

Содержание

Предисловие	9
--------------------------	---

Часть I. Теории, предсказания и диагнозы

Несекретные секреты

<i>Enron, разведка и вред от избытка информации</i>	18
---	----

Марри на миллион долларов

<i>Почему проблему бездомности проще решить, чем сглаживать?</i>	49
--	----

Тяжелый случай

<i>Маммография, военно-воздушные силы и ограниченная видимость</i>	76
--	----

Кое-что о заимствованиях

<i>Как относиться к обвинениям в плагиате?</i>	105
--	-----

Как решить головоломку

<i>Парадоксы реформы разведывательной системы</i>	132
---	-----

Искусство терпеть неудачу

<i>Почему одних заклинивает, а другие впадают в панику</i>	155
--	-----

Взрыв

<i>Кого следует винить в катастрофах вроде взрыва «Челленджера»? Никого, и с этим лучше смириться</i>	176
---	-----

Часть II. Одержимые, первопроходцы и прочие разновидности гениев второго плана

Суперпродавец

*Коммивояжер Рон Попейл,
или История покорения американских кухонь.....* 192

Загадка кетчупа

*Сегодня выпускаются десятки видов горчицы,
так почему же кетчуп практически не меняется?.....* 226

Через тернии к миллиардам

*Как ожидание катастрофы
стало инвестиционной стратегией.....* 248

Естественный цвет

Краска для волос и история послевоенной Америки..... 279

Ошибка Джона Рока

*Чего изобретатель противозачаточных таблеток
не знал о женском здоровье* 310

Что видела собака

*Как успокоить даже злобное животное
одним прикосновением руки.....* 343

Часть III. Личность, характер и интеллект

Поздние таланты

*Почему мы связываем гениальность
с ранним развитием?.....* 374

Шансы на успех

*Как мы нанимаем на работу,
если не можем сказать, кто для нее подходит? 397*

Опасные мысли

Немного о психологическом профилировании преступников..... 424

Миф о талантах

Быть может, умных людей переоценивают?..... 451

Новые узы

О чем говорят собеседования? 474

Нарушители спокойствия

Что питбули могут рассказать нам о преступлениях 497

Предисловие

1

В детстве я частенько пробирался в кабинет отца и рылся в бумагах на его рабочем столе. Он был математиком и писал карандашом на листах в клетку — длинные ряды аккуратно выведенных цифр. Устроившись на краешке стула, я с удивлением и восторгом рассматривал каждую страницу. Казалось невероятным, что отцу платят за какую-то абракадабру. К тому же в голове совершенно не укладывалось то, что мой папа, обожаемый папа, занимается чем-то, недоступным моему пониманию.

Позже я узнал, что в психологии это называется проблемой другого сознания. Годовалый малыш полагает, что его родители не меньше, чем он, любят крекеры в форме рыбок. Он не осознает того, что его мысли и чувства отличаются от мыслей и чувств других людей. Шаг к пониманию того, что мама и папа вовсе не обязательно любят крекеры, — один из важнейших этапов развития человека. Мысль о существовании других сознаний, отличных от их собственных, завораживает маленьких детей и, говоря по правде, восхищает нас, даже когда мы становимся взрослыми. (Вот почему двухлетний малыш неустанно испытывает терпение родителей, проверяя, насколько то, что доставляет удовольствие ему, понравится им.)

Разговорившись где-то в гостях с врачом, что мы захотим узнать у него? Мы не станем спрашивать: «Чем занимаетесь?» Это нам, в общем-то, известно. Нет, нам интересно понять, что значит быть врачом и ежедневно общаться с больными людьми. Ведь это совсем не то же самое, что весь день работать за компьютером, или учить детей, или продавать машины. Что чувствует врач?

Вопросы такого рода — вовсе не глупые и не пустые. Желание проникнуть в закулисные тайны каждодневной работы других людей — одна из важнейших человеческих потребностей. Именно она привела к написанию книги, которую вы держите сейчас в руках.

2

Все главы сборника «Что видела собака» взяты со страниц журнала *New Yorker*, где я работаю с 1996 года. Из множества написанных для него статей эти — мои любимые. Я разбил книгу на три части.

Первая посвящена способам обобщения жизненного опыта. Как нам следует относиться к существованию бездомных, или к финансовым скандалам, или, скажем, к катастрофам вроде крушения «Челленджера»?

Меня как автора интересует не то, что мы должны думать об этих проблемах. Я хочу понять, что действительно думают о бездомных или финансовых скандалах люди, которые в этом разбираются. Лично я понятия не имею, к каким выводам можно прийти относительно крушения «Челленджера». Для меня это темный

лес — аккуратные ряды загадочных цифр на бумаге в клетку. Но что если мы взглянем на проблему глазами других людей?

Вторая часть посвящена людям увлеченным, тем, кого я люблю называть гениями второго плана. Это не вершители судеб человечества, такие как Альберт Эйнштейн, Уинстон Черчилль или Нельсон Мандела. Нет, это Рон Попейл, продавец кухонных комбайнов Chop-o-Matic, или Ширли Поликофф, известная благодаря рекламному слогану «Красится или нет? Об этом знает только ее парикмахер».

В третьей части я пытаюсь разобраться, как складывается наше впечатление о людях. Как мы узнаем, насколько хорош, плох или, скажем, талантлив тот или иной человек? И насколько справедливы бывают наши оценки?

В одной из статей я исследую, что привело к гибели в авиакатастрофе в 1999 году Джона Кеннеди-младшего. Неопытный пилот, он летел ночью в плохую погоду, потерял ориентацию в пространстве и начал снижаться по спирали. Чтобы прочувствовать то же, что чувствовал Кеннеди, я в такую же погоду сел в такой же самолет и попросил пилота начать снижение по спирали. Мое решение было продиктовано не бравадой, а необходимостью. Мне надо было понять, что переживает человек в такие минуты, потому что, если ты хочешь разобраться в том, что произошло, мало просто знать, что он делал.

В главе «Трудный случай» рассказывается об изучении фотографий, сделанных из космоса, вроде тех,

на которых, по мнению администрации Буша, видно оружие массового поражения Саддама Хусейна. Я заинтересовался этой темой после того, как мне пришлось целый день провести в обществе врача-радиолога, изучавшего маммограммы. Ни с того ни с сего он вдруг заявил, что ему и его коллегам приходится, пожалуй, не легче, чем сотрудникам спецслужб, разглядывающим фотографии из космоса. Мне хотелось узнать, как работает и что при этом испытывает он, а ему, оказывается, было интересно узнать то же самое о цээршниках...

Потом была статья, которая и дала название этой книге. Ее герой — Сезар Миллан, известный как «переводчик с собачьего». Одним прикосновением руки он может успокоить самое злобное животное. Что в эти мгновения творится в голове у Миллана? Этот вопрос заставил меня взяться за статью. Но в разгар работы на ум мне пришла другая мысль: когда Миллан показывал свои фокусы, интересно, что творилось в голове у собаки? Вот что действительно хочется узнать — что видела собака?

3

Меня часто спрашивают: «Откуда вы черпаете идеи?» Раньше мне ни разу не удавалось внятно ответить на этот вопрос. Обычно я отделялся каким-нибудь расплывчатым пояснением: мол, люди рассказали, или Генри, мой редактор, дал почитать книгу, натолкнувшую меня на размышления, или просто не помню откуда. Но на этот раз — другое дело. Взять, к примеру, статью

о том, почему никто до сих пор не придумал кетчуп, который мог бы соперничать с Heinz. (Что мы чувствуем, когда едим кетчуп?) Ее идея принадлежит моему приятелю Дэйву, торгующему бакалейными товарами. Мы время от времени обедаем вместе, а он из тех, кто задумывается о подобных вещах. (Дэйв развил несколько увлекательных теорий по поводу арбузов, но я прибегаю их на потом.)

Статья под названием «Естественный цвет» рассказывает о женщине, ставшей первопроходцем на рынке красок для волос. Как-то мне подумалось, что было бы забавно написать о шампуне. (Думаю, тогда мне просто не хватало новых тем.) Я начал собирать материал, но один рекламщик с Мэдисон-авеню, у которого я брал интервью, спросил меня: «С чего вы вдруг решили писать о шампуне? Краска для волос гораздо интереснее». Так и появилась статья.

Секрет новых идей заключается в том, чтобы убедить себя: любой человек и любая вещь могут поведать увлекательную историю. Я говорю «секрет», но на самом деле это проблема, потому что убедить себя бывает не так-то просто. В человеческой природе заложено другое убеждение: большинство вещей не представляет никакого интереса. Включив телевизор, мы скачем с канала на канал и просматриваем штук десять, прежде чем останавливаемся на каком-нибудь одном. В книжном магазине мы пролистываем 20 книг, прежде чем выберем ту, что нам понравится. Мы фильтруем, классифицируем и оцениваем. Нам приходится это делать. Нас окружает

столько всякой всячины. Но если вы хотите стать писателем, с этим инстинктом нужно бороться. Тема шампуня кажется неинтересной? Она, черт ее побери, должна быть интересной, а если нет, я обязан убедить себя в том, что она выведет меня на что-то увлекательное! (Прочитав эту книгу, вы сами сможете решить, насколько я прав в своем утверждении.)

Еще один секрет поиска идей кроется в умении различать власть и знания. Мало кто из людей, с которыми вы познакомитесь в этой книге, влиятелен или хотя бы известен. Говоря о своем интересе к гениям второго плана, я именно это и имел в виду. Если вам нужна история, не стоит искать героя на вершине. Спуститесь пониже, ведь все держится на людях из середины. Мой приятель Дэйв, подкинувший идею насчет кетчупа, как раз из таких середняков. Он работает с кетчупом, вот откуда ему все известно. Люди на вершине следят за своими словами (и правильно делают), поскольку обладают возможностью и привилегией утаивать информацию — а утаивание информации есть враг «интересности».

В главе под названием «Суперпродавец» вы познакомитесь с Арнольдом Моррисом из Нью-Джерси, который устроил для меня на своей кухне презентацию ломтерезки Dial-O-Matic. «Подходите, ребята! Я покажу вам такую ломтерезку, какой вы еще не видели, — призывал он. — Только взгляните на это!» При этом он держался так, словно в руках у него была по меньшей мере ваза от Тиффани. Вот так и находятся истории — на чьей-нибудь кухне в Нью-Джерси.

4

В детстве я не мечтал быть писателем. Я хотел стать адвокатом, а на последнем курсе колледжа решил, что буду заниматься рекламой. Я отправил резюме в 18 рекламных агентств Торонто и получил 18 писем с отказом, которые повесил рядком на стене. (Они до сих пор где-то у меня валяются.) Задумался об аспирантуре, однако мои отметки оставляли желать лучшего. Попытался получить грант на годовую поездку в какую-нибудь экзотическую страну, но мне и в этом отказали. Писать я начал как-то незаметно и очень долго не мог осознать, что это вполне может стать моей работой. Работа представлялась чем-то серьезным и пугающим. Писательство было развлечением.

После колледжа я шесть месяцев проработал в Индиане в маленьком журнале под названием *American Spectator*. Затем перебрался в Вашингтон, несколько лет находился в свободном полете, потом наконец устроился в *The Washington Post*, а оттуда перешел в *New Yorker*. За все это время писательство не утратило для меня своего очарования, поэтому — надеюсь, вы это заметите — каждая статья дышит весельем и жизнерадостностью.

Ничто не может огорчить меня больше, чем человек, который, прочитав мою или какую-то другую книгу, гневно заявит: «Не верю». Почему он так сердится? Литературное произведение нельзя оценивать по степени его убедительности. Судить о нем можно по тому, смогло ли оно увлечь вас, заставило ли задуматься,

дало ли возможность «влезть» в чужие мысли — пусть даже потом вы решите, что это совсем не то место, где вам хотелось бы находиться. Эти статьи я называю приключениями, поскольку именно так они и задумывались. Поэтому просто наслаждайтесь!

Часть I

**Теории,
предсказания
и диагнозы**

*«Это было все равно что мчаться
по скоростному шоссе, глядя сквозь соломинку»*

Несекретные секреты

Enron, разведка и вред от избытка информации

1

Это было 23 октября 2006 года. Джеффри Скиллинг, в темно-синем костюме и галстукe, сидел за столом в зале окружного суда города Хьюстон, штат Техас. Вокруг него столпились восемь адвокатов. Весь близлежащий квартал был запружен автофургонами телевизионных каналов.

«Мы собрались сегодня, — начал судья Симеон Лейк, — для вынесения приговора по уголовному делу за номером Н-04-25, Соединенные Штаты Америки против Джеффри Скиллинга. Мистер Скиллинг, можете сделать заявление и представить любую информацию для смягчения приговора».

Скиллинг поднялся. Он выглядел старше своих 52 лет. Enron, компания, превращенная им в энергетического гиганта, обанкротилась почти пять лет назад. В мае суд присяжных осудил его за мошенничество. По соглашению об урегулировании претензий почти все его имущество было обращено в фонд выплат компенсаций бывшим акционерам.

Он говорил сбивчиво, спотыкаясь на середине предложений. «Я очень раскаиваюсь, Ваша честь», — заявил

он. Сказал, что у него были «друзья, которые умерли, хорошие люди». И закончил тем, что он невиновен — «невиновен по всем пунктам». Он говорил две или три минуты, а потом сел на место.

Судья Лейк вызвал Энн Беливо, которая 18 лет проработала старшим административным помощником в налоговом отделе Enron. Она была одной из девяти человек, попросивших разрешения выступить перед вынесением приговора.

«Как бы вам понравилось жить на 1600 долларов в месяц? А мне именно это и предстоит! — обратилась женщина к Скиллингу. В результате банкротства компании она лишилась пенсионных накоплений. — А все, мистер Скилинг, из-за жадности, только из-за жадности. Вам должно быть стыдно!»

Второй свидетель заявил, что Скилинг погубил хорошую компанию; третий — что всему виной неграмотные действия руководства; четвертый набросился непосредственно на бывшего гендиректора. «Мистер Скилинг зарекомендовал себя как лжец, вор и пьяница, — заявила суду женщина по имени Дон Пауэрс Мартин, проработавшая в Enron 22 года. — Мистер Скилинг лишил меня и мою дочь надежды на пенсию. Пришла пора лишить его возможности разгуливать на свободе». Она обратилась к подсудимому: «Вы угощались штаббрианами и шампанским, а мы с дочерью собирали продовольственные купоны и питались объедками».

И дальше все в том же духе.

Наконец судья попросил Скиллинга встать.

«Согласно свидетельским показаниям, обвиняемый неоднократно обманывал инвесторов, включая, собственно, сотрудников Enron, относительно различных аспектов финансового состояния компании», — объявил судья. Приговор оказался суров: Скиллинга, человека, возглавлявшего компанию, которая, по версии *Fortune*, считалась одной из самых успешных в мире, приговорили к 24 годам и 4 месяцам заключения. Из тюрьмы он выйдет — если вообще выйдет — стариком.

«У меня только одна просьба, Ваша честь, — обратился к судье адвокат Скиллинга Дэниел Петроцелли. — Если бы вы сократили моему подзащитному срок на десять месяцев — а это не так уж много, — то, согласно правилам управления тюрем, он мог бы отбывать его в тюрьме менее строгого режима. Всего на десять месяцев меньше...»

Это была просьба о снисхождении. Скилинг не был убийцей или насильником. В Хьюстоне он занимал высокое общественное положение, и благодаря небольшому уменьшению срока ему не пришлось бы проводить остаток жизни среди закоренелых преступников.

«Нет», — ответил судья Лейк.

2

Специалист по национальной безопасности Грегори Тревертон известен тем, что именно он сумел четко разделить понятия «загадка» и «тайна». Местонахождение Усамы бен Ладена — это загадка. Мы не можем отыскать

его, поскольку не располагаем нужными сведениями. Разгадать эту загадку нам, возможно, поможет человек из близкого окружения бен Ладена, но пока мы не найдем источник информации, бен Ладен будет находиться на свободе.

Другое дело — вопрос о том, что будет твориться в Ираке после свержения Саддама Хусейна. Он являл собой тайну. На этот вопрос нельзя было дать конкретный ответ. Чтобы раскрыть тайну, нужно анализировать имеющиеся данные, и главная трудность заключается не в недостатке информации, а в ее избытке. Все представляли себе Ирак после вторжения по-своему: и Пентагон, и Министерство иностранных дел, и Колин Пауэлл, и Дик Чейни, и многочисленные политологи, журналисты и ученые. Кстати сказать, свое мнение на этот счет имел и каждый таксист в Багдаде.

Это различие между загадкой и тайной не столь уж незначительно. Если, к примеру, рассматривать мотивы терактов 11 сентября как загадку, то логичным ответным действием был бы более активный сбор разведывательных данных, увеличение числа шпионов, получение дополнительной информации об «Аль-Каиде». Если же рассматривать события 11 сентября как тайну, то стоит задуматься: а не усугубит ли положение сбор дополнительной информации? Разведывательным структурам придется совершенствовать методы анализа; возникнет необходимость в думающих, скептически настроенных людях, которые смогут заняться глубоким изучением имеющихся у нас сведений об «Аль-Каиде».

Дважды в месяц группе по борьбе с терроризмом из ЦРУ придется встречаться с группами по борьбе с терроризмом из ФБР, Управления национальной безопасности и Министерства обороны, чтобы познакомиться друг с другом и обменяться данными.

Если в «загадочном» деле возникнут какие-то проблемы, виновного вычислить нетрудно: это тот, кто утаивал информацию. С тайнами дело обстоит сложнее: иногда мы получаем недостоверную информацию, иногда мы не в состоянии истолковать имеющиеся в нашем распоряжении данные, а иногда ответа на поставленный вопрос просто не существует. У загадок обычно находится отгадка. У тайн таковой зачастую попросту нет.

Если бы вы присутствовали на процессе Джеффри Скиллинга, то могли бы подумать, что скандал с Enron — настоящая загадка. По утверждению обвинения, компания совершала незаконные и довольно странные сделки. Высшее руководство утаивало от инвесторов важные сведения. Скиллинг, идейный вдохновитель политики компании, оказался лжецом, вором и пьяницей. От нас скрывали часть информации — а это классическая предпосылка загадки — вот лейтмотив всего судебного процесса по делу Enron.

«Это простой случай, леди и джентльмены, — заявил в своем заключительном слове обвинитель, обращаясь к присяжным. — Поэтому я, скорее всего, закончу раньше отведенного мне времени. Здесь все черным по белому. Правда и ложь. Акционеры, леди и джентльмены... приобрели акции, и пусть это не дает им много прав, но они

имеют право знать правду. Они имеют право на то, чтобы служащие компании ставили их интересы выше своих собственных. Они имеют право знать, каково финансовое состояние компании. Они имеют право на честность, леди и джентльмены».

Но обвинитель ошибался. Дело Enron представляло собой не загадку, а тайну.

3

В конце июля 2000 года Джонатану Вейлу, репортеру из далласского бюро *The Wall Street Journal*, позвонил его знакомый, специалист по инвестициям. Вейл вел колонку под названием «Слушается в Техасе» и пристально следил за деятельностью крупных энергетических компаний, работающих в Хьюстоне, — Dynegy, El Paso и Enron. Его телефонный собеседник предложил ему вот что: «Тебе нужно проверить Enron и Dynegy и разузнать источник их доходов». «Так я и сделал», — рассказывал позднее Вейл.

Вейла интересовало, как в Enron использовали так называемый учет в текущих ценах, метод, применяемый в компаниях с обширными финансовыми операциями. Предположим, вы энергетическая компания, которая заключает договор со штатом Калифорния на 100 млн долларов и обязуется обеспечить в 2016 году миллиард киловатт-часов электроэнергии. Сколько стоит такой договор? В ближайшие десять лет вы не получите по нему деньги и не узнаете, принесет ли эта сделка

прибыль или убытки. Тем не менее перспектива получения 100 млн долларов определенно имеет немалое значение для итоговой строки в финансовом отчете. Если в течение ближайших нескольких лет цены на электроэнергию будут стабильно падать, то вы получите по заключенному договору солидную прибыль. Но если по мере приближения 2016 года электроэнергия начнет дорожать, вы можете потерять десятки миллионов долларов. Используя учет в текущих ценах, вы подсчитываете, какой доход обеспечит вам эта сделка, и указываете данную сумму в своих бухгалтерских книгах в момент подписания договора. Если в будущем прогнозные расчеты изменятся, вы внесете соответствующие изменения в балансовый отчет.

Когда компания, применяющая метод учета в текущих ценах, заявляет, что получила прибыль 10 млн долларов при обороте 100 млн долларов, это может означать одно из двух. Либо компания действительно имеет на банковских счетах 100 млн долларов, из которых после оплаты счетов у нее останется 10 млн долларов. Либо она предполагает, что заработает 10 млн долларов на сделке, оплата по которой может быть произведена через много лет. Источник Вейла хотел, чтобы тот выяснил, сколько же денег из тех, что, по ее собственным утверждениям, зарабатывала компания Enron, были «реальными».

Вейл достал копии годовых отчетов и квартальной документации компании и принялся сравнивать отчеты о прибылях и убытках и отчеты о движении денежных

средств. «У меня ушло немало времени на то, чтобы выяснить все, что требовалось, — рассказывал репортер, — что-то около месяца. Чтобы найти нужную мне информацию, приходилось продираться сквозь горы всякой шелухи, которой в этих финансовых отчетах навалом».

Вейл обратился к Томасу Линсмайеру, занимавшему в то время должность профессора кафедры бухгалтерского учета в Университете штата Мичиган. Тот рассказал, как в 1990-х годах некоторые финансовые компании использовали учет в текущих ценах для субстандартных кредитов — т. е. кредитов, выдаваемых заемщикам с высоким кредитным риском. Когда экономика пошла на спад и заемщики прекратили платежи или выплатили кредиты быстрее, чем предполагалось, финансовые компании поняли, что их прогнозы касательно потенциальной прибыли оказались слишком оптимистичными. Вейл побеседовал с представителем Совета по стандартам финансового учета, с аналитиком рейтингового агентства Moody's и еще с десятком других людей, после чего вернулся к финансовым отчетам Enron. И в конце концов пришел к ошеломляющим выводам. Во II квартале 2000 года 747 млн долларов из денег, которыми, по словам Enron, она владела, оказались нереализованными — другими словами, это были деньги, которые руководство только рассчитывало заработать в будущем. А если не принимать в расчет эту несуществующую сумму, то во II квартале Enron понесла значительные убытки. То есть одна из самых престижных

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru