

Глава 6

Мы неправильно интерпретируем действительность

НЕДАВНО МНЕ В ГЛАЗА бросился заголовок в газете:

Мужчина по ошибке принял звуки порно по DVD за мольбы женщины о помощи. Теперь его обвиняют в проникновении в чужую квартиру с мечом в руках.

Речь в статье шла о человеке по имени Джеймс Ван Айверен, а события происходили в пригороде Милуоки. Однажды утром Ван Айверен, которому было тогда тридцать девять лет, услышал звуки из квартиры, расположенной этажом выше. По его словам, очень четкие и неоднозначные звуки. Кричала женщина. «Она молила о помощи», — заявил Ван Айверен.

Сначала он постарался не обращать на крики внимания, но скоро понял, что это просто невозможно. Телефона в доме не было, поэтому мужчина не мог вызвать полицию. И тогда он схватил единственное оружие, которое у него имелось — семейную реликвию, старинный меч, — бросился вверх по лестнице и выбил дверь в квартире соседа...

И увидел самого соседа, Брета Стайгхорста, тридцатитрехлетнего студента местного технического колледжа, который в это время смотрел порнофильм под названием Casa de Culo (Culo деликатно переводится как «задница»). «Фильм был на испанском, и я ни слова не понимал, — признался потом журналистам Стайгхорст. — Я купил его для своих подружек».

Ван Айверен решительно спросил у хозяина квартиры, где женщина, которая только что кричала. Стайгхорст сказал, что никаких женщин у него в квартире нет. Он даже показал непрошеному гостю дом, открыв двери шкафов, чтобы доказать, что там никто не прячется. Не найдя никаких жертв, неудавшийся спаситель удалился вместе

со своим мечом. А через какое-то время к нему нагрянула полиция. Его обвинили в преступном нарушении владения с причинением ущерба. Вскоре об этом деле писали все СМИ.

«Теперь я чувствую себя ужасно глупо, — признается Ван Айверен. — Все это было просто большой нелепой ошибкой».

Как мы интерпретируем действительность

И правда, глупо получилось. Между тем неуместное рыцарство Ван Айверена служит наглядной иллюстрацией одного весьма распространенного источника ошибок — трактовки. Очень многие повседневные недоразумения происходят именно по причине неверной интерпретации. Вы наверняка сталкивались с такими проблемами, даже не осознавая этого. Скажем, вам не доводилось на парковке торгового центра пытаться открыть своим ключом замок чужого автомобиля?

Восприятие работает по-разному — иногда через глаза, иногда через уши. Например, несколько лет назад исследователи из Великобритании решили определить, влияет ли музыка на выбор вин, которые люди покупают в продуктовых магазинах. Для этого они установили магнитофон на верхней полке в винном отделе одного магазина. Ниже, на самом стеллаже, выставили по четыре разновидности французских и немецких вин сопоставимых цены и качества. А затем попеременно, через день, проигрывали покупателям французскую и немецкую музыку. Оказалось, в дни, когда звучали французские мелодии, французское вино продавалось лучше немецкого, а когда звучали немецкие — люди активнее покупали вина Германии. (Причем большинство клиентов магазина изначально в основном предпочитали французские вина.)

Когда звучали французские мелодии, французское вино продавалось лучше немецкого, а когда звучали немецкие — люди активнее покупали вина Германии.

Кстати, разницу в продажах нельзя назвать незначительной. Например, когда в магазине играла французская музыка, за день продавалось сорок бутылок французского вина, а когда немецкая — продажи

снижались до двенадцати бутылок. Такая же тенденция наблюдалась и в отношении немецких вин: когда звучали немецкие композиции, люди покупали в день около двадцати бутылок, а при проигрывании французских шансонье его продажи снижались до восьми бутылок.

Любопытно, что большинство людей, судя по всему, не осознавали, как на них влияет звучащая в магазине музыка. При выходе из торгового зала исследователи просили покупателей заполнить анкету. И из сорока четырех опрошенных ими человек только шестеро (около 14 процентов) признались, что сделали выбор под влиянием музыки. Данный результат наглядно иллюстрирует причину мощи фрейминга — все дело в том, что мы, как правило, не имеем понятия о влиянии этого эффекта на наши решения.

Львиную долю из того, что нам все же известно об эффекте фрейминга, или эффекте обрамления, мы знаем благодаря трудам профессора Принстонского университета, лауреата Нобелевской премии Дэниела Канемана, а также ныне ушедшего от нас члена Национальной академии наук Амоса Тверски. Эти ученые изучали процесс принятия людьми решений, особенно в условиях неопределенности. В результате ряда экспериментов они наглядно продемонстрировали, что от того, как мы формулируем тот или иной вопрос, зачастую очень сильно зависит ответ на него.

Так, в ходе одного из экспериментов Канеман и Тверски поделили испытуемых на две группы. Обеим предложили одинаковое начало гипотетической задачи: США готовятся к эпидемии неизвестной азиатской болезни, которая, как ожидается, унесет жизни шестисот человек. Затем обеим группам раздали по два варианта дальнейших условий и спросили, какой из них они предпочли бы. Первой группе дали следующие варианты: если будет принята программа А, удастся спасти жизнь двухсот человек. Если принять программу Б, то на одну треть вероятно спасение всех шестисот заболевших и на две трети — что все они умрут.

В вариантах второй группы значилось: если будет принята программа В, умрут четыреста больных. Если примут программу Г, на треть вероятно, что не умрет никто, и на две трети, что умрут все заболевшие.

Теперь сделайте небольшую паузу и перечитайте оба сценария. (Кстати, участникам эксперимента такого шанса не дали.) Два

решения задачи полностью совпадают. Программы А и В описывают одинаковый результат: двести человек будут спасены, четыреста умрут. То же самое относится к программам Б и Г: на треть вероятно, что спасутся все, на две трети — что никто не выживет.

По идее, если человек предпочитает вариант А, он должен выбрать и вариант В, так как последствия в обоих случаях совершенно одинаковы. Однако вышло совсем не так. В вариантах, предложенных первой группе, решение было сформулировано с точки зрения числа спасенных жизней, поэтому 72 процента респондентов предпочли вариант А. Но в задаче второй группы ответ сформулировали с точки зрения числа умерших, и 78 процентов выбрали вариант Г*.

Мы предпочитаем выбирать наверняка

Полученные Канеманом и Тверски результаты указывают на то, что при принятии решений люди, судя по всему, используют четкую и последовательную модель рассуждений. В ситуациях, когда предполагаются потери, люди склонны больше идти на риск. Скажем, если, как в приведенном выше примере, акцент делается на смертности, предпочтительнее более рискованная альтернатива, предполагающая *хоть какие-то* перспективы спасения всех заболевших. А вот при оценке выгод человек действует гораздо консервативнее, поэтому выбирает только то, в чем уверен. Скорее всего, такое поведение частично объясняется тем, как человек воспринимает риск.

«Существуют два разных подхода к анализу риска: автоматический, или интуитивный, и более вдумчивый, содержательный анализ, — утверждает, профессор психологии из Орегонского университета Пол Словик. — Наше восприятие риска проистекает в основном

* Аналогичные результаты дали и другие эксперименты в этой области. В ходе одного из них людям предложили выбрать один из двух методов лечения онкологического заболевания: облучение и хирургическое вмешательство. Одним представили информацию в показателях *выживаемости*, и респонденты в основном выбрали хирургию. Другие получили информацию с точки зрения показателей *смертности*. Гораздо более высокий процент отвечающих предпочли облучение. На результатах выбранного варианта очень мало сказались медицинское образование и опыт участников эксперимента: они были практически одинаковыми при опросах студентов немедицинских институтов, студентов-медиков и врачей.

из чувств и эмоций, поэтому большую часть времени мы функционируем по системе номер один».

Как нам еще предстоит убедиться, этим системным подходом номер один обуславливаются многие решения финансового характера. Им же можно объяснить и неуверенность в принятии решений в других, менее значимых областях, скажем в американском футболе. Это наглядно продемонстрировали результаты одного любопытного исследования, недавно проведенного Дэвидом Ромером, профессором политической экономии из Калифорнийского университета в Беркли. Ромер исследовал дилемму, которую приходится решать тренеру команды, чьи подопечные столкнулись с четвертым дауном (то есть с четвертой попыткой): стоит ли «рискнуть» и получить право на новую серию из четырех попыток или пойти по «безопасному» пути и выбить мяч?

Исследователь провел анализ на основе базы данных о более чем семи сотнях игр Национальной футбольной лиги. По ходу дела он вносил некоторые поправки, учитывая реалии американского футбола. Например, чтобы избежать особенно острых моментов, часто возникающих, когда одна команда сильно опережает другую или заканчивается половина игры, Ромер сосредоточился исключительно на первой четверти анализируемых матчей. Анализ показал, что профессиональные тренеры футбольных команд, несмотря на репутацию крутых и решительных парней, в основном склонны принимать весьма осторожные решения. В частности, по подсчетам Ромера, ситуации, в которых командам действительно стоит рискнуть, возникают в 40 процентах случаев; но тренеры выбирают риск намного реже — всего в 13 процентах случаев.

Доля случаев, в которых командам стоит рискнуть, составляет 40 процентов. Однако тренеры рискуют гораздо реже — всего в 13 процентах случаев.

Согласитесь, эти цифры любопытны сами по себе. Но исследование профессора Ромера интересно не столько полученными данными, сколько тем, что речь идет о тренерах футбольных команд. В отличие от участников большинства научных экспериментов, тренеры — это не любители, заключающие пари разве что с друзьями, ничем при этом

особо не рискуя. Этим высокооплачиваемым профессионалам (среднегодовая зарплата профессионального футбольного тренера составляет три миллиона долларов) платят за то, чтобы они принимали рискованные решения. Даже их рабочее место напрямую от этого зависит: ежегодная текучесть кадров среди специалистов этого профиля достигает 20 процентов. Кроме того, тренеры имеют бесценную возможность учиться на собственных ошибках. Ситуации с четвертым дауном возникают в ходе каждой игры неоднократно, и, если тренер принял неверное стратегическое решение один раз, не воспользовавшись этим шансом, в следующий раз он может исправиться. К тому же каждый из них имеет полный доступ к информации о решениях других коллег-тренеров, которой тоже можно воспользоваться с немалой пользой для себя.

Тем не менее Ромер сделал вывод, что решения тренеров футбольных команд характеризуются систематической предвзятостью, которая в итоге вредит их командам. Конечно, чтобы оценить ущерб в полной мере, нужны всеобъемлющие исследования, так как анализ профессора ограничивался исключительно ситуацией с четвертыми даунами в первой четверти игры, а не в течение всего матча. По подсчетам Ромера, если бы тренеры чаще выбирали четвертые дауны, это привело бы к одной дополнительной победе (и даже чуть больше) каждые три сезона. Звучит, возможно, не слишком впечатляюще, однако для сверхконкурентного мира профессионального футбола это весьма и весьма существенный результат.

И самое важное — выводы профессора Ромера ставят перед нами такой вопрос: раз уж щедро оплачиваемые профессионалы, принимая самостоятельные решения, от которых во многом зависит их работа и благосостояние, склонны допускать серьезные систематические ошибки, что же тогда говорить о нас с вами, простых смертных? Неужели мы принимаем решения аналогичным образом?

Интерпретация и деньги

Чтобы ответить на этот вопрос, попробуем проанализировать, что происходит, когда нам приходится принимать решения об инвестициях. Подобно футбольным тренерам, оценивающим риски и выгоды

четвертого дауна, большинство из нас вовсе не вытаскивают калькуляторы, чтобы подсчитать риск разных альтернатив с применением сложных математических выкладок. Мы, как сформулировал Пол Словик, полагаемся на систему номер один, то есть стараемся понять, насколько рискованными *кажутся* нам те или иные инвестиции. И оценка обычно зависит от того, как мы их воспринимаем.

Рассмотрим пример из реальной жизни: 27 ноября 1997 года журнал Nature опубликовал статью с отчетом о позитивных результатах применения эндостатина, нового препарата для лечения онкологических заболеваний, разработанного небольшой биотехнологической компанией из Роквилла EntreMed. В тот же день статья об этом препарате появилась и в New York Times; она была размещена на странице A28. Тогда этим дело и закончилось. Но спустя почти полгода, в воскресенье, 3 мая 1998 года, New York Times разместила на первой полосе материал под броским заголовком «Надежда в лаборатории: специальный доклад. С осторожным благоговением приветствуем препараты, уничтожившие раковые опухоли у мышей». В статье в превосходных степенях расписывалась все та же EntreMed и ее эндостатин.

Важно отметить, что сведения о препарате за эти полгода совсем не изменились. Во второй статье об эндостатине в воскресной New York Times не было сказано ничего нового. Изменилось только «обрамление»: информация переместилась со страницы A28 на первую полосу респектабельного издания.

И инвесторы отреагировали на нее, по сути, так же, как наш знакомый неудавшийся спаситель: они бросились вверх по лестнице с мечом наголо, для того чтобы потом попасть в глупейшую ситуацию, что они и обнаружили чуть позже. На следующий день после того, как статья появилась в воскресной Times, инвесторы вложили в акции EntreMed сотни миллионов долларов. За первые две минуты торгов в то утро цена ценных бумаг компании подскочила аж в шесть раз. К концу дня их стоимость увеличилась еще больше, на поистине потрясающие 330 процентов. На тот момент это была одна из самых больших однодневных прибылей, зарегистрированных на фондовой бирже начиная с 1963 года. Впрочем, эйфория длилась недолго. Другие научные лаборатории не смогли получить при тестировании препарата столь же оптимистичных результатов, о которых ученые отчитались в ноябре 1997 года, и цена акций EntreMed резко пошла

вниз. К октябрю 2008 года они торговались всего по 34 цента за штуку — весьма существенное падение по сравнению с пиковым показателем в 85 долларов, которые давали за акцию на следующий день после выхода статьи на первой полосе воскресной Times.

Как время влияет на наши решения

На то, как мы «обрамляем» свои решения, влияет целый ряд факторов, и один из наименее очевидных, но немаловажных — это время. Когда последствия наших решений отдалены во времени, мы склонны идти на большие авантюры. Если же последствия ожидаются скоро, мы, как правило, становимся осторожнее и консервативнее. Удачный пример — начало человеческой жизни, процесс рождения ребенка. Как показали исследования, пожелания женщин в отношении анестезии во время родов весьма существенно отличаются по мере изменения временного горизонта. Пока родовые боли еще не начались, многие роженицы предпочитают анестезию не делать. Но во время родов большинство из них просят сделать им анестезию, что, признаться, совсем неудивительно. А спустя месяц после рождения ребенка недавние роженицы опять резко настроены против анестезии.

Ученые определили, что временные ограничения по-разному влияют на принятие решений. Например, после террористических актов 11 сентября 2001 года восприятие жизни и времени у многих жителей США изменилось. Американцы, особенно в крупных городах, таких как Нью-Йорк, начали жить, что называется, одним днем. Занятия, обеспечивающие долгосрочные положительные результаты, скажем диета или посещение спортзала, перестали быть популярными; людям вдруг захотелось жить весело и беззаботно сейчас, а не трудиться на будущее. К чему это привело? Известный центр диетического питания Jenny Craig сообщил том, что лишился множества своих клиентов.

Фактор времени влияет даже на выбор продуктов, которые мы едим, одежды, которую покупаем, фильмов, которые смотрим. В ходе одного эксперимента две группы людей должны были выбрать три фильма, идущих в прокате, вроде тех, которые можно взять в Blockbuster

или Netflix. Первой группе предлагалось выбрать фильмы для просмотра в будущем, а второй — для просмотра прямо сейчас. И что же произошло? Участники первой группы в основном выбрали интеллектуальные ленты вроде оscarоносного «Фортепиано», в котором рассказывается о сложных эмоциях немой женщины, жившей в дикости только что колонизированной Новой Зеландии викторианской эпохи. Вторая же группа предпочла простые и незатейливые киноленты, такие как боевик «Прямая и явная угроза» с Гаррисоном Фордом в главной роли.

Люди, которые собирались смотреть фильм позже, предпочитали высокоинтеллектуальные картины, а те, кто планировал смотреть их прямо сейчас, выбирали простые и незатейливые киноленты.

Подобный эффект исследователи наблюдали, попросив офисных работников выбрать и заказать на следующую неделю один из двух вариантов перекуса: фрукты или нездоровую пищу вроде чипсов. Вопрос задавали двум группам в два разных момента времени: в конце рабочего дня, когда люди уже проголодались, и сразу после обеда, когда все были сыты. И состояние голода сыграло в их решении весьма существенную роль. Около 78 процентов «голодной» группы выбрали нездоровые закуски; в «сытой» же группе их предпочли всего 42 процента испытуемых. Иными словами, когда офисные работники были голодны, то есть им хотелось получить еду немедленно, они предпочитали вкусную, но нездоровую пищу. Как и зрители, выбиравшие для немедленного просмотра отнюдь не шедевры мирового кинематографа. Но когда люди чувствовали себя сытыми, они выбирали здоровую пищу. Так же и клиенты видеопроката предпочитали для просмотра в будущем высокоинтеллектуальные ленты.

Нечто подобное происходит и при покупке одежды. Когда на улице становится холоднее, количество заказов на теплую одежду по каталогу взлетает, что, собственно, вполне ожидаемо. Но возрастает и число последующих возвратов товаров, что, согласитесь, закономерным уже не назовешь. Чем же это объясняется? Тем, что когда наблюдается резкое похолодание, люди часто преувеличивают ценность теплых вещей и свою потребность в них и потом нередко их

возвращают. Профессор Мичиганского университета Майк Конлин советует относиться к покупке одежды так же, как к покупке продуктов в момент, когда ты особенно голоден.

При резком похолодании число заказов на теплую одежду по каталогу взлетает, а вместе с ними и число возвратов. Многие покупатели поздно понимают, что новая теплая куртка им вовсе не нужна.

Конлин с коллегами проанализировал статистику продаж по почти двенадцати миллионам разных товаров, заказанных в течение пяти лет у крупной компании, торгующей одеждой для отдыха на открытом воздухе. В комплект анализируемых продуктов входил почтовый индекс покупателя, дата заказа и информация о возврате. Затем ученые сравнили информацию о продажах с показателями прогноза погоды по более чем сорока тысячам почтовых индексов на территории США. Оказалось, что снижение температуры в день заказа на десять градусов в среднем приводило к увеличению в последующем числа возвратов теплой одежды почти на 4 процента. Надо сказать, разные товары возвращали по-разному. Дорогая одежда, такая как куртки и пальто, обычно возвращалась к продавцу примерно в два раза чаще, чем, скажем, относительно дешевые шапки и варежки. Но в целом число возвратов увеличивалось в среднем приблизительно на 4 процента. Кажется, это совсем немного. Однако продажи по каталогу в США — огромный бизнес с годовым объемом продаж более 125 миллиардов долларов, поэтому даже совсем незначительные колебания показателя возврата товаров могут иметь для компаний весьма негативные финансовые последствия.

Цена красоты

Многие корпорации только сейчас почувствовали, как практически незаметные, неуловимые факторы вроде описанных выше влияют на решения их клиентов. Не так давно, например, один крупный банк из Южной Африки привлек к сотрудничеству профессора экономики

Гарвардского университета Сендхила Муллайнагана. Как любое кредитное учреждение мира, банк стремился увеличить объем кредитования. Но каким образом это сделать? Традиционно сокращают процент ставок по кредитам, чтобы стимулировать спрос на услугу. Но этот банк поступил иначе.

Его руководство решилось на эксперимент. Банк разослал более чем пятидесяти тысячам своих заемщиков письмо, начинавшееся со слов «Поздравляем!». Далее в нем сообщалось, что заемщики «получают право» на новый кредит наличными. Это были небольшие, краткосрочные наличные кредиты вроде тех, которые предлагаются в США в рамках мини-кредитования (или потребительского кредитования). По американским стандартам, процентные ставки по предложенным вышеупомянутым банком кредитам были довольно высокими — от 7,75 до 11,75 процента в месяц, — но для южноафриканского рынка такие ставки не редкость. И сумма кредитов в долларовом эквиваленте была невелика, около 150 долларов.

В каждом из писем, разосланных группам адресатов согласно случайному подбору, содержались некие заманчивые предложения, способные повлиять на выбор испытуемых. Профессор Муллайнаган и его коллеги получили возможность оценить психологическое влияние упомянутых в посланиях предложений вне зависимости от строго экономических факторов, таких как процентные ставки. Например, одним клиентам предлагали низкую ставку, а другим высокую. Третьим предложили сыграть в лотерею, они получили шанс выиграть мобильный телефон. Но самый интересный элемент (по крайней мере для нас с вами) располагался в правом нижнем углу каждого письма — фотографии сотрудников банка разного пола и расовой принадлежности.

«Результат меня просто ошеломил, — признается профессор Муллайнаган. — Если на фото была женщина, спрос на кредит среди клиентов-мужчин повышался в той же степени, как при снижении процентной ставки на целых пять пунктов!»*

* Этот эффект был настолько силен, что в сентябре 2007 года президент нигерийского сената потребовал от банков страны не привлекать симпатичных сотрудниц к убеждению клиентов открывать счета. См. Reuters (2007).

Изображение женщины на фото повышало спрос на кредит среди клиентов-мужчин столь же эффективно, сколь и снижение процентной ставки по кредиту на пять процентов.

В меру циничного человека этот факт вряд ли удивит, особенно после того, что мы узнали в предыдущих главах о восприятии привлекательных лиц. Но для банков сделать подобное открытие — все равно что найти золотое дно. Даже если речь идет о совсем небольших кредитах, выдаваемых под высокий процент, шанс заработать дополнительные пять процентов без малейшего риска, безусловно, представляет собой весьма редкую и привлекательную возможность.

Применимы ли выводы ученых, сделанные в отношении южноафриканского банка, к финансовым учреждениям других стран? По мнению одного из соавторов описанного выше исследования Марианны Бертран, профессора Высшей школы бизнеса при Чикагском университете, ответить на этот вопрос трудно, так как исследование проводилось исключительно на испытуемых Южной Африки. Однако, учитывая эффективность подобных психологических методов воздействия, наблюдавшуюся и в США, профессор считает логичным сделать вывод, что факторы, действующие в одной стране, скорее всего, сработают и в другой.

Чему можно научиться у продуктового магазина

Один из методов психологического воздействия, или манипуляций, называется «якорение». Целый ряд исследований выявил интересную особенность: когда человеку нужно принять то или иное решение, он привязывает его к числу — практически любому, часто не имеющему ни малейшего отношения к делу, особенно если видит или слышит это число непосредственно перед принятием решения. Хотите проверить? Попросите своих друзей записать первые три цифры их телефонных номеров, а затем предложите им назвать предполагаемую дату смерти Чингисхана. Исследователи проводили этот эксперимент в поистине бесчисленных вариациях — например, после написания

трех цифр телефона испытуемых просили оценить длину Нила, высоту арки в Сент-Луисе и другие объекты. И неизменно обнаруживали четкую корреляцию между двумя числами. Так, люди почти всегда предполагали, что Чингисхан жил в первом тысячелетии нашей эры (число, состоящее из трех цифр). Однако это не так. Чингисхан жил и умер во втором тысячелетии, следовательно, число даты его смерти состоит из четырех цифр*.

Конечно, зная об этом заранее, люди, возможно, могли бы поправить себя. Но так же, как мы не всегда осознаем влияние фрейминга, или эффекта обрамления, на наши решения (помните музыку и французское вино?), так же крайне редко замечаем и эффект якоря. Мы часто не понимаем, что информация — скажем, цены на продукты в магазинах — представлена нам таким образом, чтобы повлиять на наши решения о покупке. А между тем становимся жертвами этого эффекта каждый раз, отправляясь в магазин.

Из своего детства, проведенного в Южной Индиане, Вики Мак-Кракен лучше всего запомнила походы с мамой в продуктовый магазин. «Денег нам вечно не хватало, — рассказывает она, — и мама постоянно рассматривала ценники».

Спустя годы, уже став аспиранткой Университета Пердью, Мак-Кракен по-прежнему интересовалась вопросом цен в магазине. Например, если бы простые покупатели вроде ее матери, *прежде чем* отправиться за покупками, имели возможность просмотреть список цен в разных продуктовых магазинах города, пошли бы они в другой магазин? Изменили бы список покупок? Чтобы узнать ответ на эти интересные вопросы, Министерство сельского хозяйства США выделило Вики средства для проведения исследований.

С помощью коллег из Университета Пердью Мак-Кракен провела простой, но всеобъемлющий тест цен в продуктовых магазинах четырех разных городов в четырех штатах страны. В каждом городе исследователи наняли группу контролеров, задачей которых было ходить по местным магазинам с блокнотами в руках и записывать цены на ряд наиболее популярных у населения продуктов.

* В энциклопедии «Британика» называются три даты рождения этого монгольского воителя: 1155, 1162 или 1167 годы. А вот дата смерти Чингисхана известна совершенно точно — 1227 год.

А Мак-Кракен с коллегами еженедельно публиковали цены на потребительскую корзину в местных газетах. Причем не только их общую стоимость, но и цены на отдельные продукты, например на банку кофе Folgers. Реакция на эту информацию не заставила себя долго ждать, но оказалась вовсе не такой, как предполагали исследователи.

«Очень скоро последовала реакция», — рассказывает Вики Мак-Кракен. Несколько магазинов запретили контролерам переступать их порог. А владелец одного магазина даже пригрозил, что убьет себя, если Мак-Кракен не прекратит публиковать списки и сравнивать его цены с ценами в других торговых точках. «Цены у него, конечно же, были намного выше, чем у конкурентов», — отмечает она.

Мак-Кракен не сдалась. Просто теперь ее контролеры ходили не с блокнотами, которые сразу же выдавали их с головой, а просто приходили и закупали те продукты, цены на которые интересовали экспериментаторов. (Кстати, милосердные исследователи прекратили публиковать сведения о ценах в магазине человека, пригрозившего покончить жизнь самоубийством.) Эта работа продолжалась целый год. В итоге исследователи, как и ожидалось, обнаружили, что с появлением списков цен в газетах многие продуктовые магазины снизили их, приведя в относительное соответствие с ценами конкурентов.

Впрочем, не это было самым интересным. Контролеры отслеживали цены не только на те товары, информация о которых потом публиковалась, но и на те, сведения о которых в газетах не печатали. Например, они фиксировали цены как на банку кофе Folgers (данные о нем публиковались), так и на кофе Maxwell House (о котором не было данных в газетах). В результате ученые выявили один из теневых аспектов розничной торговли продуктами питания. «Снижая цены, ставшие известными общественности, магазины одновременно повышали их на те продукты, сведения о которых не печатали в газетах», — сообщила Мак-Кракен. Так, если цена на Folgers росла вниз, кофе Maxwell House дорожал — предположительно, по словам исследователя, на столько, чтобы компенсировать скидку, предложенную на конкурирующий бренд.

И конечно же, большинство покупателей не имели ни малейшего представления об этом. В том-то и суть! У продуктовых магазинов

были все основания ожидать, что покупатели толпами побегут туда, где разрекламировали сниженные цены, не подозревая, что за другие товары из потребительской корзины им придется заплатить дороже.

Покупатели толпами бегут туда, где разрекламировали сниженные цены, не подозревая, что за другие товары из потребительской корзины им придется заплатить дороже.

Примеры эффекта якоря можно найти в большинстве продуктовых магазинов. Например, магазины, желающие увеличить объем продаж (а кто же этого не хочет?), часто используют подход к ценообразованию, известный как цена за несколько единиц. Вспомните, как часто нам предлагают четыре банки консервированных персиков за два доллара, а не по 50 центов за банку. С точки зрения логики, цена на продукт совершенно одинакова (как и в гипотетической задаче о спасении жизни больных, придуманной исследователями Канеманом и Тверски), в отличие от формулировки. Соответственно, разные предложения по-разному влияют на решение потребителя.

В первом примере число четыре действует как якорь. Не осознавая этого, покупатели выбирают четыре банки. Подобные манипуляции на удивление эффективны. В ходе одного исследования, проведенного в реальных условиях, ученые сравнили фактические покупки потребителей в восьмидесяти шести разных продуктовых магазинах и выяснили, что методика «цена за несколько единиц» обеспечивает 32-процентный рост продаж по сравнению с подходом к ценообразованию, при котором цена назначается за одну единицу товара («одна банка за 50 центов»).

Магазины используют эффект якоря, заставляя нас приобретать больше товаров, чем нам нужно, еще одним способом: они вводят количественные ограничения, скажем, «двенадцать единиц в одни руки». Число 12 действует как якорь. Проанализировав эффективность этого приема для увеличения объемов продаж, ученые пришли к выводу, что он тоже весьма эффективен. Чем больше якорь, тем выше показатель продаж. Прием не работает только тогда, когда якорь абсурдно велик, скажем, 50 единиц.

Установление ограничений (например, «12 единиц в одни руки») резко повышает объемы продаж. Причем чем больше якорь, тем выше показатель продаж.

Главной зацепкой при «якорении» служит первая цифра. По мнению ученых, люди обрабатывают информацию в том самом порядке, в котором она им предоставляется. И самое важное место в этой последовательности, разумеется, первое. Например, если кандидат партии идет первым в избирательном бюллетене на предварительных выборах, он может смело прибавить к своим результатам почти три процентных пункта. Кстати, возможность первым выдвинуть предложение в ходе переговоров обеспечивает такое же немалое преимущество. Объясняется это тем, что первое предложение становится якорем в ходе последующей дискуссии. Этот эффект опытным путем открыли в 2001 году исследователи из штата Юта, а также из Германии. Согласно их наблюдениям, любая сторона переговоров, покупатель или продавец, выдвинувшая предложение первой, достигает в них лучших результатов.

Если кандидат партии идет первым в избирательном бюллетене на предварительных выборах, он может смело прибавить к своим результатам почти три процента.

Как цена на недвижимость в каталоге влияет на принятие решения о покупке

То же самое касается и наиболее важных и ответственных переговоров из всех, которые большинству простых людей случается вести за всю жизнь, — переговоров о покупке дома. Недвижимость, как правило, упаковками («четыре дома за два миллиона долларов») не продается, а ее продавцы редко, а лучше сказать никогда не ставят ограничений на покупку («двенадцать домов на одного клиента»). Тем не менее цена, которую мы в конечном счете платим, часто привязывается к числу, увиденному нами первым, то есть к цене недвижимости по каталогу.

Мощь цены на недвижимость в каталоге наглядно продемонстрировал один весьма красноречивый эксперимент, проведенный в реальных условиях, в котором решения простых студентов сравнивали с решениями опытных агентов по недвижимости. Членам обеих групп предложили оценить конкретные дома, выставленные на продажу в Тусоне. В помощь каждому участнику исследования выдали десятистраничный пакет со сведениями, которые, скорее всего, учел бы любой покупатель. В него входили цены на недвижимость в этом районе за последнее время, цена в каталоге предлагаемых для осмотра домов, а также информация из стандартной системы MLS*. И так для каждого объекта, выставленного на продажу.

И шопинг начался. Участники имели возможность осматривать дом со всех сторон и ходить по окрестностям, как это делали бы мы с вами при поиске нового жилища. После этого экспертам и любителям выдали калькуляторы и попросили приблизительно оценить дома. Им также предложили составить контрольный список и описать, как они пришли к своим выводам.

Исследование выявило целый ряд весьма любопытных фактов, которые, впрочем, вряд ли обнадежат вас, особенно если вы собираетесь покупать или продавать недвижимость. Во-первых, оценки любителей и экспертов не так уж сильно отличались. Например, на вопрос о заявленной стоимости недвижимости разброс в обеих группах составлял всего несколько тысяч, а порой и несколько сотен долларов. Во-вторых, на оценки обеих групп участников существенно повлияла цена дома, указанная в каталоге. Несмотря на всю остальную доступную им информацию, обе группы упорно привязывали свои оценки к одной и той же цифре — заявленной в каталоге цене. Чем выше она была, тем выше были их собственные предположения о том, за какую сумму следует выставить дом на продажу. Возможно, именно этим отчасти можно объяснить, почему цены в каталоге (по крайней мере для покупателей) так часто бывают нереалистично завышенными. Таким образом, эта цена, по сути, представляет собой стартовое предложение на переговорах, от этой точки будет «якориться» весь

* Multiple Listing Service — инструмент по продаже недвижимости, используемый в США, Канаде и Великобритании. *Прим. пер.*

предстоящий торг. А как мы с вами уже говорили, тот, кто выдвигает первое предложение, как правило, достигает лучшего результата.

Чем выше стоимость дома в каталоге, тем более высоким становится наше собственное предложение цены, по которой он должен быть выставлен на продажу.

И наконец, третий и в некотором смысле самый главный вывод: на эту удочку попадаются даже самые опытные специалисты в области торговли недвижимостью. Как и врачи, которые берут у фармацевтических компаний деньги за выписывание рецептов на их препараты, агенты по недвижимости совершенно не осознавали, что цены каталога влияют на их последующие решения. Они считали, что их профессиональные суждения относительно стоимости дома совсем не зависят от произвольно выбранной цены в каталоге, хотя в действительности все обстояло иначе. В ходе опроса, проведенного в самом конце эксперимента, агенты по недвижимости «категорически отрицали, что учитывали цены в каталоге». Однако, проанализировав контрольные списки этих специалистов, исследователи обнаружили обратное*.

Как показывают приведенные выше примеры, противостоять психологическим методам воздействия совсем не просто. Эти весьма мощные инструменты работают в самых разных обстоятельствах и местах, от продуктовых магазинов до кабинок для голосования. Я дам вам несколько советов, которые помогут не попасть на их удочку.

Во-первых, попробуйте использовать такое эффективное средство, как рефрейминг. Например, если вы покупаете дом, постарайтесь вести переговоры не о его цене (250 тысяч долларов), а о цене за квадратный метр (скажем, «Я согласен заплатить по 500 долларов за квадратный метр»).

* По мнению исследователей, вопрос о том, действительно ли агенты по недвижимости не знали, что использовали цену в каталоге как ориентир, или просто не хотели «публично признать зависимость своих суждений от, по общему признанию, абсолютно недостоверной информации», остается открытым. Аналогичный вывод относительно нежелания признавать свои ошибки других профессионалов — политологов — описывается в Tetlock (1998).

Во-вторых, старайтесь действовать первым. Само собой, это не всегда возможно. Но если, например, вы просрочили платеж по закладной (или вот-вот просрочите), вы очень много добьетесь, если первым свяжетесь с кредитором и выдвинете предложение. Таким образом вы поставите себя в выигрышную позицию, а ваше предложение станет якорем, вокруг которого будут вращаться переговоры.

В-третьих, осторожно относитесь к распродажам. Зачастую они используются в качестве механизма «якорения», призванного привлечь ваше внимание к цене, на которой вас хочет заставить сосредоточиться продавец. Но по итогам недавно проведенного исследования, завышенные цены на многие другие товары, продающиеся без скидки, скорее всего, полностью сведут на нет вашу экономию от приобретения продукта со скидкой. Хотите проверить? Просто сохраните чеки после нескольких походок в магазин и сравните их. А еще лучше посетите специализированные сайты, где отслеживаются цены на тысячи наименований продовольственных товаров, как рекламируемых, так и не рекламируемых продавцами.

Глава 10

Мы все оцениваем себя выше среднего уровня

НЕ ТАК ДАВНО ИССЛЕДОВАТЕЛИ из Принстонского университета попросили группу людей определить, насколько они сами и среднестатистический человек вообще склонны искажать оценку тех или иных вещей и событий; для этого им предложили прочитать длинный список самых разных предубеждений. И большинство респондентов ответили, что считают себя более непредвзятыми и объективными людьми, чем львиная доля других жителей планеты. Конечно, это совсем не удивительно, ведь многие из нас абсолютно не готовы думать о себе как о среднестатистическом человеке или, не доведи Господь, *ниже* среднего уровня. Так мы и живем, пребывая в абсолютной уверенности, что относимся к категории выше среднего, и это самомнение приводит к огромному количеству ошибок.

«На наш взгляд, самонадеянность — чрезвычайно распространенное человеческое качество», — говорит Стефано Деллавинья, профессор экономики Калифорнийского университета в Беркли, исследующий, как излишняя самоуверенность вынуждает людей каждый день совершать самые разные ошибки — от покупки абонемента в тренажерный зал, которым потом никто не пользуется, до приобретения долевых прав собственности на недвижимость (которыми мы тоже не пользуемся, во всяком случае, в той мере, в которой намеревались) и заглатывания наживки банков, предлагающих кредитные карты с на редкость привлекательными процентными ставками (которые тоже используются очень редко). Так вот, в результате своих исследований профессор Деллавинья пришел к выводу: «Почти все люди излишне самоуверенны — за исключением страдающих депрессией; только их, как правило, можно считать реалистами».

Почти все люди излишне самоуверенны — за исключением страдающих депрессией; только их, как правило, можно считать реалистами.

Чему можно научиться на площадке для отработки ударов в гольфе

Ловушка самонадеянности подстерегает нас повсюду, зачастую там, где мы меньше всего этого ожидаем. Один из моих любимых примеров — площадки для отработки ударов в специализированных магазинах, продающих товары для гольфа. Если вы в последнее время заглядывали в такие магазины, то знаете, что в них часто имеется небольшое поле для гольфа, где покупатель может опробовать понравившуюся ему клюшку. Однако, оказывается, эти площадки нужны продавцам не столько для тестирования клюшек, сколько для воздействия на клиентов. По сути, они представляют собой секретный инструмент для раздувания в нас излишней самоуверенности и убеждают покупать клюшки, более дорогие, чем те, за которыми мы, возможно, пришли в магазин. Так, в результате одного эксперимента выяснилось, что, когда покупатель, пробуя новую клюшку на мини-поле, с расстояния трех футов загонял в лунку много мячей, он решал, что играет в гольф намного лучше, чем другие игроки, которые били с десяти футов. Трехфутовый удар ставил их в тридцать пятый процентиль по уровню мастерства, в то время как бывшие с десяти футов относились всего лишь к пятнадцатому. И, как выясняется, этот всплеск эго — весьма эффективный инструмент продаж; те, кто делал пробный удар на короткой площадке, были уверены, что заслуживают более дорогого спортивного инвентаря, чем бывшие с большего расстояния.

Впрочем, самонадеянность чревата гораздо более серьезными ошибками, чем решение выложить непомерную сумму за набор клюшек для гольфа. Но прежде чем обсуждать эту тему, предлагаю ответить на следующий вопрос: если бы вам надо было выбрать для инвестиций акции одной-единственной компании, основываясь на данных последних трех лет, какую бы вы предпочли? Я бы, например, — NutriSystem; эта компания специализируется на продаже

продуктов диетического питания. Она по почте рассылает низкокалорийные расфасованные продукты почти миллиону человек, желающих похудеть, и достигла на этом поприще огромного успеха (чего не скажешь обо всех ее клиентах). В 2006 году совокупная среднегодовая доходность ее акций за предыдущих три года составляла поистине ошеломляющие 233 процента. В результате NutriSystem стала не просто одной из самых прибыльных компаний на узкоспециализированном рынке, но и лучшей на всей Уолл-стрит. Инвестор, в конце 2003 года вложивший в ее акции тысячу долларов, всего три года спустя мог продать их с колоссальной прибылью, за 36 855 долларов.

Как разбогатеть за счет желающих похудеть

Однако нас с вами интересуют не столько потрясающие финансовые показатели NutriSystem, сколько ее клиенты: все они чрезвычайно самоуверенные люди. Типичный клиент компании тот, кого она в презентации для аналитиков Уолл-стрит называет «диетчиками-маньяками». Это люди, которые безуспешно пытались похудеть. Большинство из них — женщины (80 процентов) примерно сорока четырех лет. Их средний вес — около ста килограммов. Многие начинали с желания потерять килограммов тридцать, но в итоге теряли не больше десяти. Как правило, после десяти или одиннадцати недель диеты они сдавались и выходили из программы.

Как же так? Клиенты постоянно терпят неудачу, а компания продолжает процветать. Почему? Просто NutriSystem, как и многие другие корпорации, научилась зарабатывать на нашей самонадеянности. Она ставит не на то, что люди *действительно будут* делать, а на то, что люди *верят* в то, что они будут это делать. В случае с NutriSystem эта вера мощно подстегивается рекламой — как подстегивается эго клиентов, тестирующих на коротком поле в магазине клюшки для гольфа. Обычно в такой рекламе снимают знаменитых спортсменов, например бывшего защитника Национальной футбольной лиги Дэна Марино, который сообщает, что благодаря продуктам компании потерял десять килограммов, или бывшего игрока обороны Майка Голика, а сегодня аналитика спортивно-развлекательной телесети ESPN, утверждающего, что похудел на все двадцать.

Если смотреть эту рекламу внимательно, то можно заметить напечатанное мелким шрифтом предостережение, состоящее всего из двух очень важных слов: «Результаты нетипичны». Вы, наверное, подумали, что это должно бы послужить потенциальным покупателям подсказкой, что им, скорее всего, вряд ли удастся добиться при помощи программы NutriSystem таких же впечатляющих успехов. Но не тут-то было! Для потенциальных диетчиков типичность рекламируемых результатов не имеет никакого значения, потому что большинство из них считают себя *нетипичными*. Они оценивают свой уровень выше среднего, следовательно, полагают, что их результаты тоже будут выше.

Почему мы платим за то, чтобы не ходить в спортзал

С определенной точки зрения NutriSystem торгует вовсе не диетическим питанием, а надеждой — так же как (если хорошо подумать) банки, тренажерные залы и многие другие компании. В США спортивно-оздоровительные клубы приносят владельцам миллиарды долларов. По подсчетам, почти 33 миллиона человек платят за занятия в тренажерных залах около 12 миллиардов долларов в год. Как правило, большинство из них записываются в члены клуба, подписывая договор. Но оправданны ли эти траты?

Чтобы ответить на этот вопрос, Стефано Деллавинья и его коллега из Беркли Ульрике Молмендье проанализировали документацию трех американских центров здоровья, в которой зарегистрирована ежедневная посещаемость почти восьми тысяч членов за три года. Как обычно, постоянным клиентам предлагалось на выбор три варианта членства:

1. Годовой абонемент.
2. Месячный абонемент.
3. Оплата за отдельное посещение, часто в виде абонемента на десять посещений.

Какой их них выбрали бы вы?

Большинство людей предпочитают годовой или месячный абонемент и при этом сильно переплачивают. А все потому, что клиенты тренажерных залов, как и люди, желающие сбросить лишний вес, в основной массе излишне самоуверенны. Они убеждены, что будут ходить в спортзал гораздо чаще, чем делают это на самом деле. По сути, как выяснили Деллавинья и Молмендье, люди посещают оздоровительный клуб в два раза реже, чем собирались, — всего четыре-пять раз в месяц вместо ожидаемых десяти.

Члены оздоровительных клубов ходят туда в два раза реже, чем собирались изначально.

В результате клиенты тренажерных залов, приобретающие абонементы, сильно переплачивают за эти услуги — по подсчетам Деллавиньи и Молмендье, в среднем по 700 долларов на человека. Разумеется, не все, но очень многие. Около 80 процентов членов клубов, купивших месячный абонемент, поступили бы намного правильнее, если бы просто платили за каждое посещение. Почему же они выбрасывают деньги на ветер?

«Большинство людей склонны переоценивать свой самоконтроль, — говорит Деллавинья. — Они путают то, что *должны делать*, с тем, что *будут делать на самом деле*». Иными словами, ведут себя практически так же, как клиенты NutriSystem.

Любопытно, что система абонементов, которую изучал Деллавинья, не всегда была нормой для американских спортивно-оздоровительных учреждений. В 1950-х многие центры здоровья брали оплату за одно посещение. Как правило, они раздавали талоны, которые клиенты оплачивали при входе. Но после того как клубы перешли на систему электронных карт, что позволило им строже контролировать модели посещения своих членов, талоны заменили абонементом.

По мнению профессора Деллавиньи, центры здоровья, как и другие компании, со временем «поумнели», то есть научились разрабатывать контракты так, чтобы с выгодой для себя использовать неумный оптимизм своих клиентов. «Компании приноровились извлекать из этого знания немалую выгоду, — говорит Деллавинья, — и потребителям следовало бы быть умнее и понять это».

Впрочем, сказать намного проще, чем сделать. Как и в случае с короткой тестовой площадкой для гольфа, нашему разуму, затуманенному излишним самомнением, очень трудно распознать обман. Зачастую нас до чрезмерной самоуспокоенности усыпляют начальные затраты, которые кажутся небольшими. В конце концов, небезосновательно же номера в отелях Лас-Вегаса обычно стоят дешево, а мобильные операторы охотно предлагают нам тарифные планы с «бесплатными» минутами. И первым и вторым известно, что их клиенты обычно переоценивают свой самоконтроль. Компании прекрасно понимают, что люди наверняка будут играть и говорить по телефону дольше, чем собирались, и тогда компании получают прибыль, а клиенты потеряют свои денежки.

Как компании, продающие кредитные карты, играют на нашей самонадеянности

По этой же причине компании — эмитенты кредитных карт предлагают клиентам рекламные процентные ставки, то есть низкие начальные ставки, которые по истечении определенного периода, скажем полугода, резко увеличиваются. По данным Федерального резерва США, средняя задолженность по кредитным картам на одну американскую семью составляет около 8500 долларов. Предположим, вы задолжали некоторую сумму и, само собой, не отказались бы снизить платежи по процентам. И вот одним прекрасным утром, подойдя к почтовому ящику, вы находите в нем три предложения по кредитным картам. Первое предлагает процентную ставку 6,9 процента в течение полугода и 16 процентов по окончании этого периода. Второе — 4,9 процента в течение первых шести месяцев и 16 процентов в последующий период. И наконец, третье — 6,9 процента за полгода и 14 процентов после этого. Что бы вы выбрали?

В рамках одного исследования ученые отследили почти два миллиона рекламных предложений, распространенных в 1990-е годы методом прямой почтовой рассылки крупной американской компанией — эмитентом кредитных карт, что привело к открытию чуть более пятнадцати тысяч новых счетов по кредитным картам. Выходит, 99 процентов получивших эти предложения сделали то, что, скорее

всего, сделали бы и вы: выбросили буклеты в мусорное ведро. Так зачем же банки этим занимаются?

Ответ на этот вопрос кроется в поведении оставшегося одного процента получателей рекламного предложения. Эта группа выбрала второй вариант — низкая процентная ставка (4,9 процента) в течение первых шести месяцев. Его предпочитали более чем в два раза чаще, чем две другие альтернативы. Почему?

Судя по всему, не обошлось без пресловутой самоуверенности. Как и клиенты NutriSystem, а именно люди с избыточным весом, которые рассчитывали похудеть на тридцать килограммов, а худели в лучшем случае на десять, те, кто решил начать пользоваться новой кредитной картой, искренне рассчитывали погасить большую часть остатка по задолженности прежде, чем ставка по ней резко вырастет. Поэтому принявшие предложение эмитентов карт люди возлагали слишком большие надежды на низкую начальную ставку (4,9 процента), не обращая должного внимания на высокий процент по истечении этого периода (16 процентов). Однако, как и у клиентов NutriSystem, их оптимизм чаще всего не оправдывался. Большинству людей не удавалось погасить задолженность в течение первого полугодия, и их долг переносился на период, когда действовали высокие процентные ставки.

Правильно оценивайте свои возможности

Может, вы помните, как в фильме «Высшая сила» главный герой, детектив Гарри Каллахан (роль которого исполняет Клинт Иствуд), держа злодея на мушке пистолета, произносит одну из самых знаменитых кинофраз: «Человек должен правильно оценивать свои возможности». Очень дельный совет!

Социологи, занимающиеся оценкой самонадеянности, разработали специальный термин — «калибровка», определяющий, насколько мы знаем свои реальные возможности. Этой мерой измеряется разница между нашими фактическими и воспринимаемыми способностями в чем бы то ни было. Если вы действительно настолько хороши, насколько думаете, значит, ваша калибровка на высоком уровне; если же вы себя переоцениваете, стало быть, вам есть над чем поработать.

Большинство людей относятся ко второй категории, даже (и особенно) когда дело доходит до оценки важнейших навыков, необходимых нам, например, для выполнения своих должностных обязанностей. Армия США убедилась в этом много лет назад, когда солдатам городка Форт-Беннинг в штате Джорджия задали простой вопрос: «Как, по-вашему, вы хороший стрелок?». Большинство солдат, естественно, считали, что стреляют достаточно метко, и прогнозировали очень неплохие результаты на ежегодных квалификационных стрельбах, традиционно проводящихся в армии США.

Солдат привезли на стрельбище и приказали стрелять. После того как их настоящие результаты сравнили с предполагаемыми, оказалось, что 75 процентов солдат предсказали, что поразят больше целей, чем им удалось на самом деле. К тому же каждый четвертый военнослужащий стрелял настолько плохо, что даже не прошел квалификацию. «Солдаты в подавляющем большинстве завышали фактические показатели, — говорилось в соответствующем отчете, — и оценивали свои шансы на успех чрезвычайно необъективно».

При этом исследователи отметили, что, как ни странно, прогнозы одной группы солдат оказались весьма точными. Какой же, интересно? Той, в которую входили самые плохие стрелки. Само собой, это была совсем немногочисленная группа. Из 153 солдат, участвующих в ежегодной квалификации, только пятеро сразу сказали, что не смогут ее пройти. Так вот, их прогноз оказался практически идеально точным. Трое из этих солдат действительно не прошли ежегодную проверку классности по стрельбе из винтовки, а двое оставшихся едва набрали нужный для этого балл.

Большинству из нас свойственна плохая калибровка — на самом деле мы совсем не так хороши, как о себе думаем.

«Довольно точным оказался лишь прогноз тех, кто предсказал себе полный провал», — сухо отмечается в отчете о результатах исследования.

Как обнаружили исследователи, среди тех, кто занят выполнением других задач, дело с калибровкой обстоит столь же плохо — независимо от таких факторов, как уровень доходов, интеллекта и образования. Так, например, вскоре после эксперимента в Форт-Беннинге

было проведено аналогичное исследование среди студентов Висконсинского университета. Студенты, конечно же, не стреляли по мишеням. Их попросили прочитать абзац из текста и оценить уровень своей уверенности в том, что им под силу сделать из прочитанного правильные выводы. Потом участников протестировали на выполнение этой задачи. Как и следовало ожидать, студенты, как и солдаты, показали результаты, не дотягивающие до их прогнозов.

«Калибровка была на редкость неверной, — отмечали исследователи. — Читатели не могли даже четко разграничить, что им понятно, а что нет».

Чему стоит поучиться у синоптиков

Впрочем, члены одной группы «откалиброваны» на редкость хорошо: это синоптики.

В американском городе Розуэлле, который считается столицей НЛО, жил молодой человек по имени Клив Холленбек. После окончания школы Холленбек менял работу как перчатки: то трудился железнодорожником, то продавцом в продуктовом магазине, то учителем. В конце концов он устроился в Бюро прогнозов США — так тогда называлось это учреждение, которое и направило Клива в одно из самых удаленных мест, куда только можно отправить синоптика, — в долину Пекос.

Тогда, как и сейчас, долина Пекос считалась настоящим царством люцерны. Поскольку полив этой культуры осуществлялся в основном из колодцев, фермерам очень важно было знать, когда нужно использовать ручной полив, что стоило довольно дорого, а когда можно подождать дождя — в этом случае полив был бесплатным. А еще им необходимо было знать, когда установится относительно продолжительная сухая погода, чтобы за этот период успеть скосить люцерну, высушить и сложить сено для дальнейшего хранения. И просто информации об ожидающихся дождях или засухе было явно недостаточно — слишком многое было поставлено на карту. Фермеры хотели знать, каков этот шанс в процентах — 50, 75 или 100. И Холленбек стал включать в свои прогнозы для долины Пекос вероятность такого шанса. Происходило это в 1920 году.

Со временем система вероятностных прогнозов погоды прижилась. В 1954 году ее регулярно начали использовать на территории Хартфорда в Коннектикуте. В 1956 году примеру последовал Сан-Франциско, а в 1957-м — Лос-Анджелес. В 1965 году учреждение, сегодня называемое Национальной службой погоды США, инициировало общенациональную программу, в рамках которой сообщение о вероятности осадков регулярно включается во все метеорологические сводки для населения. Впервые оценки вероятности предоставлялись столь масштабно в конкретной области, и данная программа существует доныне, по сути, без изменений.

Синоптики создали обширную хронологию прогнозов погоды, выраженных в четких количественных показателях. При этом синоптические службы, естественно, регистрируют и фактические погодные показатели: они могут точно сказать, шел в тот или иной день дождь или нет. Так вот, сравнение их прогнозов и фактических показателей свидетельствует о том, что оценки синоптиков на удивление точны. Анализ более чем 150 тысяч прогнозов, сделанных за два года, показал, что их оценка практически идеальна. Например, сколько раз американские синоптики предсказывали тридцатипроцентную вероятность дождя — а за исследованный период они делали это больше пятнадцати тысяч раз, — почти в стольких же процентах случаев и шел дождь.

Исследование показало, что оценка американских синоптиков практически идеальна; когда они предсказывали тридцатипроцентную вероятность дождя, почти в стольких же процентах случаев он и шел.

Сила обратной связи

Почему же синоптики так преуспевают в том, в чем успехи остальных людей явно оставляют желать лучшего? Оказывается, ответ на этот вопрос непосредственно связан с одним из самых эффективных методов излечения от чрезмерной самоуверенности — быстрой

корректирующей обратной связи. Что же такое обратная связь? По сути, это сигнал. При обратной связи пользователь получает информацию о том, какое действие предпринято и какой достигнут результат. Обратная связь — термин, хорошо известный в информатике и теории регулирования. Например, телефоны сообщают нам о своей готовности к последующему набору номера, издавая негромкие звуковые сигналы при нажатии кнопок.

Обратная связь служит мощным инструментом формирования человеческого поведения. Ее действие заставляет игровые автоматы выдавать деньги немедленно. Казино хотят, чтобы игрок и дальше продолжал играть. По этой причине, выиграв в рулетку, вы не получаете чек на выигранную сумму по почте через неделю или через месяц — вам выдают деньги *сразу*. Мгновенная обратная связь.

Когда человек чрезмерно самонадеян, то, как правило, он получает очень слабую обратную связь, и количественно, и качественно. Помните о людях, которые платят за то, чтобы не ходить в тренажерный зал? Когда профессор Деллавинья подсчитал, сколько денег большинство членов спортивно-оздоровительных клубов тратят впустую, он никак не мог отделаться от одной мысли: «Почему взрослые люди постоянно совершают такую нелепую ошибку?» В конце концов, рассуждал он, они ведь взрослые, значит, у них было достаточно времени, чтобы научиться себя контролировать и управлять своими поступками. Ответ на его вопрос звучит так: должно быть, их обратная связь никуда не годится.

Как любой другой сигнал, обратная связь может быть сильной и слабой. Когда, набрав телефонный номер, вы слышите сигнал «занято», то получаете сильную обратную связь: телефон занят, и вы узнаете это без промедления; вам не приходится думать да гадать. Но, если вы не пошли в тренажерный зал, вашу обратную связь можно считать слабой: ведь вы далеко не всегда можете с уверенностью сказать, *почему* этого не сделали. Когда обратная связь слаба, человеку легко проигнорировать или исказить посылаемый ему сигнал. Например, если вы решили не ходить на тренировку, сигнал, по сути, чаще всего прост и однозначен: вы ленитесь. Но вам такое сообщение, конечно же, не нравится, и вы его игнорируете.

Когда человек чрезмерно самонадеян, он, как правило, получает очень слабую обратную связь.

«Такую обратную связь мы стараемся игнорировать, потому что она оскорбляет наши чувства», — утверждает профессор Деллавинья. В результате мы искажаем реальность, объясняя свою ошибку любой другой причиной, только не собственной ленью. «Пропуская занятия в тренажерном зале или делая что-то в этом роде, мы оправдываем свой поступок некими сторонними причинами — тем, что заболел ребенок, или чем-то подобным».

Кстати, некоторые профессии словно предназначены для искажения обратной связи. Приведем пример из области корпоративного финансирования. Когда специалист этого профиля решает купить акции какой-нибудь компании или даже целую компанию, часто на протяжении многих лет никто не может точно сказать, не было ли это ошибкой. Когда же наконец это выясняется, виновные уже занимают другую должность или работают в другой компании. Да и те, кто до сих пор трудится на прежнем месте, вполне способны оправдать свою ошибку самыми разными причинами.

Величайшая ошибка Уоррена Баффета

Очень интересный пример связан с компанией Dexter Shoe. В 1993 году ее за 433 миллиона долларов выкупили инвестор-миллиардер Уоррен Баффет и его партнер Чарли Мангер. На тот момент Баффет считал эту покупку отличной сделкой. «Это одна из наиболее эффективно управляемых компаний, которые мы с Чарли встречали за всю свою жизнь», — заявил он акционерам Berkshire Hathaway.

К 2008 году настрой Баффета изменился. «В настоящий момент, — признался он акционерам, — Dexter — худшее из всех моих приобретений».

Почему так произошло? Дело в том, что через несколько лет после выкупа то, что Баффет считал устойчивым конкурентным преимуществом Dexter, бесследно улетучилось, словно дым. «Это было только начало», — рассказывает легендарный инвестор. Баффет заплатил за компанию не наличными, а акциями Berkshire — точнее

говоря, отдал 25 203 акции класса А. По его словам, применение акций в сделке «многократно усугубило ошибку». Из-за этого решения потери акционеров Berkshire выросли с 433 миллионов до 3,5 миллиарда долларов. «В сущности, я отдал 1,6 процента замечательного бизнеса, который в настоящий момент оценивается в 220 миллиардов долларов, чтобы купить другой, совершенно никудышный».

Для нас эта ошибка интересна по нескольким причинам. Во-первых, тем, что Баффет ее признал, чего большинство руководителей компаний никогда не делают. Во-вторых, тем, что он дал конкретное объяснение, согласившись, что переоценил устойчивость конкурентного преимущества выкупаемой компании. Значит, великий инвестор не пожалел времени, чтобы обдумать, почему он, метафорически выражаясь, заплатив за абонемент, не пошел в тренажерный зал. Он был честен с собой при оценке полученной им обратной связи. И в-третьих, наименее очевидная причина заключается в том, что в Berkshire практически нет текучести кадров — буквально на всех уровнях организации. Баффет был и остается главой компании с момента ее создания, и подчиняющиеся ему руководители, управляющие четырьмя десятками бизнес-единиц Berkshire, почти никогда не увольняются по собственному желанию. (В письме акционерам за 2006 год Баффет задает вопрос: «Сколько менеджеров добровольно ушли от нас в другие компании за всю нашу сорокадвухлетнюю историю?». И сам на него отвечает: «Ни один».)

Следовательно, руководители компании работают в ней достаточно долго, чтобы иметь возможность получить обратную связь по поводу своих решений и учиться на собственных ошибках. Может, именно этим в определенной мере объясняются столь высокие показатели Berkshire Hathaway на протяжении длительного времени. С 1964-го по 2007 год общий прирост компании составил 400 863 процента. Для сравнения скажу, что в группе компаний фондового индекса Standard & Poor's 500 данный показатель за этот же период составляет всего 6840 процентов.

Руководители Berkshire Hathaway работают в ней достаточно долго, чтобы иметь возможность получить обратную связь и учиться на своих ошибках. Благодаря чему с 1964-го по 2007 год общий прирост компании составил 400 863 процента.

Несмотря на столь впечатляющие достижения, Уоррен Баффет не проявляет ни малейших признаков самонадеянности, которой вполне можно было бы ожидать от одного из богатейших людей мира. В своем письме акционерам за 2007 год он так и пишет: «В будущем я наделаю еще больше ошибок — можете даже не сомневаться»*.

Иллюзия контроля

Как ни странно, если выполняемая человеком задача усложняется, его самоуверенность не убывает, а растет. Казалось бы, все должно быть наоборот, но не тут-то было! Поистине невероятного уровня наша самонадеянность обычно достигает при решении самых трудных задач. Даже когда людям поручают практически невыполнимое задание — например, найти разницу между рисунками азиатских и европейских детей, — они убеждены, что справятся с ним намного лучше, чем у них это получается на самом деле.

Наша вера в собственные силы настолько велика, что мы часто убеждены в своей способности контролировать даже случайные события, такие, например, как игра в орлянку или угадывание карт в колоде. Много лет назад Эллен Лангер, ныне профессор Гарвардского университета, провела знаменитый эксперимент и продемонстрировала эту тенденцию на примере группы, от которой логично было бы ожидать большей рассудительности, поскольку это были студенты старших курсов Йельского университета. Лангер предложила им сыграть в карты с ее коллегами. Игра была предельно проста: каждый игрок вытаскивает из колоды карту; чья карта достоинством выше, тот и выигрывает. И для каждой партии студенты могли сделать ставку от нуля до двадцати пяти центов.

На самом деле все оказалось не так просто. Одни студенты играли с исследователем, который был одет модно и красиво, даже с шиком, и просто излучал уверенность в себе и компетентность; противником других был невзрачный человек в скверно сидящей

* Стоит отметить, что Уоррен Баффет обожает играть в бридж, а игроки в бридж обычно отличаются превосходной калибровкой. «Знаете, — однажды пошутил Баффет, — если, когда я играю в бридж, мимо пройдет обнаженная женщина, я ее даже не замечу». См. Blackstone (2008) and Keren (1987).

на нем нелепой спортивной куртке. Понятно, что в обоих случаях шансы игроков вытянуть карты старшего достоинства были одинаковы; колоде карт, в конце концов, безразлично, кто играет. А вот студентам было не наплевать, и это чрезвычайно важный момент. Когда их соперником оказывался глуповатый на вид парень, это укрепляло их уверенность в том, что им достанется карта более высокого достоинства. И это отражалось в их ставках: играя с «явным неудачником», участники раз за разом ставили на свой выигрыш намного большие суммы, чем при игре с уверенным в себе модником.

Подобный эффект Лангер выявила и в другом эксперименте, попросив студентов предсказать исход игры в орлянку. Игра тоже велась не совсем честно. Коллега Лангер подбрасывал монетку, а студент должен был выкрикнуть «орел» или «решка», пока она находилась в полете. Студенты не знали, что бросающий будет называть результаты бросков в определенном, заранее установленном порядке. При этом одной группе сказали, что их первые несколько догадок верны, а другим этого не говорили. Первоначальный успех очевидно сказался на самоуверенности испытуемых. Довольно скоро студенты, убежденные в том, что они с самого начала все угадывали правильно, решили, будто они настолько хороши в этом деле, что, по сути, добились невозможного. Они уверовали, что им по плечу успешно предсказать результат более чем в 50 процентах случаев. Но еще любопытнее оказались их комментарии по завершении эксперимента: 40 процентов из них заявили, что эффективность игры в орлянку можно повысить с помощью практики. Лангер назвала это «иллюзией контроля».

Информационная перегрузка

Чем объясняется невероятная действенность иллюзии контроля? Судя по всему, ответ на этот вопрос нужно искать в обманчивой силе воздействия информации. Чем больше мы читаем (видим, слышим), тем больше, как нам кажется, знаем. А между тем давно замечено, что это не всегда так. Часто владение информацией делает нас не более информированными, а всего лишь более самонадеянными.

Например, ученые обнаружили, что краткие информационные сводки нередко работают не хуже, а иногда и лучше, чем полные отчеты о том же материале. Исследователи Университета Карнеги–Меллона провели ряд экспериментов: они сравнили главы в пять тысяч слов из университетских учебников с кратким содержанием этих же глав длиной в тысячу слов. Учебники были по самым разным предметам: русской истории, географии Африки, макроэкономике. Впрочем, тема не имела значения: во всех случаях ознакомление с кратким содержанием давало лучшие результаты. Когда студентам выделяли одинаковое время — от двадцати до тридцати минут — на ознакомление с каждым материалом, они запоминали из резюме больше, чем из целых глав. Подобная тенденция наблюдалась и тогда, когда их знания тестировали через двадцать минут после чтения материала, и когда тест проводился спустя год. И в том и в другом случае читавшие краткое содержание вспоминали больше, чем те, кому пришлось читать главы целиком. (Так что, если в колледже вы активно пользовались пособиями издательства CliffsNotes с кратким изложением тем по разным предметам, получается, правильно делали.)

■ Студенты узнавали и запоминали из краткого резюме больше, чем из полных глав учебников.

Увы, в глубине души мы отказываемся в это верить. Словно нас с раннего детства одолевает непреодолимое стремление перегружать себя информацией — независимо от того, помогает нам это или мешает. Понятие «информационная перегрузка» сегодня стало клише. Информация поступает к нам непрерывно — с малюсеньких телеэкранов на заднем сиденье такси, с огромных телеэкранов в торговых центрах, из информационных сообщений, непрерывным потоком поступающих в ящики нашей электронной почты. Мы все постоянно жаждем информации, но, пожалуй, нигде она не ценится так, как на ипподроме.

Прогнозы и лошади

«Те, кто играет в тотализатор на ипподроме, настоящие информационные наркоманы», — утверждает Джилл Бирн, а она, без сомнения,

знает, что говорит. Джилл работает гандикапером* на скачках, регулярно проводящихся в Черчилл-Даунсе, на родине всемирно известного кентуккийского дерби. Она также часто принимает участие в передачах специализированной конноспортивной телевизионной сети TVG, которую смотрят миллионы американских семей. Работа Джилл — советовать людям, на какую лошадь имеет смысл делать ставки. Как фондовые аналитики и другие специалисты, зарабатывающие на жизнь прогнозами, Джилл Бирн довольно часто ошибается. И все же ее показатель успешности на скачках составляет 32 процента — до 50 процентов, конечно, не дотягивает, но по стандартам конных скачек это очень неплохой результат.

Джилл считает, что ее успех был заложен в раннем детстве. Вся ее жизнь вращалась вокруг лошадей. Двух лет от роду девочка впервые села на лошадь на семейной конной ферме. В семь лет вместе с сестрой работала на конюшне. А когда ей было двенадцать, отец Джилл, тренер лошадей, посадил дочку на скаковую лошадь. Когда девушка училась на последнем курсе колледжа, ее родители развелись. Джилл бросила учебу и переехала в Нью-Йорк, где работал отец, который большую часть времени проводил на скачках. «В те времена, — вспоминает она, — это занятие считалось невероятно гламурным».

Сегодня за типичный год Джилл оценивает тысячи лошадей на больших и малых скачках. Готовясь к крупным мероприятиям, таким как Дерби в Кентукки, ежегодно проводящиеся в первую субботу мая, Бирн приступает к исследованиям еще в октябре. В итоге она обычно выбирает трех-четыре фаворитов. Джилл без особого труда анализирует и учитывает сотни сведений о разных лошадях. Например, оценивая скакунов, она анализирует прошлые результаты не только конкретной лошади, но и ее родителей, бабушки и дедушки и даже братьев и сестер. Какие дистанции лошадь пробегает лучше — длинные или короткие? Какой вид покрытия она предпочитает — торфяной или земляной? Способно ли животное бежать по грязи в случае, если скачки проводятся в дождливую погоду? А еще Джилл следит за заинтересовавшей ее лошадью на разных

* Гандикапер — лицо, наблюдающее за проведением гандикапа (уравниванием возможностей лошадей разного возраста) на скачках, а также зарабатывающее на спортивных ставках и пари. *Прим. перев.*

соревнованиях, чтобы оценить ее шансы на успех в сложных условиях. Какую скорость она показала на этих скачках? Любит ли эта лошадь бежать первой? Многие ли другие лошади на предстоящих скачках тоже предпочитают бежать впереди, что, скорее всего, ослабит шансы анализируемого участника? Относится ли лошадь к одиночкам? Предпочитает ли она быть сама по себе, что повышает ее шансы на победу, потому что в этом случае она не попадет под влияние других участников скачек и, следовательно, с большей вероятностью финиширует с лучшими результатами?

Чтобы ответить на все эти вопросы, требуется время. По оценкам самой Бирн, на каждого выбранного ею претендента у нее уходит около пятидесяти часов тщательных исследований. Но так ли уж полезна вся эта информация?

Много лет назад на этот вопрос решил ответить Пол Словик, в то время сотрудник Орегонского научно-исследовательского института. Он протестировал прогностические способности ряда профессиональных гандикаперов, таких как Джилл Бирн. В рамках проведенного эксперимента специалистам разрешили при вынесении суждений пользоваться так называемыми таблицами прошлых результатов, то есть данными вроде тех, которые публикуются в ежедневном специализированном таблоиде Daily Racing Form. Таблицы содержали около сотни сведений о каждой лошади, включая родословную и достижения в прошлом.

В исследовании Словика восемь гандикаперов делали прогнозы для сорока забегов. (Кстати, эксперимент проходил в условиях настоящих скачек, что позволило исследователю впоследствии сравнить прогнозы с реальными результатами.) Сначала гандикаперам разрешили использовать только пять элементов информации об одной лошади, по собственному выбору, например вес жокея, процент предыдущих скачек, в которых лошадь финишировала первой, второй или третьей, и т. д. А потом попросили сделать прогноз с использованием уже десяти элементов информации о каждом скакуне. Затем двадцати. Затем сорока.

Думаете, с увеличением объема информации прогнозы гандикаперов становились точнее? Не тут-то было.

Точность прогнозов, сделанных на основе сорока элементов информации, оказалась ничуть не выше, нежели основанных на пяти.

Однако — и это действительно очень важно — чем большим количеством информации располагали гандикаперы, тем *самонадеяннее* становились. И возросла их уверенность в себе весьма существенно — с менее чем 20 процентов при изучении пяти видов данных до более чем 30 процентов при сорока.

Точность прогнозов, сделанных с использованием сорока элементов информации, была не выше, чем основанных на пяти. При этом чем большим количеством информации располагали гандикаперы, тем самонадеяннее становились.

Решения бизнес-руководителей

Конечно же, склонность к чрезмерной самоуверенности свойственна не только тем, кто зарабатывает на жизнь прогнозами на конных скачках. Руководители корпораций тоже постоянно грешат этим в своих суждениях относительно того, в чем, как им кажется, они разбираются лучше других, то есть в бизнесе. Послушайте, например, Дональда Томница, главного исполнительного директора крупнейшей в США компании жилищного строительства D. R. Horton.

В декабре 2005 года Томниц, в прошлом банкир и капитан армии США, весьма смело заявил: «Мы сможем достаточно зарабатывать на любом этапе экономического цикла за исключением разве что экстремальных периодов вроде Великой депрессии». И многие ему поверили. Инвесторы вложили в Horton миллиарды долларов, в результате чего стоимость ее акций взлетела до почти рекордных показателей. Однако, хотя вторая Великая депрессия, к счастью, не случилась, в США начался резкий спад жилищного строительства. Довольно скоро прибыль компании очень сильно уменьшилась. К лету 2007 года — всего через девятнадцать месяцев после уверенного заявления Томница — Horton отчиталась о первом убыточном квартале за всю свою пятнадцатилетнюю историю в статусе акционерной компании открытого типа. Horton понесла не какой-нибудь незначительный убыток, ее потери составили почти 824 миллиона долларов. Но и этим дело не ограничилось. Если на момент хвастливого заявления главы

компании ее акции торговались по цене около 36 долларов за штуку, то к лету 2008 года их стоимость упала на две трети — до 12 долларов.

На протяжении долгих лет Пол Шумейкер, профессор Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете, и Эдвард Руссо из Корнелльского университета проводили специальное исследование с целью оценить степень самонадеянности корпоративных руководителей. В итоге они пришли к выводу, что в корпорациях это качество распространено столь широко, что его давно следует считать «тайным проклятием управленческих решений».

Что же заставило исследователей сделать такой вывод? В течение ряда лет они проводили тест на уверенность в себе, разработанный специально для того, чтобы измерять метазнания — то есть то, что мы знаем и чего не знаем. Его также можно назвать тестом на калибровку. Обычно он включает десять вопросов. Испытуемого просят ответить на них так, чтобы его ответ (который в основном представляет количественные показатели) входил в конкретный диапазон уверенности, скажем, чтобы он был уверен на 90 процентов. Например, какова протяженность реки Нил? Если вы на 90 процентов уверены, что ответ — от 500 до 600 миль, то запишите — «500–600 миль». В конце этой главы я привел примерный вариант теста. Вы тоже можете испытать себя*.

Шумейкер и Руссо раздали вопросники специалистам из самых разных областей деятельности. Характер теста варьировался: иногда вопросы касались общих знаний — например, участников спрашивали, сколько патентов было выдано в тот или иной год или на каком расстоянии от Нью-Йорка находится Стамбул, — иногда конкретной отрасли, а иногда и конкретной компании. Вы, наверное, подумали, что это ставило тестируемых в выгодное положение, ведь логично предположить, что менеджеры знают о своей компании или отрасли больше, чем о мире в целом. Однако, как показал эксперимент, содержание вопросов особого значения не имело. «Каждая группа переоценивала собственные знания о своей отрасли или компании», — резюмировали ученые.

* Российские читатели могут проверить себя по тем же вопросам, заданным применительно к своей стране. Данные можно проверить в базе Федеральной службы государственной статистики. *Прим. ред.*

Так, по результатам тестирования рейтинг уверенности менеджеров рекламного бизнеса в собственной правоте составлял 90 процентов. Следовательно, тестируемые должны были ошибаться только в 10 процентах случаев. А между тем процент ошибок оказался значительно выше — 61. А в компьютерной отрасли испытуемые должны были бы ошибаться вообще только в 5 процентах случаев, а на самом деле ошибались в 80 процентах. (Кстати, оба упомянутых выше теста были адаптированы к соответствующей отрасли.)

Сегодня Руссо и Шумейкер протестировали подобным образом уже более двух тысяч человек. И по утверждению Шумейкера, свыше 99 процентов участников экспериментов продемонстрировали явную самонадеянность.

Тест на уверенность в своей правоте

Ответьте на каждый заданный ниже вопрос так, чтобы уверенность в том, что ваш ответ правильный, входила в 90-процентный диапазон. Например, если вы на 90 процентов уверены, что правильный ответ находится в границах между одним и двумя миллионами, так и пишите: 1–2 миллиона. Правильные ответы приведены внизу страницы.

1. Сколько в среднем проехал в автомобиле обычный житель США в 2005 году?
2. Сколько браков было зарегистрировано в США в 2003 году?
3. О скольких сексуальных контактах в год сообщают взрослые жители нашей планеты?
4. В скольких штатах США страдает ожирением более 14 процентов взрослого населения?
5. Сколько человек в США получили степень бакалавра в 2003 году?
6. Сколько в среднем потратила среднестатистическая американская семья в 2001 году?

7. Назовите общую площадь всех земель в США по состоянию на 2000 год (в квадратных милях).
8. Назовите число заключенных государственного и федерального уровня в США по состоянию на 2003 год.
9. Сколько детей родилось в США в 2003 году?
10. Сколько человек умерло в США в 2003 году?

Ответы: 1) 13 657; 2) 2 187 000; 3) 103; 4) 50; 5) 1 348 503;
6) 86 100 долларов; 7) 3 537 438; 8) 1 409 280; 9) 4 091 000;
10) 2 444 000.