

МАЙКЛ ЛЬЮИС



MONEYBALL

Как математика изменила самую популярную
спортивную лигу в мире

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

MICHAEL LEWIS

MONEYBALL

The Art of Winning an Unfair Game

W. W. Norton & Company

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

МАЙКЛ ЛЬЮИС

MONEYBALL

Как математика изменила самую
популярную спортивную лигу
в мире

Перевод с английского Натальи Воронцовой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 796.357.2
ББК 75.567
Л91

*Издано с разрешения Writers House LLC и Synopsis Luterary Agency
На русском языке публикуется впервые*

Льюис, М.

Л91 Moneyball: как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире / Майкл Льюис ; пер. с англ. Натальи Воронцовой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 464 с.

ISBN 978-5-91657-854-6

Многие уверены, что спорт давно превратился в соревнование кошельков. Побеждает тот, кто может позволить себе самых лучших, а значит, самых дорогостоящих игроков. Эта книга доказывает обратное — настоящий прорыв делает тот, кто умеет смотреть по-новому на привычные вещи.

В основе книги лежит реальная история одного из выдающихся спортивных менеджеров нашего времени — Билли Бина. Ему удалось на первый взгляд невозможное: вывести малобюджетную команду по бейсболу на лидирующие позиции и обойти самые дорогие команды. Изменив подход к игрокам, он в каком-то смысле изменил саму игру и этим достиг невероятного успеха в истории бейсбола.

УДК 796.357.2
ББК 75.567

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

VEGAS LEX

Copyright © Michael Lewis, 2003, 2004
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-91657-854-6

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	11
Глава 1. ТЯЖЕЛОЕ БРЕМЯ ТАЛАНТА.	17
Глава 2. КАК НАЙТИ БЕЙСБОЛИСТА.	33
Глава 3. ПРОЗРЕНИЕ	74
Глава 4. ТЕРРИТОРИЯ ЗАБЛУЖДЕНИЙ	107
Глава 5. ФИРМЕННОЕ БЛЮДО ДЖЕРЕМИ БРАУНА	158
Глава 6. ИСКУССТВО ПОБЕЖДАТЬ В НЕРАВНОЙ БОРЬБЕ	190
Глава 7. ДЖАМБИ, ИЛИ КАК ПРИКРЫТЬ БРЕШЬ В ЗАЩИТЕ.	219
Глава 8. СКОТТ ХАТТЕБЕРГ — ЛОВЕЦ МЯЧЕЙ	256
Глава 9. ЗА СТОЛОМ ТРЕЙДЕРА	292
Глава 10. СЕКРЕТ НЕДООЦЕНЕННОГО ПОДАЮЩЕГО	333
Глава 11. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР	370
Глава 12. СКОРОСТЬ ИДЕИ	395
Эпилог. «БАРСУК».	419
Послесловие. НА ФРОНТАХ БЕЙСБОЛЬНОЙ ВОЙНЫ	426
От автора	445
Приложение. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРАВИЛ БЕЙСБОЛА	448

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

*Билли Фицджеральду
До сих пор слышу, как он на меня кричит*

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Во время кораблекрушения один из пассажиров надел на себя пояс, в котором было зашито около двадцати фунтов золота. Пассажира нашли на дне. На нем был его пояс. Интересно, когда он тонул, золото принадлежало ему или же он принадлежал золоту?

Джон Раскин. *И этому последнему*

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Я написал эту книгу, потому что мне запала в сердце одна история. История о нескольких недооцененных профессиональных бейсболистах и менеджерах, многих из которых считали неподходящими кандидатами для Главной лиги и которые стали в ней одной из самых успешных франшиз. Собственно, идея о книге родилась еще до того, как я узнал историю, которая запала мне в сердце. Все началось с безобидного, на первый взгляд, вопроса: как одна из самых бедных бейсбольных команд, «Окленд Атлетикс» умудрилась одержать столько побед?

На протяжении более десятка лет люди, управлявшие бейсбольными командами, твердили, что игра все меньше остается состязанием игроков и все больше — соревнованием кошельков. В бейсболе пропасть между богатыми и бедными командами была намного больше, чем в любом другом профессиональном виде спорта, и росла с каждым днем. В начале сезона 2002 года фонд заработной платы

игроков самой богатой команды, «Нью-Йорк Янкиз», составлял 126 миллионов долларов, в то время как самых бедных команд, «Окленд Атлетикс», «Тампа Бей» и «Дэвил Рейз», составлял менее трети этой суммы, около 40 миллионов. Десятью годами ранее команда с самыми высокими зарплатами, «Нью-Йорк Метс», потратила на игроков около 44 миллионов долларов, а «Кливленд Индианс», команда с наименьшим фондом заработной платы игроков, — немногим свыше восьми миллионов. Разница в том, сколько та или иная команда могла потратить на игроков, означала, что только богатые клубы приглашали лучших игроков. Бедные же команды, которые, образно говоря, могли позволить себе только увечных и неспособных бейсболистов, были обречены на поражение. Именно это имели в виду бейсбольные менеджеры, когда говорили о состязании кошельков.

Я был склонен думать точно так же. Люди с большим кошельком часто выигрывают. Но когда смотришь на то, что же произошло за последние несколько лет, начинают закрадываться сомнения. В самом низу дивизионов оказываются самые богатые команды: «Рейнджеры», «Ориолс», «Доджерс», «Метс» — команды, потратившие поистине баснословные деньги и тем не менее с треском провалившиеся. А в лидерах идет «Окленд». За последние несколько лет, работая с самым низким фондом заработной платы игроков, «Окленд Эйс» выиграла больше игр в обычном сезоне, чем любая другая команда, кроме «Атланта Брэйвз». Три года подряд команда выходила в плей-офф и в первых двух плей-офф турнирах победила бы «Янкиз» — самую богатую команду в бейсболе, если бы не два вывода в аут. Как им такое удалось? «Янкиз» — это вопиющий пример финансового детерминизма. «Янкиз» — типичное детище Нью-Йорка, они убеждены, что в том, чтобы покупать успех за деньги, нет ничего зазорного, и, может быть, из-за

отсутствия скромности у них это получалось лучше, чем у кого-либо еще в бейсболе.

В начале 1999 года комиссар Главной бейсбольной лиги (MLB) Аллан («Бад») Селиг начал именовать успех «Окленд Эйс» не иначе как «отклонением от нормы», но это было скорее не объяснением, а предлогом, чтобы не искать ответ на вопрос: как это им удалось? В чем секрет команды? Как смогла команда со второй от конца зарплатной ведомостью в лиге сражаться с горами наличных и при этом иметь даже самый маленький шанс на успех, не говоря уже о том, что оклендцы одержали по ходу регулярных сезонов больше побед, чем любая другая из двадцати девяти команд? Меня же эти вопросы интересовали прежде всего, и в своей книге я и постарался найти на них ответ.

Поиск ответа начинается с осознания очевидной вещи: в профессиональном бейсболе до сих пор большое значение имеет то, сколько ты тратишь, а не то, на что ты тратишь. Когда я впервые пришел в главный офис «Окленд», там подводились итоги игрового сезона, в котором было потрачено 34 миллиона и выиграно удивительное количество игр — 102. В 2000 году клуб израсходовал 26 миллионов, выиграл 91 игру и финишировал первым в своем дивизионе. Ведущий финансовый специалист в бейсболе Дуг Паппас указал на явную разницу между «Окленд» и другими бейсбольными командами. Пять миллионов — это минимум того, что вы должны потратить на двадцать пять игроков команды, плюс еще два миллиона — на запасных игроков основного состава и тех, кого при случае можно ввести в основной состав. Огромная роль удачи, присущая такой игре, как бейсбол, относительно небольшая разница в уровне большинства игроков Главной лиги и новичков, играющих за низкую оплату, означали, что наименьшее количество из 162 игр регулярного сезона, которое команда с минимальным

бюджетом теоретически могла выиграть, составляло около 49. Паппас оценивал финансовую эффективность в бейсболе следующим образом: насколько больше, чем семь миллионов, потратит команда за каждую выигранную игру сверх этих 49? Сколько дополнительных долларов выложит команда за каждую дополнительную победу?

За последние три года «Окленд Эйс» заплатили за каждую дополнительную победу около полумиллиона долларов. Еще одной командой, удержавшейся в пределах шестизначной суммы, была «Миннесота Твинс», ей каждая дополнительная победа обошлась в 675 тысяч долларов. Самые расточительные — «Балтимор Ориолс» или «Техасские Рейнджеры» — заплатили за каждую дополнительную победу по три миллиона долларов — почти в шесть раз выше «Окленд». «Окленд», казалось, играет вообще в другую игру. В любой иной отрасли «Окленд Эйс» уже давно бы скупил практически все остальные бейсбольные команды и построил свою империю. Но это бейсбол, поэтому все, чего мог добиться «Окленд», это вогнать в краску своим успехом остальные, более богатые команды.

В основе эксперимента, который проводил «Окленд», было желание переосмыслить игру в бейсбол: как организовать управление командой, какую выбрать стратегию на ту или иную игру, кто лучше всего подходит для игры в бейсбол и почему. Понимая, что такими деньгами, как «Янкиз», он располагать никогда не будет, генеральный менеджер «Окленд Эйс» Билли Бин начал исследовать каждый нюанс этой игры. Последовательному научному анализу он подверг все, начиная со стоимости беговых способностей спортсменов и заканчивая неявными различиями между среднестатистическим игроком Главной лиги и лучшим игроком команды уровня ААА из низшей лиги. Используя такой подход, клуб «Окленд» приобретал игроков

по выгодной цене. Многие из тех, кого покупал «Окленд», находились в плену предрассудков, которые глубоко укоренились в бейсбольных традициях. Отдел исследований и разработок главного офиса «Окленд» освободил их из-под этого ига и позволил проявить их истинный талант. Бейсбольная команда — хотите верить, хотите нет — стала примером культуры, отвергающей научные взгляды, в силу своей косности не готовой принять новые научные методы.

Как я уже сказал, мне в сердце глубоко запала история. История о бейсболе и людях, которые в него играют. В центре ее событий находится человек, чью жизнь в свое время перевернул с ног на голову профессиональный бейсбол. И он отплатил бейсболу тем же. В попытке понять этого человека и революцию, вдохновителем которой он стал, я провел несколько дней с Джоном Рикьярди, менеджером «Торонто Блю Джейс». Рикьярди работал когда-то с Билли Бином в «Окленд Эйс». Хотя поначалу над ним смеялись, к моменту нашего с ним знакомства Рикьярди уже снискал всеобщее уважение у самых беспринципных журналистов, пишущих о бейсболе. К концу 2002 года новостью номер один для Торонто было то, что Рикьярди согласился стать генеральным менеджером бостонской команды «Ред Сокс», которая всерьез собиралась последовать примеру «Окленд Эйс».

Во время игры с «Ред Сокс» я попытался вовлечь Рикьярди в разговор, который был нужен только мне. За несколько месяцев до этого он настойчиво убеждал меня, что между Билли Бином и любым другим генеральным менеджером в бейсболе огромная разница. Со словами «Билли здесь, а остальные — вот тут» он поднял одну руку высоко-высоко над головой, а другую опустил к полу. Когда Рикьярди наблюдал, как «Ред Сокс» проигрывала его новому детищу «Блю Джейс», я поинтересовался, не приходили ли ему мысли

о том, что он, возможно, мог бы б не хуже своего прежнего руководителя Билли Бина управлять командой. Рикьярди только рассмеялся. То, что Билли Бин был лучшим управленцем в бейсболе, — факт. Вопрос состоял в том, почему Билли был лучшим.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

