

Частина перша

ПЕРЕВАГИ ВАД
(І ВАДИ ПЕРЕВАГ)

Дехто вдає багача, хоч нічого не має, а дехто
вдає бідака, хоч маєток великий у нього.

(Притовісті 13:7)

Розділ 1

ВІВЕК РАНАДІВЕ «ЦЕ БУЛО ЗОВСІМ ВИПАДКОВО. МІЙ БАТЬКО НІКОЛИ ДОТИ НЕ ГРАВ У БАСКЕТБОЛ»

1

Коли Вівек Ранадіве вирішив тренувати баскетбольну команду своєї доньки Анджалі, він визначив для себе два принципи. Перший полягав у тому, що він ніколи не підноситиме голос. Це був Національний юніорський баскетбол — молодша ліга баскетболу. Основу команди становили дванадцятирічні діти, і Ранадіве знав із власного досвіду, що в такому віці вони погано реагують на крик. Він вирішив вести справи на баскетбольному майданчику так само, як у своїй компанії з виробництва програмного забезпечення: говорити спокійно й тихо, переконувати дівчат у правильності свого підходу, звертаючись до логіки та здорового глузду.

Другий принцип був важливішим. Ранадіве дивувався, як американці грають у баскетбол. Він родом із Мумбаї. Сам виріс на крикеті й футболі. Він ніколи не забуде перший баскетбольний матч, який побачив. Гра здалася Ранадіве безтямною. Команда А здобувала очки, а потім негайно поверталася на свою половину майданчика. Команда Б вводила м'яч у гру й вела його на сторону команди А, де на них терпляче чекали. А потім відбувався зворотний процес.

Згідно з вимогами, довжина баскетбольного майданчика має дорівнювати 94 фути¹. Здебільшого команда захищала приблизно 24 фути² й віддавала супернику інші 70 футів³. Іноді команди пресингували по всьому майданчику — тобто перешкоджали спробам суперника провести м'яч далі. Але цей пресинг зазвичай тривав усього кілька хвилин. У баскетбольному світі неначе змовилися грати певним чином, подумав Ранадіве, і внаслідок цієї змови збільшувалося відставання слабких команд від сильних. Зрештою, в хороших командах були високі гравці, які вміли добре виконувати дриблінг і кидки; вони могли впевнено використовувати свої заготовки на половині майданчика суперника. Чому ж тоді слабкі команди давали змогу сильним суперникам робити те, що в них добре виходить?

Ранадіве подивився на своїх дівчат. Морґан і Джулія були серйозними баскетболістками. Але Нікі, Анжела, Дані, Холлі, Анніка та його донька Анджалі ніколи не грали в цю гру. Вони були не дуже високими. Не вміли виконувати кидки. У них не дуже добре виходило вести м'яч. Вони не з тих гравців, які щовечора грають у баскетбол у дворі. Ранадіве мешкає в Менло-Парку, в самому серці каліфорнійської Кремнієвої долини. За його словами, його команда складалася з «маленьких білявих дівчаток». Це були доньки комп'ютерників та програмістів. Вони працювали над науковими проектами, читали довгі та складні книжки і мріяли стати морськими біологами, коли виростуть. Ранадіве знав: якщо вони гратимуть так, як грають усі — дозвлятимуть своїм суперникам без зусиль проводити м'яч на їхню половину майданчика, — вони гарантовано програють природженим баскетболісткам. Ранадіве прибув до Америки в сімнадцять років із п'ятдесятьма доларами в кишені. Він був не з тих, хто легко здається. Отже, другий принцип полягав у тому, що його команда пресингуватиме по всьому майданчику — постійно і в кожному матчі. Команда пройшла в національний чемпіонат.

¹ ≈ 2865 см.

² ≈ 731 см.

³ ≈ 2134 см.

«Це було зовсім випадково, — сказала Анджалі Ранадіве. — Мій батько ніколи доти не грав у баскетбол».

2

Уявіть собі, що вам слід підсумувати всі війни, які відбулися за останні двісті років між дуже великими й дуже малими країнами. Скажімо, населення однієї зі сторін мусить бути принаймні вдесятеро більшим, а армія — удесятеро потужнішою. Як часто, на вашу думку, перемагає вагоміша країна? Гадаю, більшість назвала б цифру, близьку до 100 %. Різниця в десять разів — це багато. Але правильна відповідь може вас здивувати. Коли політолог Іван Аррегін-Тофт кілька років тому здійснив відповідні підрахунки, то дістав цифру 71,5 %. Трохи менше, ніж у третині випадків, перемагає слабша країна.

Після цього Аррегін-Тофт сформулював питання по-інакшому. Що відбувається у війні між сильною і слабкою стороною, коли друга робить те, що зробив Давид: відмовляється воювати на умовах сильнішої сторони і вдається до нетрадиційних або партизанських методів боротьби? Відповідь: у таких випадках відсоток перемог слабшої сторони збільшується з 28,5 до 63,6. Щоб було зрозуміліше, населення США є вдесятеро більшим, аніж населення Канади. Як показує історія, якби між цими країнами почалася війна і Канада вирішила воювати в нетрадиційний спосіб, треба було б ставити гроші на її перемогу.

Ми вважаємо перемогу аутсайдерів за малоймовірну; саме тому історія про Давида й Голіафа увесь цей час знаходила такий відгук. Утім, Аррегін-Тофт доводить, що це зовсім не так. Аутсайдери раз у раз перемагають. Чому ж тоді нас шокує перемога Давида над Голіафом? Чому ми автоматично припускаємо, що нижчий, бідніший або менш досвідчений суперник *неодмінно* перебуває у програшному становищі?

Наприклад, у списку Аррегіна-Тофта одним із аутсайдерів, який здобув перемогу, був Т. Е. Лоуренс (більш відомий як Лоуренс Аравійський). Наприкінці Першої світової війни

він очолив арабське повстання проти турецької армії, що окупувала Аравію. Британці допомагали арабським повстанцям і мали на меті знищити довгу залізницю з Дамаска в пустелю Хіджаз, збудовану турками.

Завдання було надскладним. У турків була потужна сучасна армія. Натомість Лоуренс командував недисциплінованими бедуїнами. Вони — не досвідчені воїни. Вони були кочівниками. Сер Реджиналд Вінгейт, один із британських командирів у цьому регіоні, називав їх «ненавченою ватагою, більшість із якої ніколи не стріляла з рушниці». Але вони були витривалими й мобільними. Типовий бедуїнський солдат носив при собі лише рушницю, 100 комплектів боєприпасів і 45 фунтів¹ муки. Це дозволяло їм подорожувати пустелею зі швидкістю 110 миль² за день, навіть улітку. З собою вони мали не більше як 1 пінту³ питної води, оскільки чудово вміли знаходити воду в пустелі. «Ми покладалися на швидкість і час, а не на ударну міць, — писав Лоуренс. — Найбільшим доступним нам ресурсом були вихідці з племен, які не звикли до формальних бойових дій, але мали такі переваги, як рухливість, витривалість, особистий інтелект, знання місцевості, хоробрість». Генерал XVIII століття Моріс де Сакс влучно сказав, що мистецтво війни полягає в ногах, а не в руках, і у війську Лоуренса ставку робили саме на ноги. Під час одного типового походу навесні 1917 року його солдати підірвали шістдесят залізничних шляхів і перерізали телеграфну лінію в Буайрі 24 березня, пошкодили поїзд і двадцять п'ять залізничних шляхів в Абу-аль-Наамі 25 березня, підірвали п'ятнадцять залізничних шляхів і перерізали телеграфну лінію в Істабль-Антарі 27 березня, напали на турецький гарнізон і пустили під укіс потяг 29 березня, повернулися в Буайр і знову пошкодили залізничну лінію 31 березня, підірвали одинадцять залізничних шляхів у Хедїї 3 квітня, напали на залізничну магістраль у районі Ваді Дайджі 4 і 5 квітня, а також провели дві атаки 6 квітня.

¹ ≈ 20,41 кг.

² ≈ 177 км.

³ ≈ 0,473 л.

Одним із найудаліших задумів Лоуренса був напад на порт Акабу. Турки чекали на вторгнення британських кораблів і патрулювали Акабську затоку на заході. Натомість Лоуренс вирішив напасти зі сходу й зайти в місто з незахищеної пустелі. Для цього він разом з військом подолав небезпечну дистанцію завдовжки в шістсот миль¹ від Хіджазу на північ сирійською пустелею, а потім назад до Акаби. Це відбулося влітку в одному з найменш гостинних країв Близького Сходу; до того ж Лоуренс відхилився від маршруту й вирушив у передмістя Дамаска, щоб приховати від турків свій справжній намір. У «Семи стовпах мудрості» Лоуренс так описує один із семи етапів цієї мандрівки:

«Того року долина кишіла рогатими й шумливими гадюками, кобрами і чорними полозами. Нам було важко набирати воду в темряві, тому що змії плавали в ставках і лежали на березі, згорнувшись у клубок. Двічі шумливі гадюки підповзали до нас на небезпечну відстань, поки ми вели розмови за чашкою кави. Три наші солдати померли від зміїних укусів; четверо одужали, переживши сильний страх і біль, а також набряки вкушених кінцівок. Лікування племені ховеїтат полягало в тому, щоб накласти пластир зі зміїної шкіри й читати розділи з Корану хворому, поки він не помре».

Коли вони нарешті прибули в Акабу, загін Лоуренса з кількох сотень воїнів убив і взяв у полон тисячу двісті турків, утративши лише двох своїх солдатів. Турки просто не розраховували, що їхній суперник виявиться настільки божевільним, щоб напасти на них із пустелі.

Сер Реджиналд Вінгейт називав солдатів Лоуренса «ненавченою ватагою». Він уважав турків за беззаперечних фаворитів. Але чи бачите ви, наскільки це дивно? Наявність великого війська, зброї і ресурсів — як у турків — є перевагою. Однак вона заважає рухатись і змушує захищатися. Водночас рух, витри-

¹ ≈ 965 км.

валість, особистий інтелект, знання місцевості та хоробрість — яких було досить у солдатів Лоуренса — дало їм змогу здійснити неможливе, наприклад, напасти на Акабу зі сходу. Ця стратегія виявилась аж такою сміливою, що турки не змогли її спрогнозувати. Є ряд прерогатив, пов'язаних із матеріальними ресурсами, так само, як і низка переваг, пов'язаних із їхньою відсутністю — й аутсайдери так часто перемагають саме тому, що другий привілей виявляється не менш важливим, аніж перший.

Чомусь нам дуже важко засвоїти цей урок. На мою думку, наше визначення переваги дуже жорстке й обмежене. Ми вважаємо корисними речі, які такими не є, і некорисними — ті, що насправді додають нам сили й мудрості. Перша частина книжки «Давид і Голіаф» являє собою спробу дослідити наслідки цієї помилки. Побачивши велетня, чому ми автоматично пропускаємо, що він перемаже в цій битві? І чого треба для того, щоб не приймати звичний стан речей як належне й бути таким, як Давид, Лоуренс Аравійський або, зрештою, Вівек Ранадіве та його розумниці з Кремнієвої долини?

3

Баскетбольна команда Вівека Ранадіве представляла Редвуд-Сіті в Національному юніорському баскетбольному дивізіоні для учнів сьомих-восьмих класів. Дівчата тренувались у спортзалі Пейз-Плейс у сусідньому Сан-Карлосі. Оскільки Ранадіве ніколи не грав у баскетбол, він звернувся по допомогу до експертів. Першим із них був Роджер Крейг, колишній професійний спортсмен, який працював у компанії Ранадіве¹. Після того як Крейг пристав на його пропозицію, він найняв свою доньку Рометру, яка грала в баскетбол у коледжі. Рометра була однією з тих, кому довіряють опіку над найкращим гравцем опонента, щоб нівелювати його зусилля. Гравці команди обожнювали

¹ Слід зазначити, що Роджер Крейг — не просто колишній професійний спортсмен. До виходу на пенсію він був одним із найкращих фулбеків за весь час існування Національної футбольної ліги. (Прим. авт.)

Рометру. «Вона завжди була для мене як старша сестра, — каже Анджалі Ранадіве. — Було так чудово, що вона в нас є».

Стратегія Редвуд-Сіті базувалася на двох термінах, яких мусять дотримуватись кожна баскетбольна команда, щоб провести м'яч далі. Перший — це час на вкидання м'яча з-за бокової лінії. Після того як одна команда влучає в кошик, гравець іншої вводить м'яч у гру, і в нього є п'ять секунд на те, щоб віддати пас комусь із одноклубників. Якщо цей термін перевищено, м'яч переходить до іншої команди. Зазвичай це не проблема, тому що команди не чекають на чужій половині майданчика, щоб відбити пас. Вони повертаються на свою. Команда Редвуд-Сіті цього не робила. Кожна з дівчат ходила за своєю опоненткою, мов тінь. У деяких командах під час пресингу захисник стає за нападником, якого він опікає, щоб не пропустити його далі з м'ячем. Натомість дівчата з Редвуд-Сіті дотримувались агресивнішої, ризикованішої стратегії. Вони ставали перед своїми суперницями, прагнучи завадити їм прийняти пас із-за бокової лінії. І в них ніхто не стежив за гравцем, який укидав м'яч. Навіщо? У Ранадіве з'являлася позиція зонального захисника, який підстраховував тих, хто опікав найкращого гравця в команді суперника.

— Згадайте американський футбол, — каже Ранадіве, — нападник може бігти з м'ячем. Він може кинути м'яч будь-куди, але йому все одно важко зробити пас.

У баскетболі пасувати тяжче. Менший майданчик. П'ятисекундне обмеження. Важчий, більший м'яч. У половині випадків команди, з якими грав Редвуд-Сіті, просто не могли ввести м'яч у гру за п'ять секунд. Або ж баскетболістка, котра вводила м'яч у гру, панікувала, щойно згадувала про ліміт часу, і викидала м'яч. Або ж її пас перехоплювала одна з баскетболісток Редвуд-Сіті. Дівчата Ранадіве грали з маніакальною одержимістю.

Другий термін у баскетболі обмежує максимальну тривалість переведення м'яча через центральну лінію десятьма секундами, і якщо суперниці Редвуд-Сіті вкладались у перший термін і вчасно вкидали м'яч із-за бокової лінії, дівчата зосереджувались на цьому обмеженні. Вони оточували баскетболістку, яка прийняла пас, і заганяли її в «пастку». Анджалі відвели роль напад-

ниці. Вона підбігала до дриблера і зупиняла його, здіймаючи вгору і широко розводячи свої довгі руки. Іноді їй щастило забрати м'яч. Інколи суперниця панікувала й викидала його — або вагалась і стояла на місці, після чого лунав свисток арбітра.

— Коли ми почали тренуватися, ніхто не знав, як грати в захисті абощо, — каже Анджалі, — тому мій батько наголошував протягом усього матчу: «Твоє завдання — опікати суперницю й чинити так, щоб вона не отримала м'яч після вкидання з-за бокової лінії». Украсти м'яч у когось — найкраще відчуття у світі. Ми пресингували й крали, а потім ще раз і ще. Всі дуже нервували через це. Деякі команди були набагато сильнішими, ніж ми, і грали давно, але ми їх перемагали.

Гравці Редвуд-Сіті виходили вперед з рахунком 4:0, 6:0, 8:0, 12:0. Одного разу відрив був 25:0. Оскільки вони зазвичай відбирали м'яч під кошиком своїх суперниць, їм рідко доводилося виконувати малорезультативні довгі кидки, для яких потрібні вміння і досвід. Вони забивали з-під кільця. В одній з небагатьох ігор, у якій команда Редвуд-Сіті того року програла, лише чотири гравці вийшли на майданчик. Утім, вони пресингували. А чому б і ні? Вони програли з різницею лише в 3 очки.

— Цей захист давав нам нагоду приховати наші дошкульні місця, — каже Рометра Крейг. — Наприклад, те, що ми не мали гравців, які добре кидали здалеку. Як і те, що в нас не найвищий склад учасників. Доки ми жорстко грали в захисті, доти відбирали м'яч і могли легко вкидати його з-під кільця. Я була щирою з дівчатами. Я казала їм: «Ми не найкраща баскетбольна команда». Але вони розуміли свої функції.

Дванадцятирічні дівчата зголосилися воювати за Рометру.

— Вони були неймовірними, — каже вона.

Лоуренс напав на турків там, де вони почувалися слабкими, — на найбільш віддалених, покинутих залізничних постах — а не там, де вони були сильними. Команда Редвуд-Сіті перехоплювала кидки з-за бокової лінії, тобто на тому етапі гри, на якому чудова команда є не менш вразливою за слабку. Давид відмовився боротися з Голіафом на близькій дистанції, на якій він безсумнівно програв би. Він став далеко від нього, використо-

вуючи всю долину як бойовище. Дівчата з Редвуд-Сіті дотримувалися такої самої тактики. Вони захищали дев'яносто чотири фути баскетбольного майданчика. Пресинг по всьому майданчику залежить від ніг, а не від рук. Він замінює вміння зусиллями. Це баскетбол для тих, хто, як і бедуїни Лоуренса, не звик до формальних бойових дій, але має такі переваги, як рухливість, витривалість, особистий інтелект і хоробрість.

— Ця стратегія виснажує, — сказав Роджер Крейг.

Він з Ранадіве пригадували баскетбольний сезон своєї мрії у конференц-залі компанії з виробництва програмного забезпечення, яка належить Ранадіве. Вівек стояв біля дошки, схематично зображуючи пресинг Редвуд-Сіті. Крейг сидів за столом.

— Мої дівчата мусили бути в кращій формі, ніж інші, — сказав Ранадіве.

— Він змушував їх бігати! — додав Крейг, киваючи.

— Фактично ми дотримувалися футбольної стратегії, — пояснив Ранадіве. — Я змушував їх бігати, бігати, бігати. Я не міг навчити їх добре грати за такий короткий проміжок часу, тому ми працювали над тим, щоб вони були в гарній формі й розуміли гру на базовому рівні. Ось чому налаштування відіграє таку значну роль, адже ти втомлюватимешся.

Ранадіве сказав «втомлюватимешся» зі схвальними нотками в голосі. Його батько був пілотом, якого індійський уряд арештував за те, що він постійно ставив під сумнів безпеку індійських літаків. Ранадіве вступив до Массачусетського технологічного інституту після того, як побачив документальний фільм про цей заклад і вирішив, що він йому ідеально підходить. Це було в 1970-х роках, коли для навчання за кордоном індійський уряд повинен був дозволити видачу іноземної валюти, і Ранадіве жив у наметі біля офісу керівника Резервного Банку Індії, аж поки не отримав гроші. Ранадіве худорлявий і тонкокістий, у нього тяжка хода й незворушний вигляд. Але не слід приймати це за байдужість. Ранадіве непохитні.

Він повернувся до Крейга:

— Який у нас був девіз?

Обидва чоловіки на мить задумались, а відтак радісно в один голос вигукнули: «Один, два, три, налаштувались!»

Уся філософія Редвуд-Сіті ґрунтувалася на готовності бути наполегливішими за всіх інших.

— Якось до команди долучилися нові дівчата, — сказав Ранадіве, — і на своєму першому тренуванні я розповів їм: «Дивіться, ось що ми робитимемо». Я промовив: «Уся справа в налаштуванні». І в команді була нова дівчина, щодо якої я не був певен, чи зрозуміє вона важливість налаштування. А потім ми вигукнули наш девіз і вона сказала: «Ні, не “один, два, три, налаштувались”, а “один, два, три, налаштувались, ха!”», — після цих слів Ранадіве і Крейг засміялися.

4

У січні 1971 року «Ремз» Фордгемського університету провели баскетбольний матч із «Редмен» Массачусетського університету. Гра відбулась у Амгерсті, на легендарній арені під назвою «Кейдж», на якій «Редмен» не програвали з грудня 1969 року. Співвідношення перемог до поразок дорівнювало 11:1. Їхньою зіркою був не хто інший, як Джуліус Ервінг — Доктор Джей — один із найкращих баскетболістів усіх часів. Команда Массачусетського університету була дуже, дуже сильною. А от Фордгемський університет мав неоднорідну команду хлопців із Бронкса й Брукліна. Їхній центральний нападник порвав зв'язку в коліні на першому тижні тренувань і вийшов із гри. Найвищий гравець із-поміж тих, що залишились у команді, мав зріст 6 футів 5 дюймів¹. Їхнім основним нападником — а зазвичай нападники майже так само високі, як і центральні гравці — був Чарлі Єлвертон, зріст якого становив лише 6 футів 2 дюйми². Але після стартового свистка «Ремз» почали пресинг по всьому майданчику й не послаблювали його до кінця гри.

¹ ≈ 195 см.

² ≈ 188 см.

— Ми вийшли вперед із рахунком 13:6, а після цього між нами розгорілася справжня війна, — пригадує Діггер Фелпс, тогочасний тренер команди Фордгемського університету. — Це були затяті міські хлопці. Ми грали на всіх дев'яносто чотирьох футах. Ми знали, що рано чи пізно вони дадуть слабіну.

Фелпс відправляв одного невтомного ірландця або італійця з Бронкса за іншим опікати Ервінга, і всі вони як один вивалилися з гри через порушення правил. Жоден із них не міг зрівнятися з Ервінгом. Це не мало значення. Фордгем перемаг із рахунком 87:79.

У світі баскетболу є безліч таких історій про легендарні ігри, в яких Давид пресингував по всьому майданчику й перемагав Голіафа. Однак незрозумілим залишається те, чому пресинг не став популярним. Що зробив Діггер Фелпс наступного сезону після цієї разючої перемоги над Массачусетським університетом? Він більше ніколи не використовував пресинг у такий спосіб. А тренер команди Массачусетського університету, Джек Ліман, якого перемогли в домашньому матчі хлопці з вулиці — чи зробив він висновки з цієї поразки й почав застосовувати пресинг, коли його команда була аутсайдером? Ні, не почав. Чимало людей у баскетбольному світі не дуже вірять у ефективність пресингу, тому що він неідеальний: його може подолати добре підготовлена команда, гравці якої правильно вводять м'яч у гру і дають точні паси. Навіть Ранадіве це охоче визнає. Все, що треба було для перемоги над Редвуд-Сіті, — пресингувати у відповідь. Дівчата не вміли грати настільки добре, щоб протистояти власній тактиці. Але всі ці заперечення не беруть до уваги головного. Якби команда Ранадіве або різношерсті трудяги з Фордгемського університету грали так, як усі, вони програли б із різницею в тридцять очок. Прес був найкращою можливістю для аутсайдера перемогти Голіафа. Хіба не логічно припустити, що будь-якій команді, котра є аутсайдером, слід так грати? Чому ж вони цього не роблять?

Арреґін-Тофт виявив таку саму дивну закономірність. Коли аутсайдер змагається як Давид, зазвичай він перемагає. Але аутсайдери здебільшого змагаються не як Давид. Із 202 нерівних протистоянь у базі даних Арреґіна-Тофта аутсайдер вирішив