Рационал. Допустим, домохозяйство тратит 80 долларов в неделю на бензин, когда цена составляет 4 доллара, и покупает при этом обычный бензин. Через шесть месяцев цена падает до 2 долларов, и расходы домохозяйства на бензин снижаются до уровня 40 долларов в неделю. Рационал рассуждал бы следующим образом: во-первых, бензин стал дешевле, поэтому мы должны больше ездить на машине. Во-вторых, у нас освободилась сумма, эквивалентная 40 долларам в неделю, которую мы можем потратить на что угодно, хоть на романтические свидания без детей, хоть на более качественное пиво. Иными словами, 40 долларов – это сверхдоход, который будет потрачен так, чтобы максимизировать полезность. Часть этих денег можно потратить на повышение класса покупаемого бензина, но только очень маленькую часть. В среднем, если доход семьи вырастает на 1 тыс. долларов в год, то их склонность к покупке бензина другого класса, а не обычного вырастает всего на 0,1 %. Поэтому семья Рационала может принять решение раз в год заправлять полный бак бензином среднего класса, а остальные деньги из дополнительного дохода тратить на более ценные вещи.

Допустим, вместо этого семья просто Людей располагает бюджетом на бензин, который, возможно, хранит в специальной банке на кухне. Как и семья Рационалов, они могут потратить освободившиеся деньги на большее количество поездок, но кроме этого они могут подумать: бензин стал таким дешевым, теперь можно было бы покупать тот, что получше. Именно это и обнаружили Хастингс и Шапиро в результате своего исследования. Рост потребления бензина более высокого класса оказался в 14 раз выше, чем можно было ожидать в мире, где деньги считаются многофункциональными. Дальнейшим подтверждением полученных результатов, которые говорили в пользу использования ментального расчета, было то, что семьи не стали увеличивать свои расходы еще на два продукта, которые покупали в продуктовом магазине – молоко и апельсиновый сок. Это неудивительно, т. к. период времени, о котором идет речь, приходился на начало финансового кризиса 2007 года, события, которое спровоцировало падение цен на газ. В те страшные времена большинство семей старались сократить расходы при каждом удобном случае. Единственным исключением был рост расходов на бензин более высокого класса.

Благосостояние также часто разделяется на разные ментальные счета. В самом низу этой иерархии помещаются деньги, которые легче всего потратить: наличные. Есть старое выражение, что деньги жгут карман, а наличные в руках, кажется, только и ждут, чтобы их потратили.

Деньги, которые лежат на счету, находятся в меньшей досягаемости, чем наличные, но если деньги на «сберегательном» счету, то их, как правило, люди менее всего склонны потратить. Такое распределение по счетам может привести к странной модели поведения, когда мы одновременно берем кредит по высокой ставке и сберегаем деньги по низкой ставке, например, если храним деньги на сберегательном счету, не приносящем в действительности никаких дивидендов, пока остается непогашенный кредит на кредитной карте, пользование которым обходится нам по ставке больше 20 % годовых. Мы имеем дело, казалось бы, с очевидно привлекательной возможностью выплачивать кредит, пользуясь сбережениями. Но такая стратегия может дать обратный эффект, если мы никогда не возвратим на сберегательный счет то, что взяли, чтобы оплатить кредит.

Самые неприкосновенные счета – долгосрочные сберегательные, обычно предназначенные для будущих расходов, таких как выход на пенсию или образование для детей. Хотя и верно то, что некоторые люди берут деньги со своих пенсионных сберегательных счетов – например, в случае с планом 401(к) эти займы сравнительно небольшие и выплачиваются в течение нескольких лет. Для финансовых накоплений больший риск представляет смена работы, чем кредиты. Переходя с одного места работы на другое, сотруднику обычно предлагают забрать имеющиеся на его счету средства (пенсионные накопления) наличными. Несмотря на то что такое снятие наличных облагается подоходным налогом и к нему применяется еще и 10 %-ная надбавка, многие все же берут деньги, особенно если на счету их не так много. Эту утечку средств можно и нужно предотвращать, предоставляя возможность перенести свой счет на другой пенсионный счет как можно более простым способом, лучше всего автоматически, по умолчанию.

Еще один интересный пограничный пример – залоговая стоимость дома. Многие десятилетия люди считали деньги, вложенные в свои дома, неприкосновенными, так же как пенсионные сбережения; они были неприкосновенны. На самом деле во времена моих родителей семьи старались выплатить ипотечный кредит как можно быстрее, и еще в начале 1980-х у людей за 60 была закрыта ипотека или оставалось выплатить совсем немного. Спустя некоторое время то отношение к ипотечному кредиту в Америке начало меняться, частично как непредвиденное последствие налоговой реформы Рейгана. До того как изменения вступили в силу, все уплаченные проценты, включая проценты по кредиту на автомобиль и кредитные карты, не облагались налогом; после 1985 года налогом не облагались только проценты ипотечного кредита. Это стало экономическим стимулом для банков, которые стали создавать ипотечные линии кредитования, которые могли быть использованы домохозяйствами для займа, не облагаемого налогом. Естественно, что в таких условиях разумнее было использовать ипотечный займ для покупки автомобиля, чем автомобильный займ, потому что процентная ставка часто была ниже, тем более она не облагалась налогом. Вместе с тем эта перемена уничтожила прежнюю социальную норму, в соответствии с которой деньги, вложенные в недвижимость, были неприкосновенны.

Еще два фактора повлияли на то, что эта норма исчезла: снижение процентных ставок в долгосрочной перспективе и появление ипотечных брокеров. За последние три десятилетия процентные ставки в Америке снизились с двузначного значения, по сути, до нуля (или и того меньше, если принять в расчет инфляцию). Появление на этом фоне ипотечных брокеров оказалось фатальным для старой неписаной заповеди: «Выплати ипотеку и спи спокойно». Роль ипотечных брокеров в уничтожении нормы скорейшего погашения ипотечного кредита состояла в том, что они значительно облегчили процесс рефинансирования. Имея доступ ко всей необходимой информации в своем компьютере и при наличии условия снижающихся процентных ставок, у них была масса возможностей просто позвонить и сказать: «А не хотите ли вы снизить выплаты по своей ипотеке?» Когда ипотечный пузырь раздулся и поднял цены, владельцам домов сказали, что они могут понизить выплаты по ипотеке и также взять еще немного наличных, чтобы закончить ремонт в подвале или купить телевизор с большим экраном.

В этот самый момент ипотечный кредит перестал быть «безопасным» ментальным счетом. Этот вывод подтверждается изменениями в кредитном поведении домохозяйств, где возраст главы семьи – 75 лет или больше. В 1989 году только 5,8 % таких семей имели ипотечный долг. К 2010 году доля семей с таким долгом выросла до 21,2 %. За этот период выросла также средняя сумма задолженности таких семей по ипотечному займу: с 35 тыс. долларов до 82 тыс. долларов (в долларах 2010 года). В течение ипотечного бума в начале 2000-х владельцы домов тратили деньги, вырученные на бумаге в результате рефинансирования ипотеки так же быстро, как выигрыш в лотерее.

В книге «Дом долга», которую написали экономисты Атиф Миан и Амир Суфи, отмечается, что к 2000 году рост ипотечного кредитования значительно способствовал росту потребления, особенно товаров длительного пользования. Например, в городах, где цены на дома росли, продажи автомобилей так же шли в гору, потому что владельцы домов делали займы под возросшую залоговую стоимость своих домов, а вырученные средства использовали на покупку новой машины. Затем, когда бум стал спадать, началась обратная тенденция; продажи автомобилей обвалились вместе с ценами на недвижимость, ведь не было способа покрыть покупку новой машины, если владелец дома имел нулевую залоговую стоимость дома или даже находился «на дне» – т. е. выплаты по ипотечному кредиту превышали стоимость дома. Этот феномен помогает объяснить, почему технический бум в 2000–2001 годах не спровоцировал такой же глубокой рецессии, как лопнувший ценовой пузырь на недвижимость. Большинство небогатых семей располагали лишь акциями на своих пенсионных счетах, на которых и сейчас не очень надежно держать деньги, особенно тем, у кого нетривиальные сбережения на этих счетах. Таким образом, падение цен на акции не повлияло на уровень расходов так же, как падение цен на жилую недвижимость.

Посмотрим, вернется ли когда-нибудь эта норма выплачивать ипотечный кредит до выхода на пенсию. Если давно ожидаемый тренд роста процентных ставок все же начнется, то, возможно, люди снова заведут привычку выплачивать ипотеку, потому что рефинансирование при высоких ставках станет менее привлекательным. Иначе деньги, вложенные в недвижимость, так и останутся ведром с протекающим дном.

Как большинство аспектов ментального расчета, определять статьи бюджета – не такая уж плохая затея. С горшочками, или с конвертами, или со сложными современными финансовыми приложениями семье, которая всерьез берется за составление финансового плана, будет легче, ведь она будет жить по средствам. То же самое относится и к сфере бизнеса, и крупного и малого. Тем не менее иногда бюджетное ограничение может вести к принятию неверных решений, например, таких, как решить, что Великая депрессия – подходящее время для того, чтобы начать заправлять свой автомобиль бензином более высокого класса.

# 10
# За покерным столом

В период моего пребывания в Корнелле группа профессоров с факультета экономики регулярно собирались, чтобы сыграть в покер. Ставки были небольшие: редко кто выигрывал или проигрывал больше 50 долларов за вечер,[24] но я обратил внимание, что некоторые игроки, особенно те, кто сообщал своим женам об исходе игры, вели себя по-разному, в зависимости от того, проигрывали они или выигрывали. То, насколько вам везет сегодня вечером в карты, особенно учитывая незначительность ставок относительно чистого выигрыша, не должно зависеть от того, как сыграна отдельная партия. Сравните две ситуации: есть игрок, который проиграл в покер в тот вечер 50 долларов, и есть другой человек, которому принадлежат 100 акций компании, упавшие в цене на 50 центов на момент закрытия торгов. Оба потеряли пустяковую часть своих финансовых средств, но только в одном случае эта потеря меняет поведение человека, а в другом – нет. Проигрыш денег в покер влияет на поведение лишь до тех пор, пока вы остаетесь в игре.

В описанной ситуации человек «проигрывает» в своих ментальных расчетах, поэтому ее сложно интерпретировать с точки зрения теории перспектив, и Канеман и Тверски хорошо это понимали. В своей первой статье они обсуждали похожую ситуацию со скачками. Поскольку каждый забег забирает примерно 17 % каждого поставленного доллара, все те, кто делает ставки, совместно теряют деньги с динамикой 17 % за забег. Когда наступает время последнего забега, большинство игроков в своих ментальных расчетах уже проиграли. Как этот факт влияет на то, как они делает ставку? В соответствии с нормативной теорией, ответ будет: «вряд ли как-то влияет». Так же как и в случае с игрой в покер, игроку на скачках должно быть все равно, потеряет он 100 долларов на ставке или потеряет ту же сумму со своего пенсионного накопительного счета, исчезновения которой он бы и не заметил. И все же Дэнни и Амос приводят в своей статье исследование, показывая, что шансы сорвать большой куш, делая ставку на лошадь, шансы на победу которой невелики, ухудшаются на последнем забеге, означая, что больше людей будут ставить на тех лошадей, которые меньше всего могут выиграть.

Канеман и Тверски объяснили этот вывод, опираясь на один из выводов теории перспектив, который указывает на то, что люди склонны идти на риск, когда дело касается убытков. Как мы уже обсуждали в главе 1, если попросить человека выбрать между стопроцентным шансом потерять 100 долларов или сыграть в игру, что дает 50 %-ный шанс выиграть 200 долларов и 50 % шансов остаться при своих 100 долларах, то большинство выберут игру. Этот результат противоположен тому, как люди делают выбор между гарантированным выигрышем в 100 долларов и игрой с равными шансами либо ничего не выиграть, либо проиграть 200 долларов: здесь большинство отдадут предпочтение гарантированному выигрышу.

Когда я наблюдал за своими коллегами, подмечая их манеру игры в случае проигрыша, я понял, что объяснение Канемана и Тверски было неполным. Допустим, я проиграл на забеге 100 долларов и теперь хочу просто вернуть их, чтобы не закончить скачки в проигрыше. Да, я мог бы поставить 2 доллара на маловероятную победу 50:1 и надеяться, что мне выпадет крошечный шанс закончить игру хотя бы без потерь. Вместо этого я мог бы поставить еще 100 долларов на фаворита скачек с шансами выигрыша 1:1 и воспользоваться 50 %-ным шансом сыграть в ноль. Если я стремлюсь к риску (т. е. я предпочитаю рискнуть вместо того, чтобы выбрать надежный вариант, который равнозначен ожидаемому результату от сделанной ставки), то почему бы мне не поставить 100 долларов на фаворита скачек и повысить свои

[24] Это было еще до того, как они начали играть по правилу «победитель забирает все», переняв эту популярную форму ставок из настоящих турниров по покеру.

шансы на окончание игры без убытков? Теория перспектив не дает ответа на этот вопрос, но мой опыт игры в покер говорит мне, что Амос и Дэнни были близки к разгадке. По моим наблюдениям, игроки, терпевшие неудачу, были настроены делать низкие ставки, что давало им слабый шанс сорвать большой куш, например, если удалось собрать дырявый стрит. При этом они избегали крупных ставок, не подвергаясь риску значительно увеличить размер своего проигрыша, даже если такая ставка и сулила высокую вероятность вернуть потерянные деньги.

Мои наблюдения за игрой в покер позволили сделать еще одно уточнение о том, как происходит ментальный расчет. Игроки, которые выигрывали, казалось, не считали свои выигрыши «настоящими деньгами». Такая модель поведения настолько распространена, что завсегдатаи казино даже придумали специальный термин для этого: «играть на деньги заведения». (Под «заведением» здесь подразумевается казино.) Исходя из этого выражения, когда игрок оказывается в выигрыше в процессе игры, он делает ставки, используя деньги казино, а не свои собственные. В любом казино вы сможете увидеть эту модель поведения. Обратите внимание на непрофессионального игрока, выигравшего некоторую сумму в самом начале вечера: вы увидите то, что я называю ментальным учетом «на два кармана». Возьмем игрока, который положил в один карман 300 долларов и считает эту сумму своими деньгами. В другой карман он положил свой выигрыш – фишки стоимостью 200 долларов (точнее, не в карман, а на стол, приготовившись делать ставку). Если проигрыш касается «денег заведения», то он воспринимается легко – «что упало, то пропало». Это почти то же самое грубое нарушение принципа многофункциональности денег. Деньги из каждого кармана будут потрачены одинаково.

Выманивать деньги у коллег может быть и весело,[25] но не имеет отношения к науке. Поэтому Эрик Джонсон, профессор по маркетингу, ныне работающий в Коламбии, и я начали работу над статьей. Именно о ней я говорил в предисловии, рассказывая, что пришлось с ней повозиться, чтобы получить одобрение Амоса. Мы с Эриком хотели воспроизвести в лабораторных условиях то, что я наблюдал, сидя за игорным столом. Но перед этим необходимо было решить проблему, которая изначально подтолкнула Канемана и Тверски к тому, чтобы проводить эксперименты, используя гипотетические ситуации. Как можно говорить об этике в эксперименте, в котором люди могут потерять свои деньги, и как можно получить на это разрешение оценочной комиссии университета, контролирующей проведение таких экспериментов? Мы решили эту проблему, попросив испытуемых ответить на серию вопросов, относящихся к гипотетическим ситуациям, в которых необходимо было сделать выбор между гарантированным результатом и азартной игрой – в одних случаях речь шла о проигрыше, в других о выигрыше. Мы открыто сказали респондентам, что один из ответов нужно выбрать случайным образом, чтобы это считалось «научным исследованием». Однако не все азартные игры обладали равными шансами на то, чтобы быть выбранными. Поэтому мы взяли для эксперимента такие игры, в которые бы испытуемым захотелось сыграть: так мы смогли убедить их, что вероятность потерять деньги очень мала, хотя и открыто сказали, что мы действительно заберем деньги у всех, кто их проиграет. Мы предложили участникам отработать свой долг, помогая нам в исследовании. В конце эксперимента никто не потерял свои деньги, поэтому нам не пришлось обирать испытуемых.

Вот три ситуации, которые мы включили в свое исследование. Цифры в скобках обозначают долю тех, кто выбрал соответствующий ответ. В этом примере Рационал, который избегал риска, выбрал бы надежный результат в каждой из ситуаций, потому что в каждом случае ожидаемый результат игры равнялся надежному результату.

---

[25] В некоторых случаях это было еще и очень просто. Билл Грин, специализирующийся на эконометрике, был постоянным участником нашей группы любителей покера. Я заметил, что когда один из наших коллег получал хороший расклад, то Билл начинал слегка подпрыгивать на стуле. Это был однозначный «сигнал». В какой-то момент нам стало его жаль, и мы сказали ему, что он так выдает себя. Но Билл не мог сдержаться, когда ему приходил хороший расклад. Я все ждал, что он сорвет крупный выигрыш, обманув нас своим подпрыгиванием, но этого так и не случилось.

**Ситуация 1.** Вы только что выиграли 30 долларов. Выберите один из предложенных вариантов своих дальнейших действий:

(a) 50 %-ный шанс выиграть 9 долларов и 50 %-ный шанс проиграть 9 долларов. [70 %]

(b) Больше никаких проигрышей и выигрышей. [30 %]

**Ситуация 2.** Вы только что проиграли 30 долларов. Выберите один из предложенных вариантов своих дальнейших действий:

(a) 50 %-ный шанс выиграть 9 долларов и 50 %-ный шанс проиграть 9 долларов. [40 %]

(b) Больше никаких проигрышей и выигрышей. [60 %]

**Ситуация 3.** Вы только что проиграли 30 долларов. Выберите один из предложенных вариантов своих дальнейших действий:

(a) 33 %-ный шанс выиграть 30 долларов и 67 %-ный шанс ничего не выиграть. [60 %]

(b) Гарантированно выиграть 10 долларов. [40 %]

Ситуация 1 – пример «эффекта денег заведения». Хотя испытуемые и были склонны избегать риска ради выигрыша, большинство из них отклонило бы предложение сыграть в «орла или решку», чтобы выиграть или проиграть 9 долларов. Когда мы им сказали, что они только что выиграли 30 долларов, респонденты были готовы сыграть в такую игру. Ситуации 2 и 3 иллюстрируют сложное переплетение предпочтений, когда люди в ментальных расчетах считают себя проигравшими. Вместо того чтобы в соответствии с теорией перспектив, предполагающей, что люди склонны к риску, если речь идет о потерях, в ситуации 2 проигрыш в 30 долларов не ведет к тому, что человек выбирает риск, когда нет шансов остаться без проигрыша, т. е. «сыграть в ноль».[26] Но, когда появляется шанс, в ситуации 3 большинство испытуемых выбирают риск.

Как только вы поняли суть нулевого проигрыша и эффект домашних денег, то начнете легко их подмечать в каждодневной жизни. Они возникают каждый раз, когда в наличии есть два надежных примера для сравнения, например точка начала и точка нынешнего пребывания. Эффект «денег заведения» – вместе с тенденцией экстраполировать только что полученную прибыль по инвестициям в будущее – стимулирует возникновение финансовых пузырей. В 1990-х частные инвесторы постоянно увеличивали долю своих взносов в пенсионные фонды, вкладывая в акции, а не в облигации, в результате чего доля их новых инвестиций в активы повышалась. Частично эта стратегия оправдывалась тем, что, заработав кучу денег за последние несколько лет, даже при условии обрушения рынка, эти инвесторы рисковали потерять проценты только по этим новым инвестициям. Конечно, тот факт, что эти деньги вы заработали совсем недавно, не должен снижать ощущения потери в случае, если эти деньги вылетят в трубу. Эта же самая логика была распространена среди спекулятивных инвесторов годы спустя, когда на рынке жилой недвижимости был бум. Те, кто обменивал недвижимость в Скоттсдейле, Лас-Вегасе и Майами, полагались на психологическую подушку «денег заведения» (ненамеренная игра слов), которая успокаивала их мыслью о возвращении к тому, с чего начали. Разумеется, когда рынок внезапно рухнул, эти инвесторы, имевшие надежное обеспечение, потеряли гораздо больше, чем «деньги заведения». Многие потеряли и свои дома.

В модели поведения профессиональных инвесторов также просматривается стратегия идти на риск, чтобы по крайней мере вернуть проигранное. Управляющие портфелем фондов взаимных инвестиций идут на больший риск в последнем квартале года, когда фонд, управля-

[26] Это означает, что прогноз в соответствии с теорией перспектив о том, что человек будет проявлять склонность к риску, когда терпит убытки, может оказаться неверным, если этот риск не будет оправдан шансом «сыграть в ноль».

емый ими, оказывается в хвосте какого-нибудь авторитетного индекса (например, индекс S&P 500), по которому оценивается полученная прибыль. И, что еще хуже, многие неконтролируемые трейдеры, потеряв миллиарды своих клиентов, шли на еще большее повышение рисков в самом конце в отчаянной попытке хотя бы вернуть потерянное. С точки зрения такого неконтролируемого биржевого трейдера, подобное поведение можно считать рациональным, если вам грозит потеря работы или что-то посерьезнее, а он не сможет восстановить потерянные средства. Если это так, то это значит, что руководители должны обращать пристальное внимание на поведение тех своих сотрудников, которые теряют деньги. Только подумайте, руководители должны проявлять больше бдительности еще до того, как их неконтролируемые трейдеры окажутся в ситуации огромных потерь. Стоит запомнить хорошее правило: люди, которым грозят большие убытки и которые располагают шансом вернуть потерянное, будут неожиданно охотно идти на риск, даже если в обычной ситуации они избегают рисков. Будьте настороже!

# III. Самоконтроль: 1975–1988 гг

**Теория перспектив и те идеи, которые родились у меня благодаря описанной ею функции полезности, сильнейшим образом подогрели мое желание разобраться в ментальных расчетах, что, в свою очередь, помогло мне разобраться во многих ситуациях из Списка. Тем не менее одна из таких ситуаций, казалось, выбивалась из общей картины: это был случай с орешками кешью, которые я забрал у гостей, пока мы ждали ужин. С точки зрения экономиста, исключение какой-либо возможности не является условием обогащения. Так почему же мы все остались довольны, когда миска с орешками была надежна спрятана на кухне?**

**Я начал собирать другие примеры «феномена кешью». Курильщики тратят больше на сигареты, покупая по одной пачке, вместо того чтобы приобрести сразу блок. Те, кто сидит на диете, не набивают морозильник мороженым. Научные работники (вроде меня) берут на себя обязательство представить на конференции доклад по еще не завершенной работе, только чтобы заставить себя закончить ее, ведь конференция состоится через несколько месяцев. Люди, которые с трудом встают с постели по утрам, выбирают место для будильника в дальнем конце комнаты, чтобы лишить себя возможности просто протянуть руку и, не вставая, выключить его.**

**То, что объединяет все эти примеры, – наличие проблемы с самоконтролем. Нам хочется съесть всего несколько орешков, но мы волнуемся, что если оставить миску на столе, то мы можем не устоять и съесть больше.**

**Эта разница между тем, чего мы хотим и что мы выбираем, не нашла отражения в современной экономической науке, которая определяет предпочтения исключительно на основе того выбора, который мы совершаем. Считается, что наш выбор «выявляет предпочтения». Представьте себе вот такой диалог между просто Человеком, который только что спрятал миску с орешками, и Рационалом, наблюдающим за этим.**

**РАЦИОНАЛ: Почему вы убрали орешки?**

**ЧЕЛОВЕК: Потому что я не хочу больше их есть.**

**РАЦИОНАЛ: Если вы не хотите больше орешков, зачем тогда утруждать себя и уносить их? Вы можете просто действовать в соответствии со своими предпочтениями и прекратить их есть.**

**ЧЕЛОВЕК: Я убрал миску, потому что, если бы орешки были все еще на столе, я бы еще их поел.**

**РАЦИОНАЛ: В этом случае вы предпочитает съесть еще орешков, а значит, глупо их убирать.**

**Этот разговор, как вы понимаете, не имевший места в реальности, на самом деле очень похож на те диалоги, которые я вел с экономистами в то время. Хотя в учебниках по экономике нигде не сказано это прямым текстом, на практике экономическая теория подразумевает, что проблемы с самоконтролем не существует. Так что свое следующее большое исследование я собирался посвятить предположительно несуществующей проблеме.**

# 11
# Сила воли? Без проблем

Экономисты не всегда были так упрямы в отношении проблемы самоконтроля. Примерно на протяжении двух столетий те экономисты, которые писали на эту тему, знали тех, кого изучали, – простых Людей. На самом деле одним из первых исследователей в области того, что сейчас мы бы назвали поведенческим подходом к самоконтролю, был не кто иной, как первосвященник свободной рыночной экономики Адам Смит. Когда люди думают об Адаме Смите, то чаще всего вспоминают его самую известную книгу «Богатство народов». Эта выдающаяся работа – впервые опубликованная в 1776 году – заложила фундамент современной экономической мысли. Странно, но самая популярная фраза из его книги, хваленая «невидимая рука», о которой я упоминал здесь ранее, в самом тексте появляется только один раз, и сам Смит пишет об этом как бы между прочим. Он отмечает, что, преследуя личную выгоду, обычный предприниматель оказывается «ведомым невидимой рукой, приближающей его к цели, которая не была частью его изначальных намерений. И ведь это не означает, что такой результат будет для общества обязательно хуже». Обратите внимание на то, как осторожно формулирует Смит второе предложение, которое редко цитируют или вспоминают те, кто использует эту известную фразу или прибегает к некоей версии невидимого жеста. «И это не обязательно равнозначно худшему для общества результату» – это не совсем то же самое, что утверждать, что все завершится как нельзя лучше.

# 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.