

ФИЛИП ТЕТЛОК  
ДЭН ГАРДНЕР

ДУМАЙ  
МЕДЛЕННО –  
ПРЕДСКАЗЫВАЙ  
ТОЧНО



Издательство АСТ  
Москва

*Посвящается Дженни, вечно живой в сердцах твоих  
матери и отца, словно это было вчера.*



# Содержание

I.	Скептик-оптимист . . . . .	9
II.	Иллюзии знания . . . . .	37
III.	Ведение счета . . . . .	63
IV.	Суперпрогнозисты . . . . .	104
V.	Суперумные? . . . . .	133
VI.	Суперкванты? . . . . .	159
VII.	Пожиратели новостей? . . . . .	188
VIII.	Постоянная бета . . . . .	212
IX.	Суперкоманды . . . . .	234
X.	Дилемма лидера . . . . .	256
XI.	Они и правда настолько супер? . . . . .	278
XII.	Что дальше? . . . . .	301
	Эпилог . . . . .	325
	Приглашение. . . . .	328
	Приложение. Десять заповедей для начинающих суперпрогнозистов . . . . .	329
	Благодарности . . . . .	339
	Примечания . . . . .	342



## Глава I

# Скептик-оптимист

Мы все делаем прогнозы. Когда думаем о том, чтобы сменить работу, вступить в брак, купить дом, вложить во что-то деньги, запустить в производство новый продукт или уйти на покой, то принимаем решение, исходя из предположений, что принесет нам будущее. Это и есть прогнозирование, и зачастую мы занимаемся им самостоятельно. Однако, когда происходят крупные события: обваливаются финансовые рынки, надвигаются войны, меняются лидеры, — мы обращаемся к экспертам, интересуемся мнением таких людей, как Том Фридман.

Если вы состоите в штате Белого дома, то можете найти его в Овальном кабинете беседующим с президентом США о проблемах Ближнего Востока. Если вы генеральный директор компании из *Fortune 500*, вы, вероятно, застанете его в Давосе, в обществе саудовских принцев и миллиардеров, управляющих хедж-фондами. Но даже если вы не завсегдатай Белого дома или роскошных швейцарских отелей, вы все равно можете знать Тома по его колонкам в *New York Times* и книгам-бестселлерам, рассказывающим, что и почему происходит сейчас и чего нам ждать от будущего<sup>1</sup>. Миллионы людей читают эти книги.

Билл Флэк, как и Том Фридман, прогнозирует будущее, однако спрос на его предсказания гораздо ниже. Билл много лет трудился в Министерстве сельского хозяйства США, занимаясь частично физической, частично бумажной работой, но сейчас он живет в Карни, штат Небраска. Билл — уроженец

этого штата, коренной «кукурузник». Он вырос в Мэдисоне, городке посреди фермерских полей. У его родителей была собственная газета *Madison Star-Mail*, писавшая о местных спортивных соревнованиях и ярмарках. Билл хорошо учился в старших классах и поступил в Университет Небраски, где получил степень бакалавра естественных наук. Затем продолжил образование в Университете Аризоны, намереваясь защитить диссертацию по математике, однако понял, что это выходит за пределы его возможностей (как он сам сформулировал, «меня ткнули носом в мою ограниченность»), и бросил обучение. Впрочем, потраченное время не пропало впустую: Аризона — настоящий птичий рай, и уроки орнитологии превратили Билла в увлеченного наблюдателя за пернатыми. Флэк стал подрабатывать, выполняя полевые исследования для ученых; потом устроился в Министерство сельского хозяйства и надолго там задержался.

Сейчас Биллу пятьдесят пять, он на пенсии, но говорит, что, если бы кто-нибудь предложил ему работу, он не стал бы отказываться сразу, подумал бы над предложением. У Билла много свободного времени, и немалую его часть он тратит на прогнозирование.

Флэк уже успел ответить примерно на три сотни вопросов вроде «аннексирует ли официально Россия часть украинской территории в ближайшие три месяца?» и «выйдет ли какая-нибудь страна в следующем году из еврозоны?». Подобные вопросы, безусловно, важны и сложны, над ними постоянно бьются корпорации, банки, посольства и службы разведки. Взорвет ли Северная Корея до конца этого года атомную бомбу? Сколько еще стран в ближайшие восемь месяцев сообщат, что на их территории обнаружен вирус Эбола? Станут ли Индия или Бразилия постоянными членами Совета Безопасности ООН в ближайшие два года? Для большинства людей ответы на них — тайна, покрытая мраком. Присоединятся ли новые страны в ближайшие девять месяцев к Плану действий

по подготовке к членству в НАТО? Проведет ли в этом году Региональное правительство Курдистана референдум о национальной независимости? Если какая-нибудь некитайская телекоммуникационная фирма выиграет контракт на предоставление интернет-услуг в Шанхайской зоне свободной торговли в ближайшие два года, получают ли китайские граждане доступ к «Твиттеру» и/или «Фейсбуку»?» Когда Билл впервые видит подобный вопрос, то, скорее всего, и понятия не имеет, как на него отвечать. «Да что вообще такое эта Шанхайская зона свободной торговли?» — наверное, думает он, прежде чем со всей серьезностью взяться за задание. Билл собирает факты, анализирует все аргументы — и выдает ответ.

Но никто в мире не опирается в своих решениях на прогнозы Билла Флэка и не просит его выступить на *CNN*. Его ни разу не приглашали в Давос, на дискуссию с Томом Фридманом, а жаль. Ведь Билл Флэк — выдающийся прогнозист. Мы это знаем, потому что каждое его предсказание было датировано, задокументировано и проверено на точность независимыми научными обозревателями. Список его достижений впечатляет.

Билл не одинок. Тысячи людей на планете отвечают на те же самые вопросы. Все они добровольцы. Большинство не так успешны в прогнозах, как Билл, но около двух процентов могут с ним сравниться. Среди них — инженеры, юристы, ученые и художники, сотрудники крупных корпораций и небольших предприятий, профессора и студенты. Мы встретимся со многими, включая математика, кинорежиссера и нескольких пенсионеров, готовых с радостью делиться плодами своих невос требованных талантов. Я называю их суперпрогнозистами — потому что они такими и являются, и тому есть надежные доказательства. Цель моей книги — объяснить, почему эти люди так хороши в своем деле и как другие могут научиться тому же.

Разве можно сравнивать наших малоизвестных суперпрогнозистов со знаменитыми интеллектуалами вроде Тома Фридмана? Вопрос интересный, но ответить на него невозможно, так как

точность предсказаний Фридмана никогда не подвергалась независимой оценке. Конечно, есть диаметрально противоположные мнения его поклонников и критиков — из серии «он предсказал “Арабскую весну”!», или «он лажанулся с вторжением в Ирак в 2003-м», или «он предугадал экспансию НАТО». Но никаких «железных» фактов, свидетельствующих о послужном списке Тома Фридмана, не существует; лишь бесконечная чередка мнений — и мнений о мнениях<sup>2</sup>. И ничего не меняется. Каждый день новостные СМИ пересказывают чьи-то прогнозы, не сообщая и даже не задаваясь вопросом, насколько их авторы хороши в своем деле. Каждый день корпорации и правительства платят за предсказания, не зная, точны они, или бесполезны, или ни то ни се. И каждый день все мы — лидеры государств, директора крупных компаний, инвесторы, избиратели — принимаем важнейшие решения, основанные на прогнозах, качество которых нам неизвестно. А ведь ни один футбольный или любой другой клуб не наймет игрока, не поинтересовавшись прежде статистикой его выступлений. Фанаты ревностно следят за информацией о членах команд. И однако, когда заходит речь о прогнозистах, которые помогают принимать решения, гораздо более важные, чем состав спортивной команды, мы совершенно спокойно пребываем в неведении<sup>3</sup>.

С этой точки зрения разумно полагаться на прогнозы Билла Флэка. И вполне вероятно, что в его роли смогут выступить многие из читателей этой книги, ведь прогнозирование — не тот талант, который либо есть, либо нет. Каждый может его в себе развить, а книга покажет, как это сделать.

## **Анекдот про шимпанзе**

Я испорчу сюрприз, так как сразу скажу суть шутки: среднестатистический эксперт примерно так же точен, как шимпанзе, играющий в дартс.

Возможно, вы уже слышали этот анекдот. Он довольно известен, а в определенных кругах, можно сказать, печально знаменит. Его печатали в *New York Times*, *Wall Street Journal*, *Financial Times*, *Economist* и других изданиях по всему миру. Звучит он так.

Один исследователь собрал группу экспертов — ученых, знатоков и пр. — и попросил сделать прогнозы на тысячи тем: об экономике, биржевых рынках, выборах, войнах и других животрепещущих проблемах. Прошло время, заказчик проверил точность полученных предсказаний, и выяснилось, что в среднем она была такой же, как если бы он просто пытался угадать. Конечно, «просто угадать» — это не смешно, для концовки анекдота не годится. А вот шимпанзе, бросающий в цель дротики, годится. Потому что шимпанзе смешные.

Тем заказчиком был я — и до поры до времени ничего против этого анекдота не имел. Мое исследование задумывалось как самое тщательное в научной литературе изучение суждений экспертов. Это была длительная и тяжелая работа, занявшая двадцать лет, с 1984 по 2004 год, и результаты ее оказались гораздо более существенными и практически применимыми, чем в вышеизложенном анекдоте. Однако я не возражал против такой шуточной интерпретации, потому что анекдот повысил популярность моего исследования (да, у ученых тоже бывают свои пятнадцать минут славы). К тому же я сам в свое время использовал старую метафору с играющим в дартс шимпанзе, и мне не к лицу было слишком уж громко жаловаться.

Я не возражал еще и потому, что на самом деле этот анекдот имеет под собой серьезное основание. Откройте любую газету, посмотрите любое телевизионное шоу — и вы увидите экспертов, предсказывающих грядущее. Мало кто из них осторожничает в прогнозах; большинство говорит смело и уверенно. Есть и такие, кто объявляет себя просто-таки олимпийскими орaculaми, способными видеть будущее на десятилетия вперед.

Но за очень редким исключением они выступают перед камерами вовсе не потому, что действительно обладают хоть какими-нибудь талантами в прогнозировании, не говоря уже о точности их суждений. Просто старые прогнозы, как старые новости, быстро забываются, а видных экспертов почти никогда не просят публично сравнить свои предсказания с тем, что получилось на самом деле. У всех этих «говорящих голов» есть один несомненный талант: они умеют уверенно рассказывать интригующие истории. Этого достаточно. Многие подобные «эксперты» разбогатели, продавая свои неопределенной ценности прогнозы генеральным директорам корпораций, официальным представителям правительств и обычным людям — тем, которые никогда не станут глотать лекарства, не проверенные на эффективность и безопасность, однако с готовностью платят за предсказания, столь же сомнительные, что и эликсиры, навязанные заезжим шарлатаном. Эти так называемые эксперты — и их клиенты — определенно заслуживали «тычка под ребра», и я радовался, что мое исследование оказалось для них своеобразным холодным душем.

Моя работа становилась все более популярной, и через некоторое время я осознал, что ее воспринимают не так, как мне хотелось. Исследование наглядно свидетельствовало: при ответах на большую часть поставленных вопросов результаты среднестатистического эксперта практически не выходят за рамки простого угадывания. Однако «большая часть» — это все-таки не значит «все». Легче всего поддавались предсказанию события, требовавшие заглянуть всего на год вперед. Но чем более далекое будущее эксперты пытались спрогнозировать, тем больше неудач терпели: точность их предсказаний на три-пять лет вперед приближалась к уровню играющей в дартс шимпанзе. Это было важное открытие, говорящее о пределах экспертизы в нашем сложном мире — и пределах того, чего могут достичь даже суперпрогнозисты. В итоге же все получилось как

в игре «Испорченный телефон», где участники шепчут на ухо друг другу одну и ту же фразу, а в конце обнаруживают, что она превратилась в совершенно другую. Так произошло и с моим исследованием. Из-за множественных пересказов его смысл изменился, тонкости пропали, и в итоге все свелось к выводу «Эксперты-прогнозисты бесполезны» — что, конечно, полная чушь. Были варианты и грубее, вроде «Эксперты знают не больше шимпанзе». Моя работа стала излюбленным аргументом нигилистов, считающих, что будущее непредсказуемо, и невежественных популистов, которые настаивают, что слову «эксперт» обязательно должно предшествовать выражение «так называемый».

Неудивительно, что анекдот про шимпанзе меня утомил. Ведь мое исследование никак не подтверждает экстремальные выводы, легшие в его основу, они мне совсем не близки. И сегодня это особенно актуально.

Руководствуясь отношением к экспертам и их прогнозам, можно разделить людей на самые разные группы, от ниспровергателей до яростных защитников, и все будут в чем-то правы. С одной стороны, на рынке прогнозирования действительно орудует немало подозрительных дельцов, предлагающих сомнительные откровения. Да и у прогнозирования есть пределы, которые могут оказаться непреодолимыми, — наше желание узнать будущее всегда будет сильнее наших способностей. С другой стороны, ниспровергатели все-таки заходят слишком далеко, объявляя прогнозирование как таковое мартышкиным трудом. Лично я верю, что заглянуть в будущее возможно — по крайней мере в некоторых ситуациях и до определенной степени. И любой умный трудолюбивый человек без предрассудков в состоянии культивировать в себе необходимые для этого навыки.

Можете называть меня скептиком-оптимистом.