ЧЕЛОВЕК ПОКУПАЮЩИЙ И ПРОДАЮЩИЙ

НИКОЛАЙ МОЛЧАНОВ

КАК ЗАКОНЫ ЭВОЛЮЦИИ ВЛИЯЮТ НА ПСИХОЛОГИЮ ПОТРЕБИТЕЛЯ И ПРИ ЧЕМ ЗДЕСЬ ЛЮК СКАЙУОКЕР

Николай Викторович Молчанов

Человек покупающий и продающий. Как законы эволюции влияют на психологию потребителя и при чем здесь Люк Скайуокер

Серия «Бизнес. Как это работает в России»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73368468
Человек покупающий и продающий. Как законы эволюции влияют на психологию потребителя и при чем здесь Люк Скайуокер: Эксмо; Москва; 2026
ISBN 978-5-04-241500-5

Аннотация

Победитель премии PwC «Деловая книга года в России»!

Поведение человека покупающего – неизведанная территория для маркетологов и продаванов.

В 2002 году Даниэль Канеман получил Нобелевскую премию, доказав, что большинство людей принимают иррациональные

решения. Действительно, эволюция человеческого мозга насчитывает миллионы лет, в ходе которых нам чаще приходилось убегать от леопардов, чем следить за индексом Доу-Джонса. Современные компании сочиняют рекламные тексты и формируют ценность продукта, зачастую не зная, что именно заставляет людей покупать.

Перед вами – ключ к пониманию скрытых механизмов принятия решения современными покупателями.

Николай Молчанов – кандидат психологических наук, MBA в бизнес-школе INSEAD, один из лучших экспертов в области управления поведением покупателей. Автор одного из самых популярных Telegram-каналов Рунета «Психология маркетинга», который читают более 60 000 человек.

Он объясняет:

• По каким законам работает человеческий мозг и как психология поможет повысить эффективность компании – от разработки продукта до управления бизнес-процессами.

• Почему механизм принятия решений одинаков, когда человек покупает коврик в ванную и когда выбирает, в какую сторону свайпнуть фото в Tinder?

• Каким образом шокированные пуэрториканские макаки-резусы связаны с нашей любовью поумничать и что это означает для маркетинга?

• В чем заключается «эффект ИКЕА» и как с помощью него увеличить прибыль?

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

Содержание

Часть I 6
Глава 1 6
Глава 2 60
Глава 3 134
Конец ознакомительного фрагмента. 155

Николай Викторович Молчанов
Человек покупающий и продающий

© Молчанов Н., текст, 2020
© Оформление. ООО «Издательство „Эксмо“», 2026

* * *

С любовью – маме, папе, Кате, Владику, Витюше, Ванечке и Никитику.

С уважением – всем читателям моего блога в Telegram «Психология маркетинга».

Часть I
Человек покупающий

Глава 1
Ложные и истинные потребности

Мышление покупателя

Дикие джунгли Гондваны

Интернет пестрит рассуждениями, что мозг человека, состоящий из 86 миллиардов нейронов, по сложности напоминает Вселенную с мириадами звезд. Создается впечатление, что каждый из нас – владелец мощной машины, способной эффективно решать возникающие задачи. Хотя бы в мире бизнеса, где все можно перевести на язык денег и посчитать.

Однако в 2002 году Даниэль Канеман получил Нобелевскую премию, доказав, что большинство людей систематически принимают решения, не согласующиеся с рациональным выбором. В 2013-м Нобелевскую премию вручили Роберту Шиллеру, продемонстрировавшему воздействие психологии на макроэкономические процессы. В 2017-м премию дали

Ричарду Талеру – за исследование влияния социальных, когнитивных и эмоциональных факторов на принятие экономических решений.

Бизнес потихоньку привыкает к мысли, что решения покупателя отнюдь не всегда логичны. Только психологические ошибки не заканчиваются в момент принятия решений. Они даже не там начинаются.

Покупатель заблуждается буквально во всем: неправильно понимает собственные потребности, его подводят зрение, слух, внимание, память и чувства. Психологические особенности, социальное окружение и контекст ситуации определяют, на что клиент обратит внимание, что ему понравится и что он в итоге купит.

Более того – за другой стороной прилавка тоже стоит человек. Который ошибается с выбором преимуществ товара, не знает, какие аргументы и как приводить, делает неверные прогнозы, запускает обреченные на провал идеи, неудачно подбирает команду, да еще и демотивирует ее.

Бизнес – это покупатели и продавцы.
Покупатели и продавцы – это люди.
А люди – это психология.

Раздел англоязычной Википедии «Перечень когнитивных ошибок» включает в себя 181 пункт. И все эти ошибки, скрытые от глаз игроков рынка, оказывают прямое влияние на строчки выручки и прибыли. Так что не стоит слишком сильно полагаться на свой мощный мозг и интуицию.

При желании большинство ошибок наших органов чувств, мышления и поведения можно обнаружить. Часть из них – вовсе не ошибки, а наилучший способ действовать в окружающей среде. Просто мир вокруг нас кардинально изменился всего за несколько десятков веков, в то время как эволюции требуются миллионы лет, чтобы привести поведение в соответствие с произошедшими изменениями.

Мозг человека создавался для решения совершенно иных задач, нежели те, с которыми мы сталкиваемся ежедневно. Мы – дикие животные, вышвырнутые в чужую среду обитания. Как пишет Юваль Ной Харари: «Наши пищевые привычки, наши конфликты и наша сексуальность – все обусловлено взаимодействием мозга охотника и собирателя с нынешней постиндустриальной средой, мегаполисами, самолетами, телефонами и компьютерами…»

Компании что-то говорят покупателям, сочиняют рекламные тексты. Но письменной речи – несколько тысяч лет. Устной, в современном понимании этого слова, – несколько сотен тысяч. История же рода Homo насчитывает миллионы лет, в ходе которых человеку намного чаще приходилось искать свежие фрукты и убегать от леопардов, нежели следить за индексом Доу-Джонса или писать посты в соцсетях. Вдобавок многое мы унаследовали от предков, которые вообще не являлись людьми.

По сути, компаниям нужно убедить мозг, появившийся около 450 миллионов лет назад. Сделать это возможно. Кни-

га раскрывает концепцию психологической инженерии бизнеса: мы узнаем, как с помощью психологии повысить эффективность деятельности компании – от продаж и рекламы до разработки продукта и управления бизнес-процессами.

Ментальный Шейлок

Любой мыслительный процесс расходует ресурсы. На долю мозга приходится примерно пятая часть всех наших энергетических затрат. А энергии чертовски мало. Организм черпает ее из одного и того же бака – человеку надо не только думать, но и ходить, дышать и пожимать руку начальнику.

Даже привычная фраза «Давай постоим, поговорим» – следствие того, что нам в прямом смысле сложно расходовать силы на физическое перемещение в пространстве и одновременно тратить энергию на поддержание осмысленного разговора. Поэтому основной принцип работы мозга – экономия ресурсов. Наш мозг ленив, хоть мы и не подозреваем об этом.

С детства мой любимый писатель – Николай Носов. В одной из его повестей – «Витя Малеев в школе и дома» – приводится известнейшая математическая задача: «Бутылка и пробка стоят 10 копеек. Бутылка на 8 копеек дороже пробки. Сколько стоит бутылка и сколько пробка?»

Во взрослом варианте это задача о мяче и бейсбольной бите, общая стоимость которых 1 доллар 10 центов, а бита стоит на доллар дороже мячика.

Кто не знает – попробуйте решить. В целом просто, но удивительный факт – более 50 % студентов топовых американских университетов – Гарварда, Принстона и МТИ – дали неверный, интуитивный ответ – «мячик стоит 10 центов». В обычных вузах аналогичное предположение выдвигали до 80 % учащихся. Причем люди понимают – ответ не может быть столь примитивен, нужно подумать – и все равно не думают.

Кстати, а вы нашли правильный ответ?

Тем, кто решил. Задача в принципе простая. Но, если не знаешь ответа, надо все отложить в сторону и сконцентрироваться на процессе. Если вы шли – то, скорее всего, замедлили шаг, посчитали и получили ответ. Кстати, именно так мы и думаем по-настоящему. А мысли, которые постоянно блуждают в голове – вспыхивают, пропадают и снова появляются, – к интеллектуальной деятельности отношения имеют мало.

Тем, кто не стал решать, а читал дальше. Отказаться считать – естественная реакция. Мозг отчаянно сопротивляется любой активности, которая заставляет расходовать энергию. В голове без труда всплывает множество оправданий, почему стоит отказаться от чего-то ресурсозатратного. Незамедлительно возникает мысль: «Почитаю дальше, посмотрю, если это и вправду интересно, потом решу».

Поэтому факт нахождения ответа свидетельствует вовсе не о хорошем математическом мышлении. Вернее, не только

о нем. Само поведение людей – попытка найти правильное решение или быстрая выдача кажущегося правильным ответа – является отличным предиктором их будущих успехов в целом.

В экспериментах Фредерика Шейна те, кто даже не пытался найти верный ответ, были нетерпеливы и импульсивны и в других решениях: выбирали финансово неудачные стратегии, ориентировались на поиск немедленного удовольствия, а не долгосрочных выгод. И проигрывали.

Для успеха надо прилагать усилия. В частности, решать даже те задачи, которые кажутся бессмысленными[1].

> Выбор простых решений делает мозг слабее. Когда тренер в спортзале говорит: «Теперь три подхода по 12 раз», – мы слушаемся. Потому что понимаем – по-другому вес не сбросить, мышечную массу не набрать. Это и называется тренировкой. А в когнитивной сфере поступаем иначе. Рука тянется к кнопке «узнать ответ». Быстрее. Только для развития интеллекта тренировка также необходима.

Стремление мозга экономить энергию ведет к тому, что человек постоянно движется по пути наименьшего сопротивления. Шон Ачор, психолог из Гарварда, продемонстрировал в серии экспериментов, как испытуемые явно предпочитают способы, которые экономят им хотя бы 20 секунд

---

[1] Так что я вполне осознанно не стал говорить правильный ответ задачи с бутылкой и пробкой.

времени.

Нам нравится то, что попроще. Возьмем, к примеру, Twitter, Snapchat или TikTok. С момента запуска данные продукты неразрывно ассоциировались с ограничениями: не больше 140 символов, просмотр видео за несколько секунд, ролик – не длиннее 15–60 секунд.

Собственно говоря, почему? Людям нравятся строгие рамки? Нет, сами по себе они нас не привлекают. Но ограничения упрощают продукт, снижая затраты ментальной энергии на его использование. Конкурентным преимуществом становится простота. Точнее, даже тремя преимуществами.

Чем проще продукт, тем меньше требований к интеллекту пользователя. 140 символов за пару минут может написать кто угодно. Это меньше длины предыдущего абзаца. В то же время пустой экран текстового редактора блога подсознательно повышает требования к качеству материала.

Короткий текст легко написать, короткое видео просто снять. А главное – их проще и быстрее понять. Экономия энергии производителей и потребителей контента повышает вовлеченность, оставляя силы посмотреть больше роликов и прочесть больше твитов.

Упрощение функциональности продукта уравнивает возможности профессионала и обычного пользователя. Рисунки, сделанные шваброй на гараже, по качеству примерно похожи друг на друга. Если избыток функционала превратит соцсеть в место, где профессионалы смогут создавать вол-

шебные по качеству ролики, – обычные пользователи прекратят генерировать контент. Соревноваться с Голливудом неинтересно.

Ни в коем случае не говорите покупателям, что упростили продукт, чтобы понравиться им.

Поступите как Джек Дорси, основатель Twitter, назвавший ограничение в 140 символов изящным способом, заставляющим людей творчески мыслить.

Скрытый выбор легкости

Выбор наименее энергоемких, простых решений сегодня может привести к проблемам в отдаленном будущем. К сожалению, сам человек уверен, будто выбирает не самое легкое, а самое правильное решение. Нам кажется, будто мы поступаем рационально, так как бóльшая часть мыслительных процессов происходит «на автопилоте», а на уровень сознания мозг пропускает в основном возражения против энергозатратных альтернатив.

Джон Эйкафф приводит пример – психотерапевт разговаривал с тысячами людей, и ни у одного из них не было позитивно настроенного внутреннего голоса. Скорее наоборот. В голове возникают совсем другие советы. Надо бы познакомиться, но – «вдруг откажет, да и лекция скоро, а я плохо одет». Пойти поучиться, однако «мало денег, да и куда потом эти знания?». Открыть бизнес, только – «нужны деньги, скорее всего не получится, да и идеи нет». Запустить новый

проект, но «надо всех уговаривать, провалится – меня же и обвинят».

Внутри нас звучат голоса страха и сомнений. Мозг намекает, что мы еще недостаточно готовы, у нас нет опыта, образования, квалификации. Да и вообще, уже поздно что-то предпринимать.

Решение вопроса, требующего энергетических затрат, вызывает раздражение, которое переносится на саму задачу.

Допустим, нас попросили вспомнить, что мы делали восемь дней назад. Вначале придется припомнить, что это за день недели, какие были ключевые события, и постепенно реконструировать весь день. Правда, когда мы проделаем такое упражнение (попробуйте), то почувствуем беспокойство, легкое раздражение: задача начнет казаться глупой, хотя вообще-то это мини-эксперимент по увеличению расхода ментальных ресурсов. Однако любое напряжение умственных усилий, на которое тратится драгоценная энергия, вызывает у нас дискомфорт.

И это мы вспоминали реальные события. Если же надо подумать о чем-то новом, энергия поглощается с такой скоростью, что мозг вообще отказывается от решения задачи. Например, выходной. Куда пойти? На выбор – кино, театры, выставки, рестораны. Избыток вариантов и опций, которые следует изучить, пугает. В результате я выберу привычное, проверенное временем решение – пойду, как обычно, гулять

в ближайшем парке.

В результате мы годами читаем одни и те же сайты, ходим в одни и те же магазины, ездим по тем же самым дорогам на ту же самую работу, постоянно откладывая изменения «на потом». Да что там, у большинства из нас есть даже любимая поза для селфи. Попробуйте сказать, что вы собираетесь сделать фото кого угодно – и они тут же примут позу, выражение лица, которое считают «наиболее подходящими».

Просто мозгу – не нам – проще активизировать старые нейронные связи, нежели устанавливать новые. Человек всю свою жизнь, не замечая этого, катится по наклонной простых выборов. Задним числом придумывая объяснения своему поведению, представляя его «логичным» и «правильным».

Догадаться, что в основе действия лежит выбор простоты, нелегко. Мозг ленив, но, как нерадивый подросток, тщательно скрывает факт своей лени от нас. Например, как вы думаете – в русском языке больше слов, которые начинаются с буквы «Н», или слов, где буква «Н» является третьей?

В исследовании Даниэля Канемана и Амоса Тверски испытуемых спрашивали о частоте появления буквы «R». Большинство респондентов предположили, что в языке больше слов, начинающихся с «R»[2], так как намного легче придумать слова на букву «R», чем мучительно подбирать варианты, где она расположена посередине слова. На самом

[2] Хотя некоторые предположили, что буква «R» чаще встречается на третьем месте, приняв в качестве гипотезы «наверняка здесь есть какой-то подвох».

же деле слова с «R» на третьем месте встречаются в английском языке чаще.

Согласно подсчетам филологов (читателей моего блога «Психология маркетинга»), в русском языке все же больше слов начинается с буквы «Н». Но главное – практически все отвечают на вопрос о частоте буквы «Н», несмотря на то что даже не предпринимают усилий произвести подсчет. Мы не хотим сообщать, что нам лень думать. Если у человека есть хоть какое-то основание для ответа – он выскажет свою позицию.

Большинство людей имеют свою точку зрения по любому поводу, даже в отношении прав аборигенов Австралии. В результате создается иллюзия интеллектуальной деятельности, пусть мнение и высказывается на основании пары фактов, имеющих отдаленное отношение к вопросу.

Вот и покупатель всегда с уверенностью скажет: нравится ему предложение компании или нет. Более того, при необходимости незамедлительно объяснит мотивы своего ответа. Только не факт, что настоящая причина и та, которую покупатель считает настоящей, совпадут.

Потребители мифов

На чем стоит пирамида Маслоу

Пролистайте ленту любой соцсети. Обратите внимание на количество фотографий еды. Задумайтесь – а зачем вообще

ее фотографировать? Логики в демонстрации того, что мы едим, мало. Зато есть прочная связь с базовой потребностью – удовлетворением голода.

Поесть мы любим, а вот к кислороду безразличны, хотя кислород точно так же важен для нашего существования. Причина, согласно Стивену Пинкеру, в том, что воздуха всегда было много. Поколения наших предков не просыпались по утрам с мыслью: «Где бы сегодня взять еще воздуха?» О пище, напротив, так думать приходилось, искать ее – и умирать, если найти не удавалось. Так и возникают потребности.

Мы хотим того, что необходимо. Но чего нет. Или мало.

С точки зрения наших предков, важно лишь то, что имеет прямое отношение к выживанию и продолжению рода. Еда, сон, безопасность, размножение и дети.

Обращение к базовым потребностям вызывает мощную ответную реакцию. Ричард Вайзман как-то разбросал на улицах Эдинбурга больше сотни кошельков. На всех был написан адрес «владельца», а в некоторых вложены фотографии.

Вернули по почте около 15 % пустых бумажников. Кошельков, где была фотография семьи, – 48 %. Почти столько же отдали бумажники с фотографиями щенков. Но безусловный победитель – снимок ребенка. С детскими фото вернули 88 % кошельков.

Если несколько факторов накладываются друг на друга – внимание усилится. Беременность условной Меган Маркл

выводит ее на первые строчки обсуждаемых тем, ибо суммирует эффекты статуса и размножения. Ну а если знаменитость привлекательна – то и секса.

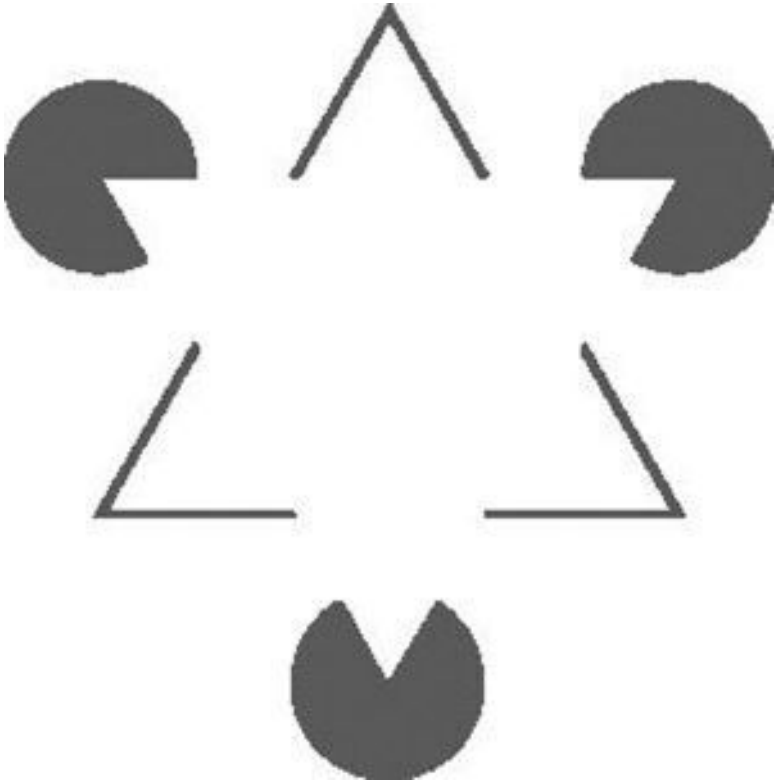


Рисунок 1

Заинтересовать древнюю часть мозга – отличная заявка на победу. При этом абсолютно не важно, что мы продаем. Многое из того, что представляется реальной потребностью, – всего лишь работа нашего воображения. Взгляните на картинку. В центре – большой белый треугольник. Это треугольник Канижа.

Парадокс в том, что его там нет. Вообще. Есть черные линии, кружки с вырезанными секторами – и всё. Однако глаза работают в связке с мозгом, который автоматически подгоняет картинку реальности под уже имеющиеся в голове модели. При этом существует тенденция к созданию «целого» изображения, поэтому для нас треугольник реален. Хотя и не нарисован.

Треугольник есть, но его нет. Так и витальные потребности современных покупателей существуют только в их голове. Большинство людей нормально питается, им есть что надеть и где спать. Не нужно день за днем отбиваться от хищников. Но они жаждут маленького мифа, надежды на то, что покупка улучшит их жизнь.

Например, значительная часть существования обычного человека проходит между двумя квадратными метрами стола на работе и пятьюдесятью метрами квартиры. У некоторых животных вольеры шире. И люди начинают нервничать. А вот звери не переживают. Как писал Джеральд Даррел: «У животных есть свои, четко ограниченные территории, кото-

рые определяются тремя факторами: пища, вода и пол. Обеспечьте их всем этим на ограниченном участке, и животные никуда не уйдут».

Но в современной культуре кажется неуместным думать только о витальных потребностях типа еды и сна. Люди буквально одержимы понятиями «самореализации» и «развития». Хотя, кстати, мало кто может сказать, что это такое.

Жить обычной жизнью считается прямо-таки неприличным. Нужно мутить стартапы. Изучать экзотические практики. Обязательно иметь хобби, желательно – изготавливать каффы или совершенствовать технику скрапбукинга. Мода на интересную жизнь, раскрытие внутреннего потенциала, получение широкого жизненного опыта заполнила все вокруг. И тут к месту пришлась идеология потребления: ведь новый опыт можно получить, купив как можно больше продуктов и услуг. Пойти на обучающие курсы, приобрести новую вещь, отправиться в турпоездку.

> В личной жизни лучше не пытаться самореализоваться, потому что «так нужно». Как правило, такие истории заканчиваются лишь тратой времени и денег.

Человек прекрасно способен обойтись без большинства вещей, предлагаемых рынком. Цунами покупок во многом задано вымышленными потребностями, которые продаются клиентам. На руку компаниям играет способность потребностей «растягиваться». Даже на уровне физиологии, если

накормить человека, снизив уровень сигналов голода, а затем предложить ему что-то вкусненькое, происходит биохимический всплеск. Организм начинает убеждать нас: «я взаправду голоден».

Потребности – не стакан, который налили до конца, и все, больше не влезет. Иначе мы бы ограничивались одной парой обуви и единственной рубашкой. Даже если потребность де-факто удовлетворена, когда нам предлагают что-то «особенное», с перламутровыми пуговицами, мы согласимся купить.

Восприятие продукта зависит не от его реальных характеристик, а от того, что находится в голове у покупателя.

К примеру, тест на беременность. Его покупают в двух случаях – если ждут ребенка или боятся, что забеременели. Когда это поняла одна сеть аптек, один и тот же тест стал продаваться:

• в разных упаковках: на одной – счастливый малыш, на другой фото отсутствует, указано лишь название и степень достоверности;

• в разных местах: первый – рядом с товарами для детей, второй – в разделе противозачаточных средств.

Более того, стоимость тестов различалась практически в два раза. Какой дороже – умолчу.

А так как современные потребности рождаются в голове покупателя – там же они и удовлетворяются.

1 сентября 2018 года в Техасе взорвалась фура, пере-

возившая дезодоранты Axe. Событие породило волну шуток в сети: пользователи интересовались, где же толпы девушек, которые, если верить рекламе, должны сбегаться на запах. Представительниц прекрасного пола не наблюдалось, что подводит нас к интересному вопросу.

Допустим, моя цель – быть привлекательным для девушек. Производитель дезодоранта улавливает идею и показывает рекламу бренда, соответствующую моим желаниям. Я покупаю дезодорант. В реальности девушки не срываются с места, чтобы побежать за мной, но я продолжаю покупать. Почему?

Во время и после использования дезодоранта ничего не происходит. Мы ничего даже толком не ощущаем. Ценность дезодоранта, по словам Фила Бардена, создается на этапе предвкушения награды. Мы испытываем удовольствие, подсознательно предполагая, будто что-то может произойти. Достигаем желаемых целей в уме.

Бренды удовлетворяют потребности, рожденные воображением. Но покупателю незачем знать об этом. Для клиента его проблема – объективная реальность.

А вот действительно существующая проблема еще ничего не говорит о присутствии потребности. Например, прямо сейчас я расскажу один факт, который, вероятно, будет приходить вам в голову в течение ближайших нескольких дней и мешать жить.

Мы всегда видим свой нос. Просто приучились игнориро-

вать его.

Убедились?[3]

Когда смотришь на проблему со стороны – «у тебя постоянно что-то маячит перед глазами», ситуация кажется ужасной. Но человек быстро ко всему привыкает. Чарлз Дахигг приводит пример химиков Procter & Gamble, которые изобрели в конце 1990-х годов по-настоящему уникальный продукт – жидкость, удаляющую практически любой неприятный запах. В отличие от аналогов, не «забивает» неприятные запахи, а химически уничтожает. Не оставляет пятен, дешева в производстве.

Средство немедленно заинтересовало NASA – для чистки космических кораблей. Но Procter & Gamble хотела выйти на широкий потребительский рынок. Проблемы запаха налицо: ароматы кухонь, домашние животные, салоны автомобилей. Компания рассчитывала на миллиарды. Как полагается в бизнес-сказке, запущена рекламная кампания «Фебриз – борется с неприятными запахами». Продажи начались и… через пару недель остановились.

Проблему стали изучать психологи Стэнфорда. Обнаружили, казалось бы, очевидную вещь – люди, живущие в домах с сильными запахами, их не чувствуют. Кошатники привыкают к кошкам. Даже самый сильный запах ослабевает, если присутствует постоянно. А главное – мало кто, особенно женщины, готов признать: у них дома плохо пахнет, и они

[3] Теперь вас это раздражает?

настолько не способны справиться с этой проблемой, что вынуждены использовать специальное средство.

Психологическая инженерия бизнеса начинается с распознания вопросов, которые рождены воображением покупателей, проблем, которые клиенты считают истинными. И за которые они готовы платить. О том, что «необходимо знать потребности покупателей», твердят постоянно – но это вовсе не так просто, как кажется на первый взгляд.

Внимание к пустому стулу

Допустим, фортуна повернулась к нам лицом и мы сфотографировались с Илоном Маском. Или с Владимиром Владимировичем. Да хоть с Тимати.

На что будем смотреть, первый раз увидев фотографию? На камень в запонках Маска? Кольца Тимати? Изучать стрижку Владимира Владимировича? Да нам плевать. Мы будем думать, какой черт нас дернул сделать идиотскую улыбку да еще как-то скособочиться. Что надо было надеть что-то поприличнее или хотя бы втянуть живот…

Люди, конечно, любят смотреть. Но намного больше они обеспокоены тем, как выглядят сами. Никто дольше нас самих не изучает, насколько стильно новый фитнес-браслет смотрится на нашем запястье.

Популярность социальных сетей порождает ошибочную мысль, будто людям интересно наблюдать за жизнью других. Нет. Людям интересно сравнивать собственную жизнь с жиз-

нью других. Путешествия, статусы, работа – как живем мы и как живут они.

То же самое верно и для компаний. «Клиент всегда на первом месте». Менеджеры так говорят. Только думают на самом деле о своем продукте. Его характеристики, цена, функциональность понятны и предсказуемы. На них можно повлиять, а вот покупателей понять сложно. Они упрямы и непостоянны. Естественный тип размышлений для сотрудников, собственников бизнеса – как улучшить продукт. Если люди фокусируются на себе, то компании – на своих товарах или услугах.

В результате маркетолог говорит: «Наш продукт – супер». Только сравнивает его с предыдущими версиями, а крайний вариант обычно всегда превосходит предшественников. В результате компания попадает в волшебный мир иллюзий собственного превосходства, выходит на рынок и сталкивается с болезненной реальностью.

Узнавать потребности клиентов – логично. Но противоестественно. Сотрудники, предоставленные сами себе, вовсе не думают о потребителях. Поэтому их необходимо постоянно подталкивать. Например, на совещаниях в Amazon ставится дополнительный стул. На нем никто не сидит – он предназначен для абстрактного «покупателя Amazon». Клиенты не могут присутствовать в офисе постоянно, а пустой стул может. Его можно потрогать. На него можно сесть и начать говорить, как покупатель. И он своим видом постоянно

напоминает собравшимся – о ком нужно думать.

«Поставьте себя на место клиента»

К сожалению, рассчитывать, будто бы вы поймете покупателей как бы «само собой», интуитивно, не стоит. Этому мешают как фундаментальные, так и ситуативные факторы.

Допустим, нам нахамил продавец в магазине. В абсолютно нейтральной, казалось бы, ситуации. Почему? Да потому что придурок и не умеет разговаривать с людьми. Короче – дело в нём самом.

Со знакомыми людьми схема работает еще надежнее. Если на работе есть какой-нибудь малоприятный тип, мы ни на секунду не усомнимся, что причина сегодняшнего брюзжания – его мерзкий характер. А не тот факт, что мы в пятый раз сорвали дедлайн.

Это фундаментальная ошибка атрибуции. В качестве причин поступков других людей мы обычно видим их личностные особенности. Однако в реальности поведение часто определяется ситуационными факторами. Какие бы мы ни строили гипотезы о характере человека, в первую очередь его поведение зависит от окружающих обстоятельств.

Например, нам кажется, что мы хорошо знаем своих друзей. Отчасти это так, но обычно мы видим их в одних и тех же ситуациях. И в результате поражаемся, когда друг взял денег в долг и не отдает. Хотя это просто новая ситуация, которая встретилась первый раз. Да и мы сами в какой-то

момент будем стеснительными, в другой – смелыми. Где-то легко шутить, где-то – демонстрировать агрессию. В разных ситуациях ведем себя по-разному.

Оценивая других людей, мы постоянно попадаем в когнитивные ловушки, которые расставляет наш собственный мозг.

Например, если большой босс в ходе совещания вдруг запнется и начнет смущенно мямлить что-то вроде: «Ой, ребенок перепутал слайды, сейчас найду нужный», – это вызывает легкое умиление. Мол, все мы люди и ничто человеческое нам не чуждо.

Но если такое произойдет с нашим коллегой или, не дай бог, подчиненным, мы скорее подумаем: «Какой же остолоп, даже не удосужился проверить материалы перед собранием».

Это влияние эффекта оплошности. К одной и той же ошибке мы относимся совершенно по-разному, в зависимости от того, кто ее совершил.

Проводился забавный эксперимент: участникам дали прослушать интервью двух студентов. Сообщалось, что один из них продемонстрировал крайне высокие оценки теста на интеллект. А вот другой, наоборот, выступил чуть умнее обезьяны. В конце интервью слышался шум отодвигаемых стульев и раздавался возглас: «Боже мой, я пролил на себя кофе!»

Так вот. Если оплошность допустил умный, то участники

эксперимента начинали относиться к нему еще лучше. Гений, а ведь как мы. Допускает такие же смешные ошибки. Но если кофе проливал недотепа, это окончательно рушило его имидж. Недоумок, который даже кофе не способен выпить, не опозорившись. Наше отношение к промахам окружающих зависит от уровня их компетентности.

Более того, размышляя над причинами поведения других людей, мы попадаем в ловушку собственного настроения в момент оценки. В эксперименте Дугласа Кенрика и Влада Гришкевичуса одним мужчинам показывали спокойные сценки из деревенской жизни, другим – картинки фривольного содержания. А затем всем продемонстрировали фотографии бесстрастных, спокойных женщин и попросили сказать: какие эмоции те испытывают. Мужчины из второй группы незамедлительно решили: «Ага! Да они точно настроены игриво». Представители первой ничего подобного не заметили. Потому что древние слои нашего мозга – абсолютные эгоисты. Мы проецируем свое состояние на других, по сути, смотрим на окружающий мир сквозь призму собственного настроения и желаний.

> Именно поэтому, будучи навеселе, не стоит полагать, что на вечеринке все вокруг тебя хотят. Вероятнее всего, это – лишь отражение собственных желаний.

Анализируя поведение других людей, не доверяйте своей интуиции. Однако и самый распространенный способ узнать о потребностях клиента, спросить напрямую, – тоже не луч-

ший выход.

Страна лгунов

Наше поведение отличается от того, что мы рассказываем о нем другим людям, и от того, как представляем его сами себе. Мы даже не отдаем себе отчета, насколько сильно оно отличается.

В классическом эксперименте Леонарда Бикмана ученые бросили скомканную бумажку посередине улицы в Массачусетсе. В паре шагов от нее стояла урна. Но лишь около 1,5 % людей из 506, прошедших мимо, наклонились, подняли бумажку и кинули ее в урну.

В целом понятно: убирать мусор за незнакомцами – занятие малопривлекательное. Однако затем экспериментаторы останавливали каждого пятого, прошедшего мимо бумажки, и спрашивали: «Должны ли обычные граждане подбирать мусор, если он валяется на улице? Или это задача исключительно дворников и специализированных служб?»

Как вы думаете, сколько процентов опрошенных сказали, что убирать мусор за незнакомцами – их, как граждан, прямая обязанность? Возможно, 1,4 %, то есть столько, сколько и ведет себя соответствующим образом? Или все же больше – 10, 25 или 50 %?

Представьте себе, 94 % – то есть практически все заявили о своей готовности сделать город чище. Только не делают.

Если верить результатам социологических опросов, нас окружают более образованные, рассудительные, знающие и следящие за своим здоровьем люди, чем на самом деле. Исследования обычно помогают измерить лишь уровень снобизма населения. Выходя с вопросами «в поле», постоянно держите в голове – люди врут.

• С наилучшими намерениями, выдавая желаемое за действительное. После того как рестораны стали указывать калорийность блюд в меню, Эдвард Гихр проследил изменение поведения людей. Практически 90 % посетителей утверждали, что обратили внимание на калорийность и стали следить за количеством потребляемых калорий. Но в реальности – исходя из заказов – ничего не изменилось.

• Вынужденные давать социально желательные ответы. Ну кто признается: «я редко моюсь» или «в интернете больше всего времени провожу на порнохабе». Нет, люди говорят: «занимаюсь спортом, хоть и нерегулярно» или «стараюсь следить за питанием».

Иногда люди сознательно врут в силу каких-то собственных причин. Вспомним себя – публично мы часто не говорим то, о чем на самом деле думаем. Человек – существо осторожное, исторически наша стратегия выживания как вида – не выделяться.

Чаще всего покупатели обманывают непреднамеренно, так как сами не знают причины своих действий.

Люди плохо понимают, что их по-настоящему беспокоит. Чего покупатели хотят от батареек? Чтобы они работали дольше. Никакого другого ответа, проводя опросы, вы не добьетесь. Duracell в свое время предложил неожиданное решение, сделав «линию жизни». Теперь потребители могли узнать, сколько еще будут работать батарейки. Их срок жизни не стал больше. Но компания сняла то, что по-настоящему волновало людей, – неизвестность, когда их плеер замолчит. Знание остатка заряда дало покупателям возможность планировать будущее.

Еще хуже люди определяют причины собственного беспокойства. В аэропорту Хьюстона пассажиры жаловались на потерю времени после прилета из-за долгого ожидания багажа. Решение «в лоб» – ускорить выдачу, что дорого, а часто и невозможно. Вместо этого аэропорт искусственно удлинил путь пассажиров от самолета до ленты получения багажа. Среднее время нахождения в терминале увеличилось. Но удовлетворенность людей повысилась, поскольку на самом деле пассажиров беспокоил не сам факт ожидания, а «бесцельность» потраченного времени.

Порой люди не могут поверить, что на их решения влияют нелепые причины. В исследовании Вэнса Паккарда испытуемых просили использовать три марки стирального по-

рошка, а затем сказать, какой они купили бы. Естественно, во всех коробках находился один и тот же порошок. Единственная разница заключалась в цвете упаковки: синяя, желтая или синяя с желтыми пятнами. Практически все заявили, что предпочли бы порошок в разноцветной коробке. Но ни один не признался, что внешний вид упаковки стал причиной выбора. Люди говорили о качестве стирки, запахе, внешнем виде – о чем угодно, кроме того, что на самом деле явилось причиной их решения. Покупатели никогда не признаются, будто на них влияют всякие глупости. Если им сказать правду – начнут спорить.

Спрашивать покупателей «в лоб», почему они не покупают, как правило, бессмысленно. Подобные маркетинговые исследования – трата денег. Обычно люди отвечают: «Потому что это слишком дорого». Такой ответ быстро произнести, он логичен и социально приемлем. Ну а при разработке инноваций вопросы в принципе бесполезны. Еще Генри Форд правильно заметил: спрашивая, ты узнаешь, что покупатели хотят более быструю лошадь. Стив Джобс уточнил: «Покупатели вообще не знают, чего хотят, пока мы это им не покажем».

Кроме того, покупателю нужно не только то, что ему нравится. Например, практически везде понатыканы кнопки «лайк». Пользователь легко выражает отношение к контенту. Так что для соцсетей, алгоритмы которых решают задачу создания «идеальной персональной ленты», все просто – бе-

ри да показывай материалы, которые нравятся пользователю.

Только все не так просто. В реальности люди чаще лайкают котиков, забавные картинки и всякие тесты. И, если полагаться исключительно на поведение покупателей, в ленте следует показывать легкий, развлекательный контент, который будет отражать наши интересы. Кто мы есть. Но не будет показывать того, кем мы хотели бы быть. Мы можем не читать о достижениях науки, но видеть умный пост в ленте приятно. Он поднимает статус, демонстрируя ширину нашего кругозора. И мы, прочитывая заголовок, действительно немного погружаемся в глобальные проблемы.

Так, я несколько лет подряд подписывался на бумажную версию Harvard Business Review. Искренне хотел читать журнал, а в результате открывал, пролистывал пару статей и с тоской смотрел на все увеличивающуюся стопку в углу письменного стола.

Продвинутые персональные алгоритмы учитывают не только поведение, но и устремления человека. Пользователю показывают посты, которые он хотел бы видеть в своей ленте. Даже если он не кликает на них.

Вуайеризм психологического инженера

Итак, спрашивать или пытаться понять причины поведения покупателей – занятие достаточно бесперспективное. Психологическая инженерия бизнеса требует наблюдения за реальным поведением.

Например, мы решили победить ТНТ и запустили комедийный подкаст. Надо продвигать. Где наши клиенты?

Распространенная логика рассуждений: продукт о юморе – значит, ищем людей, которые посещают смешные паблики в ВКонтакте. Наша аудитория там действительно есть. Только пресыщенная аналогичными предложениями.

Эрик Нузим приводит данные Nielsen: наиболее популярный продукт, который приобретают слушатели комедийных подкастов, – детское питание. На втором месте чай. Они покупают их на 14 и 12 % больше среднестатистического американца.

Потому что основная часть слушателей комедийных подкастов вовсе не фанаты юмора, мечтающие урвать билетик на шоу Камеди Клаб. А люди, вынужденные сидеть дома, где им скучно и хочется развлечься. И, кстати, занятые детьми, они могут именно слушать, а не читать, так что наши спасенные из ВК-аудитории окажутся не столь уж полезными.

Аналогично слушатели передач о спорте и здоровье – лидеры по покупкам витаминов. Только на втором месте не спаржа. А алкоголь, который они приобретают на 2,3 миллиарда долларов ежегодно, значительно чаще обычного американского домохозяйства. Так как наши желания вести здоровый образ жизни вовсе не обязательно отражают реальное поведение.

Нужно наблюдать и знать реальное поведение покупателей. Кажется, что проще всего это сделать в интернете, где

они намного охотнее делятся своими мыслями и переживаниями. Действительно, если в обычном разговоре мы посвящаем рассказу о себе любимом треть времени, то в сети этот показатель вырастает до 80 %. Причина – в размере аудитории. В реальной жизни обычно общаешься с кем-то один на один и волей-неволей интересуешься, как дела у собеседника. Когда пишешь текст, потенциально адресованный тысячам людей, общение невозможно.

Только в результате любое высказывание принимает характер самопрезентации, что резко ограничивает круг вопросов и характер их обсуждения. Например, запостить в соцсети: «Я стараюсь, но никак не могу найти себе девушку», да еще и с печальной картинкой – для парня равносильно социальному самоубийству. Это же нытье, позор, и вообще. Хотя в частных разговорах с друзьями прозвучит как вполне нормальная, распространенная и важная тема. Общаясь с другом, мы говорим о трудностях. Делимся переживаниями. Но если друзья собираются в группу, например на встрече одноклассников, человек рассказывает об успехах.

Наедине мы хотим, чтобы нас поняли. На публике – чтобы нами заинтересовались.

Так что, анализируя посты или комментарии в соцсетях, держим в уме, что это всегда – презентация, а характерная черта любой презентации – хвалить ее объект. В данном случае – автора текста. То же самое верно для любых высказываний, которые, как подозревают люди, будут выставлены на

всеобщее обозрение.

Джон Бергер дал участникам эксперимента набор придуманных событий одного дня. После чего попросил написать рассказ об этом дне. Половине участников сказали, что рассказ покажут одному человеку, другой – что текст продемонстрируют группе людей. Когда участники думали, что их произведение станет известно общественности (несмотря на то что это был эксперимент и речь шла о воображаемом дне), в рассказ включали лишь самые интересные и позитивные события из списка.

Так что, если вы, как Cambridge Analytica, строите профили пользователей или пытаетесь определить точки боли покупателей, наблюдая за контентом в соцсетях, – будьте внимательны. Интернет – кладезь измененной в пользу авторов информации.

Наша задача – узнать состояние и намерения покупателя. Поэтому стоит вспомнить, почему у нас вообще получается понимать других людей. За этот процесс отвечают зеркальные нейроны, открытые Джакомо Риццолатти. Когда мы видим, как кто-то совершает действие, они срабатывают, и мы мысленно совершаем аналогичное действие. Упрощенно это выглядит так: мы видим, как кто-то пинает лежащий мяч, и в нашей голове возбуждаются те же нейроны, как если бы мяч пнули мы. Мысленное действие активирует связанные с ним ассоциации – зачем и в каких случаях мы поступаем аналогичным образом и что при этом чувствуем. В резуль-

тате мозг делает вывод о состоянии и причинах поведения другого человека.

С помощью зеркальных нейронов мы, мысленно копируя действия другого человека, действительно «влезаем в его шкуру», понимаем и отчасти разделяем его эмоции. Поэтому, кстати, улыбка и вызывает ответную улыбку.

Смотреть, что делает собеседник, невероятно важно. Согласно исследованиям Альберта Мейерабиана, при передаче информации 7 % приходится на слова, 38 % – на интонацию и 55 % – на выражение лица и язык тела. О конкретных цифрах можно спорить, но идея в целом верна. Невербальные проявления важны. Если в наш адрес трясет кулаком и что-то говорит водитель соседней машины – мы, хотя и не слышим самих слов, понимаем, что они вовсе не о любви и дружбе. Произнесенное вслух слово «отлично» выражает разную оценку – в зависимости от тона и гримасы, которая при этом скорчена.

Если мы хотим понять другого человека, надо видеть его действия.

А в цифровом мире люди в основном буковки друг другу пишут. В результате каждый из нас когда-нибудь отправлял знакомому веселую шутку, а в ответ получал негатив. То есть сообщение расценили как оскорбление. Электронные письма, мессенджеры не включают зеркальные нейроны, да и видеосвязь – не слишком хорошая реплика реальности. Можно сколько угодно говорить об эмпатии, но ее не будет.

Познакомившись с понравившимся человеком, минимизируйте переписку. Велик риск «ошибки непонимания». В первое время после знакомства предпочтительнее личное или хотя бы телефонное общение.

Наблюдайте за покупателями и 95 % времени слушайте, пытаясь понять их опыт. Будьте рядом, смотря, как покупает и использует продукт настоящий клиент. Эту работу нельзя делегировать или отдать на аутсорсинг. «В поле» должны выйти топ-менеджеры, а не рядовые сотрудники, согнанные из-под палки.

Для ускорения процесса полезнее самостоятельно создавать условия, позволяющие проверить нужный нам аспект поведения человека. Строгие научные эксперименты не обязательны. Например, прекрасный пример с конфетками M&M's от вокалиста Van Halen – одной из самых успешных рок-групп конца 70-х. Он прост – одним из требований в объемистом райдере группы было наличие за кулисами вазы с M&M's, из которой обязательно должны быть удалены коричневые конфетки. Все до единой.

На первый взгляд обычное требование зажравшейся рок-звезды. И вообще, если начать критиковать райдеры, то можно, не дай бог, дойти до осуждения одной нашей примадонны за привычку выезжать на перрон на автомобиле или заслуженного мушкетера за манеру парковать свой Mercedes где заблагорассудится.

Однако действительность намного интереснее. Van Halen были одними из пионеров продвинутых технических решений во время концертов. А это означало, что над музыкантами висела вполне реальная угроза здоровью, если что-то пойдет не так. Концертов много. Технических требований по свету, пиротехнике, спецэффектам – тоже. Успеть проверить, как справились местные специалисты при подготовке зала – практически невозможно.

M&M's играли роль канарейки в угольной шахте. Пункт о конфетах был засунут в середину райдера. Но миску с драже проверяли первой. Присутствие коричневых M&M's означало, что встречающая команда невнимательно отнеслась к требованиям музыкантов. И тогда группа требовала проведения полной проверки всего технического оборудования сцены[4].

Ну а если мы все же теряемся в догадках, что хотят покупатели, – есть лайфхак. Можно сразу сказать, в чем нуждается клиент – даже если он сам не задумывается об этом.

Система «4с». Что важно всегда

Статус

Альфа-самцы, гамма-самцы… В голову лезут мысли о школе и пикаперах. Но статус важен всегда. Во все времена,

[4] Кстати, возможно, и мушкетер с примадонной тоже что-то проверяют. Просто мы пока не в состоянии понять что.

от шимпанзе до блогеров, статус означал качество, привилегии и продолжительность жизни. Мы выцарапаем глаза любому, кто посягнет на наш маленький постамент.

Повышение статуса – одна из базовых потребностей.

Нас привлекают высокостатусные люди. Мы делаем совместные фото, берем автографы. Хотя на самом деле нам нравится то, что совместная фотография поднимает наш собственный статус.

Но нам нравятся люди и с низким статусом. Точнее – приятное ощущение быть лучше других «и при мысли, что Ивану тоже плохо, Сидору вдруг стало хорошо». Фраза Андрея Кнышева подтверждена экспериментами: когда человек узнает, что кому-то немного хуже, чем ему, в мозге активируется центр удовольствия. Естественно, мы об этом никогда не расскажем. Но я предупреждаю – науке известно многое.

Социальный статус используют для продажи во множестве отраслей. Например, книги по маркетингу бубнят: «Главное – знать проблемы клиентов, нужно понимать проблемы клиентов». Скажите, с какой такой проблемой сталкиваются покупатели курток? Нам нечего надеть? Мы мерзнем? Да бросьте. Мало кто из производителей говорит о качестве ткани и пошива или способности противостоять холодам. В основном реклама одежды – это картинки. Демонстрация того, какими классными мы станем в новой куртке.

Хвастовство – абсолютно естественная потребность. Показывая свидетельства своего потенциала, мы привлекаем партнеров или отпугиваем соперников. Вдобавок ко всему демонстрация статуса повышает настроение.

Листая соцсети, я легко убеждаюсь, что окружен чертовски успешными людьми. Они постоянно ездят в отпуск, сидят в ресторанах, занимаются творческими активностями. Мы жаждем выделяться даже перед незнакомцами. Хотим, чтобы наши френды (большинство из которых даже близко не являются нашими друзьями в настоящем смысле этого слова) ставили лайки (которые вовсе не говорят о том, что мы по-настоящему им нравимся). Если невозможно стать, то хочется казаться альфой. Даже для людей, которых едва знаем.

По этой же причине множество людей, особенно в районе вещевых рынков, могут позволить себе купить Armani, Burberry и другие топовые марки. Мощная империя подделок позволяет миллионам людей чуть-чуть поднять свой статус. Бренды, конечно, недовольны. Покупатели полагают, что гиганты индустрии высокой моды борются с подделками из жадности. Что компаниям жалко недополученной прибыли.

Не совсем так. Человек, покупающий Marc Jacobs на развале у автобусной остановки, не является целевой аудиторией подлинного производителя. И в любом случае не купит себе оригинал. Проблема в другом – когда мы постоянно ви-

дим в маршрутке людей в Versace, то справедливо подозреваем, что это подделка. В итоге падает ценность аутентичной марки.

А задача оригинального бренда как раз в том, чтобы дать покупателю возможность продемонстрировать статус и выделиться из толпы. Ценятся продукты, четко показывающие наше здоровье или материальное положение [5].

Всего лишь надежда на повышение статуса улучшает настроение. Поэтому популярны фильмы «простой паренек стал ого-го после укуса паука!». Ведь тогда и у меня, простого паренька, появляется надежда встретить своего паука.

Воздвигнете каждому покупателю его собственный маленький пьедестал.

Для бизнеса удобно, что статус относителен. Где-то мы гаммы, а где-то – альфы. Для ощущения радости покупателю вовсе не обязательно становиться альфой. Любое повышение статуса, в любой иерархии, воспринимается положительно.

Поэтому – «черные карты», уровень «профи» – раздавайте статусы. Для компании они не значат практически ничего. А для покупателя – очень многое.

Ну а в жизни соревнуйтесь только с самим собой. Прогресс – это не приблизиться к кому-то, а превзойти

[5] Демонстративное потребление вовсе не означает «золото-бриллианты». Если о статусе говорят модные лохмотья – будут носить лохмотья.

свои прошлые достижения.

Справедливость

Мы все помним случаи, когда шли «на принцип». Теряли в деньгах, тратили время – ничего не получая взамен. В основе такого поведения лежит желание «восстановить справедливость».

В экономической психологии уже почти 40 лет известен эксперимент «Ультиматум». Представьте – два человека делят 10 долларов. Сколько кому достанется, определяет первый. Но если второй будет против – денег не получит никто. При распределении 5 на 5 или даже 6 на 4 доллара вопросов не возникало. Но если первый испытуемый решал забрать 9 баксов – второй практически всегда протестовал. С рациональной точки зрения это глупо. Лучше согласиться и заработать хотя бы доллар. Тем не менее участники исследования предпочитали остаться без всего, но «наказать нечестного мерзавца».

Людям нравится, когда с ними поступают справедливо: повышается уровень доверия, улучшаются контакты с окружающими. Сознавая справедливость принятых решений, человек легче переносит даже снижение зарплаты.

Стремление к справедливости – отчасти эволюционный феномен. В эксперименте Франса де Вааля обезьянка спокойна, когда за выполнение задания получает огурец. Спокойна, когда остальные тоже зарабатывают огурцы. Но если видит, как другие за ту же самую работу получают вино-

град, – впадает в бешенство. Выбрасывает свои огурцы, хотя могла бы их съесть, и больше не хочет выполнять указания экспериментатора.

Жажда справедливости, воздаяния по заслугам, возможно, заложена уже при рождении. В исследовании Кайлей Хамлин полугодовалым младенцам показывали круглую игрушку с глазками, которая пыталась вскарабкаться на горку, но все время срывалась и падала. Через какое-то время появлялся «добрый треугольник» – он подталкивал игрушку сзади, помогая ей взобраться наверх. Затем в игру вступал «злобный квадрат», который сталкивал игрушку вниз. Поведение «плохиша» осудили все младенцы: когда после демонстрации детям предложили взять любую из трех игрушек – все тянулись к помощнику-треугольнику.

Людям нравится, когда справедливость торжествует. В экспериментах Тани Зингер удар током (изображаемый актером) «негодяя», который до этого в ходе эксперимента поступал несправедливо, включал центр удовольствия мозга[6].

Поэтому покупатели ненавидят, если их обманывают. Болезненно реагируют на повышение цен на цветы 8 Марта и 1 сентября. Мы воспринимаем ситуацию как стремление воспользоваться нашим беззащитным положением и заработать на нас. Это обидно, и мы негодуем.

А еще мы верим, что мир справедлив сам по

[6] Уточню: только у мужчин женщины испытывали сочувствие.

себе.

Лично я исповедую принцип: сидеть на холме и ждать, пока река пронесет мимо труп моего врага. Другими словами, я подвержен эффекту «веры в справедливый мир» – плохие рано или поздно получат по заслугам, а хорошие действия приведут к награде. Эдакий принцип вселенской кармы.

Его распространению помогла Великая депрессия, когда расцвели две индустрии, обе торгующие надеждой: азартные игры и кинематограф. В начале 1930-х годов около 75 миллионов человек еженедельно ходили в кино. Именно тогда распространилась мода на хеппи-энд.

Людям давали надежду: если соблюдать все правила, хороших парней в конце концов ждет награда. А плохих – наказание. Аналогично христианству, обещавшему «загробную справедливость» рабам Древнего Рима, хеппи-энд в кино дарил надежду на лучшую жизнь простым американцам.

Экономический спад закончился. Но хеппи-энд стал мейнстримом – в конечном счете герой находит свою любовь, противники повержены, впереди ждут деньги и слава. К такому развитию событий привыкли несколько поколений людей.

> Индустрия кинематографа укрепила веру в справедливый мир. Только это иллюзия. На самом деле мир несправедлив, а наши возможности повлиять на него ограничены. Просто принять эту мысль сложно. Сама по себе иллюзия полезна. Позитивный взгляд

на мир позволяет человеку сохранить психическое равновесие. Но все же помните: надежда – последнее, что лежит в ящике Пандоры.

В обычной жизни мы не задумываемся о справедливости как о чем-то важном, необходимом. Но тяга к справедливости входит в перечень значимых потребностей нашего мозга, аналогично стремлению к еде и защите.

Смысл

В ходе эволюции наш мозг развился до такой степени, что осознал собственную смертность. Немедленно после этого человек стал изыскивать возможность избавиться от этого знания и нашел несколько способов борьбы со смертью.

Самый простой – надежда на буквальное бессмертие. Лично я озаботился вопросом окончания собственного жизненного пути в четыре года. На что мама сказала: когда вырасту, лекарства от смерти станут продаваться в уличных ларьках[7].

Сейчас способ трансформировался в надежду на клонирование и «записать себя в матрицу». Воскрешение – чуть более сложная концепция. Умрем, но не навсегда. Современное развитие темы – анабиоз. Третий вариант – душа. Некая

[7] Данный ответ меня не удовлетворил, поэтому в итоге мне сказали, что я вообще никогда не умру, равно как и мама с папой. Умный Коля уточнил: «Почему?» «Потому что Молчановы не умирают!» – ответила мама.

бессмертная часть внутри нас, способная пережить любые потрясения.

И, наконец, возможность оставить память о себе – в творениях искусства, в чем-то, полезном для человечества. В детях, наконец.

> Радости от процесса воспитания детей не так уж и много. Зато они, как мало что другое, наполняют жизнь смыслом. Поэтому для большинства людей дети важнее сиюминутных удовольствий.

А еще одна из популярных стратегий защиты – приобщиться к глобальной идее. Стать частью чего-то большего, что точно переживет нас. Такую возможность дают религия, нация, вера в любую идеологию. Или бренд.

Затраты на брендинг часто воспринимаются «черной дырой» в бюджете компании. Генеральному директору инвестиции в маркетинг кажутся полезными только в одном случае – когда в период кризиса он может их срезать и направить на что-то «более важное».

Порой, особенно в случае государственных и квазигосударственных компаний, это правильное решение. Вот все мы знаем Аэрофлот. Или, скажем, Роснефть. Давайте попробуем ответить: а какие ценности заложены в данных брендах?

Допустим, Adidas заявил, что компания решила построить собственную сеть отелей. Достаточно легко предположить, что это будут за гостиницы, с какими отличительными особенностями. А если гостиницу соберется построить Рос-

нефть, у нас не будет ни малейшего представления, что за отель в итоге откроется. Он может быть абсолютно любым. Потому что у Adidas есть бренд. А все что есть у Роснефти – нефть.

Об идеях, стоящих за Apple, Ferrari, Harley-Davidson, догадаться легче. Исследования Мартина Линдстрома показали, что нейроны мозга активизируются при виде данных брендов так же, как мозг верующих при виде религиозных образов.

На рынке побеждают бренды, помогающие покупателю ответить на вопросы: «кто я такой» или «зачем я здесь».

Например, в 2019 году Владимир Путин предложил заменить Wikipedia в России новой российской электронной энциклопедией. Жаль, его советники не проконсультировались со мной. Я бы рассказал прекрасную историю мультимедийной энциклопедии Encarta.

Итак, 2001 год. Перед вами два проекта электронных библиотек. Первый включает в себя изображения, видео, исторические карты, 3D-модели. Качество материалов проверяется ответственными редакторами, в их числе – профессора, ведущие специалисты в своих областях знания. Проект запущен Microsoft, крупнейшей корпорацией в мире. Обладает неограниченными финансовыми ресурсами – в компанию вложено около 600 миллионов долларов.

Второй – придуман двумя гиками. Работает на бесплат-

ном оборудовании. Сотрудников нет. Писать статьи может кто угодно.

Ну, акции какой компании вы бы купили?

Мы воспитаны на сказках и хотим верить в победу Давида над Голиафом. В жизни, как правило, все не так. Но в данном случае действительно победила абсолютно неизвестная, не имеющая никаких ресурсов Wikipedia. В январе 2009-го 97 % запросов пользователей были сделаны в ней. Encarta шла на втором месте по популярности – с 1,27 % запросов.

Проект Microsoft, выпустив 62 тысячи статей, в 2009 году официально прекратил свое существование. В том же году только английский раздел Wikipedia содержал свыше 2 172 800 разделов.

Вклад в провал внесли и маркетинговые ошибки Microsoft, но в основном успех Wikipedia обязан психологии. Способности людей вести себя иррационально: бесплатно тратить свое время, заносить и обновлять информацию, оставаясь неизвестными широкой публике.

Потому что нам важно знать, «зачем это делается», и, если ответ на этот вопрос совпадет с нашими личными потребностями и ценностями, мы будем помогать. Или купим продукт. В данном случае чувство общности формировали причастность к глобальному проекту, субъективный статус эксперта и потребность создать нечто «на века».

Даже самая богатая корпорация в мире (и государство, кстати, тоже) не способна справиться с людьми, бескорыстно

объединившимися во имя идеи. Охотнее всего люди покупают продукты и помогают компаниям, чьи идеи разделяют.

Особенную важность смысл, общность целей приобретают в кризисной ситуации, когда желание прислониться к чему-то надежному многократно возрастает. В эксперименте Абрама Розенблатта настоящих судей попросили изучить кейс с делом о проституции и вынести виновнице наказание. В среднем они приговаривали проститутку к штрафу в 50 долларов. Других же судей предварительно попросили заполнить опросник, тесно связанный с темой смерти. После чего дали тот же самый кейс. В этой группе штраф вырос почти в 10 раз – до 455 долларов.

Близость кризисных ситуаций резко усиливает нашу потребность в сопричастности чему-то большему, нежели мы сами, – так в приведенном эксперименте судьи бессознательно хотели стать «более верными слугами правопорядка».

Ситуация выбора условного пылесоса для покупателя – не вопрос жизни и смерти. Но тоже стресс. Поэтому важно позиционирование. Проще всего связать бренд с вопросами «что?», «где?» и «как?». Говорить о конкретных преимуществах. Победить товары на соседней полке. Но самые важные для нас вопросы – не что купить или надеть. А темы, связанные со смыслом жизни, личными ценностями. За такими брендами мы готовы ехать, тратить время – если их нет перед нами на полке.

Счастье

Знаете список Форбс? Ну, тот, в котором нас нет. Миллиардеров. Таких списков много. Самые богатые россияне. Рейтинг завидных женихов. Список наиболее успешных молодых бизнесменов. Несть им числа.

Скажите, а вы встречали список самых счастливых людей на земле? Или перечень сотни россиян, лучше всех распорядившихся свободным временем? Увы, нет.

Причина – не только методологическая сложность составления подобных рейтингов, но и факт, что государству вообще-то не нужно, чтобы люди были счастливы. Забудьте на время о Бутане и его министерстве счастья.

С точки зрения экономики важно, чтобы люди увеличивали валовый внутренний продукт. Мечтали о счастье – да. Но не достигали его. Полезнее культивировать в людях надежду, что, получая больше, они станут жить лучше. Что успех = деньги = счастье. Надежда на лучшую жизнь толкает зарабатывать еще и еще.

Возможно, лично для нас рейтинги счастья оказались бы более полезными, чем, скажем, информация о динамике состояния Олега Владимировича Дерипаски. Хотя… Вот что вы предпочтете: уходить с работы вовремя, спать по восемь часов и получать 80 тысяч долларов или пахать сверхурочно каждый день, спать по шесть часов, но зарабатывать 140 тысяч?

Американцы, например (такой опрос проводился в 2011-м Корнеллским университетом), предпочитают пожертвовать всем ради денег.

Возможно, они правы. Так, в ноябре 2020 года вышла статья Национального бюро экономических исследований США по итогам поистине шедеврального исследования. В эксперименте приняли участие 5756 семей из самого бедного и захудалого уголка Кении. Одним из них вручили по 500 долларов. Для других организовали пятинедельный курс психотерапии. Третьим – и то и другое. Ну и представителям четвертой группы, победителям по жизни, не досталось ничего. Они стали контрольной группой.

Спустя год те, кто получил деньги, стали жить лучше. На 26 % выросли ежемесячные доходы, на 20 % – потребление, почти на 50 % – стоимость имущества. Люди открывали собственные маленькие бизнесы и улучшали жилищные условия. Выросла и общая удовлетворенность жизнью.

А вот те, кто получил психотерапию… У них ничего не изменилось: ни уровень доходов, ни уровень счастья. Разве что выросла неудовлетворенность браком. Интересно, что даже комбинация «терапия + деньги» дала чуть худший результат, чем просто врученные деньги.

Так что для ощущения счастья деньги важны. Даже очень. Все эти мотивирующие картинки в пабликах: «не в деньгах счастье» или «надо заниматься тем, к чему лежит душа», конечно, очень милы. Только у большинства людей душа хочет

есть вкусную еду, жить в удобной квартире, путешествовать и делать покупки.

Но есть нюанс.

Два нобелевских лауреата – Даниэль Канеман и Агнус Дитон – провели масштабнейшее исследование, исследовав эмоциональное состояние около полумиллиона американцев и его связь с уровнем дохода.

Полученный результат – да, деньги делают человека счастливым. Только до определенного момента. А затем уровень счастья начинает снижаться. Существует потолок, после которого даже очень большой прирост в доходах не ведет к заметному увеличению ощущения счастья. Для жителей США – примерно 75 тысяч долларв в год на человека.

Размер оклада, статус, привилегии, которые дает работа, конечно же, важны. Только они имеют значение, когда мы думаем о будущей работе. В реальной жизни наше настроение почти не связано с данными факторами. Мы не ходим и не кричим постоянно: «200 штук в месяц! Да я богач!»

Ежедневный уровень счастья больше зависит от ситуационных переменных: общение с коллегами, напряженность графика, брошенные мимоходом слова начальства. Эмоциональное состояние определяется тем, что мы делаем сейчас, текущей деятельностью и отношением с ближайшим окружением.

Мы редко об этом задумываемся, но миллиардеры, как и

мы, третью часть жизни проводят во сне. Также любят фастфуд, а не зобные железы молодых тюленей. Их тоже выводят из себя непослушные дети. Никакие деньги не заменят здоровье. Да, у олигарха может быть частный самолет. Но время, проведенное в суперкомфортном полете, – ничтожная часть в масштабе всей жизни. Плюс к тому самолет еще надо купить, платить пилотам, за организацию полетов и техническое обслуживание, снимать ангар для хранения. Плюсы пожираются минусами.

Деньги – вещь приятная. Но зациклившись на них, счастья мы не найдем. Как только базовые потребности удовлетворены, никакие деньги не сделают нас счастливее. Дальше счастье зависит от самореализации, наполненности жизни смыслом и прочих вещей. Иногда – даже кажущихся мимолетными глупостями.

Экономика потребления подталкивает нас к мысли, будто уровень счастья можно поднять, покупая все больше и больше вещей. И это очень удобно использовать для продажи дорогих продуктов. Серьезность затрат помогает убедить людей в том, что после покупки буквально весь мир вокруг них заискрится.

Люди верят, что, купив вещь, можно стать счастливым.

И вот в какой-то момент это происходит. Мы наконец-то счастливы. Счастливы, счастливы, а потом как-то – раз… И счастье куда-то улетучилось. Это – работа механизма гедо-

нистической адаптации. Вообще-то он нужен, чтобы помогать справляться с депрессиями и чувством горя – благодаря ему мы забываем беды и способны пережить тяжелые события. Но именно из-за него мы всю жизнь гонимся за счастьем и никак не можем его поймать.

Психологическая иммунная система защищает нас от экстремальных воздействий. Помогает справиться и пережить горе. Но одновременно приглушает радость от приятных событий.

Дэн Гилберт приводит множество исследований: не важно, выиграли ли мы миллион в лотерею или нас сбила машина, переехали ли мы в солнечную Калифорнию или на мрачный север – уровень радости со временем автоматически вернется к обычной для нас «точке счастья», которая, согласно выводам исследования Кеннон Шелдон и Сони Любомирски, на 50 % обусловлена генетикой, на 10 % – внешними обстоятельствами и на 40 % – индивидуальным подходом к восприятию счастья.

> Поднять планку собственной «точки счастья» возможно. Переключайтесь с одного типа удовольствий на другой, создавайте дефицит удовольствий. Конфеты каждый день надоедят быстро, сладкое время от времени радует гораздо больше.

Человек способен привыкнуть и к хорошему, и к плохому. Даже на примере собственного прошлого мы видим: большинство событий, связанных с сильными позитивными эмо-

циями, произошли давно, и первоначальная яркость счастья несколько поистерлась. Восторг от приобретения новой машины и счастье от рождения ребенка – мы привыкли к ним.

Точно так же люди привыкли к окружающему комфорту. Нам сложно представить себе день без мобильного телефона, хотя еще 20 лет назад подобная ситуация была совершенно обычной. В США с 1946 по 1970 год уровень благосостояния вырос практически в два раза. Средняя семья обзавелась множеством новых вещей: автомобиль, холодильник, телевизор, иные бытовые удобства. Только вот уровень удовлетворенности жизнью, согласно исследованию Ричарда Истерлина, остался неизменным.

В реальности счастье нельзя купить.

Изменится (и то не факт) только та часть жизни, которая имеет прямое отношение к покупке. Но, поскольку люди не задумываются о существовании психологической иммунной системы, счастье можно продать.

Тайное знание

Будьте осторожнее. Допустим, свершилось чудо. После многолетних исследований на нашего маркетолога снизошло божественное озарение. Он увидел портрет целевой аудитории, каналы, по которым до нее можно достучаться, и точно понял, чего хотят покупатели. Причем заранее клиенты еще

не приступили к поиску товара.

Итак, нам известно все. Запускаем рекламу с предложением, которое действительно нужно конкретному клиенту. И вот перед ним всплывает объявление: «Адвокаты по уголовным делам срочно».

Первая мысль клиента: «Эй, ***, постойте».

Ситуация встречается не столь часто. Возможно потому, что божественные откровения редки среди маркетологов. Но встречается. Классический пример: родители узнали о беременности дочери-школьницы, лишь когда компания Target прислала им рекламу товаров для младенцев. На основании прошлых покупок ритейлер быстрее понял состояние девушки, чем мать с отцом.

Только если компания демонстрирует, что знает тебя лучше близких людей, понимает даже невысказанные желания – это пугает. Создается ощущение, что за тобой шпионят. А для ряда товаров, как в примере с адвокатами, реклама вообще воспринимается наподобие угрозы: «Я знаю, что вы делали прошлым летом».

Выход есть. Придуман той же компанией Target. Они стали формировать смешанные офферы – к товарам для беременных подсоединяли другие категории. Например, газонокосилки. В результате покупатель видел набор нейтральных вещей, среди которых – сюрприз, как бы случайно оказывалось то, что ему нужно.

Так что, если нам удалось узнать все о собственных поку-

пателях, маскируйте свою осведомленность. И сдерживайте стремление броситься удовлетворять желания клиента. Да, вряд ли стоит надеяться, что покупатель, которому нахамили, обсчитали и подсунули негодный товар, вернется еще раз. Только затем компании делают неправильный вывод: «будем обслуживать клиента хорошо, ему понравится, лояльность вырастет, он будет покупать дальше».

Клиентоориентированность важна. Но, к примеру, Amazon на протяжении долгих лет не публиковала номер телефона собственной клиентской службы. Потому что забота о покупателе стоит чертовски дорого. Написать в разделе «миссия» на сайте «клиент для нас на первом месте» можно быстро, но, если компания строит свою репутацию на годы и рассчитывает, что клиенты будут верить ее словам, не стоит разбрасываться громкими заявлениями.

Ставить заботу о клиентах в приоритет не всегда выгодно, так как зависимость «удовлетворенность потребителя / повторная покупка» нелинейна. Негативный опыт взаимодействия действительно ведет к отказу от дальнейших покупок. Но позитивный опыт ничего не говорит о будущем поведении.

Связь между удовлетворенностью потребителей и желанием вернуться очень слаба.

Джеймс Хескет, Эрл Сассер и Леонард Шлезингер разработали модель зависимости лояльности и удовлетворенности покупателя. Если клиенты оценивают опыт общения с ком-

панией как нейтральный или хороший, вероятность повторной покупки составляет около 50 %. То ли купит, то ли нет. Это зона безразличия. Потребитель, находящийся в ней, легко переключается на альтернативные предложения. Только отличный опыт ведет к продолжению отношений, и то не во всех случаях.

Поэтому в первую очередь определите – чего хочет компания и стоит ли игра свеч. Улучшение потребительского опыта может обойтись очень дорого, и при этом, даже в случае благоприятного результата, не сказаться на повторных продажах. В таком случае компании лучше сосредоточиться на работе не с лояльными, а с прибыльными клиентами.

Глава 2
Искажения в обработке информации

Внимание. Что мы замечаем

Правило первого впечатления

В мае 1838 года из Петербурга в Германию отправился пароход «Николай I». На борту находился 231 пассажир, в том числе 20 детей. Неподалеку от Любека на судне начался пожар, и корабль начал тонуть.

Пассажиры вели себя по-разному. Но особо паниковал, по словам очевидцев, один молодой человек. Взывал к Богу, умолял матросов спасти его. А когда на воду спустили шлюпки, ринулся к ним, отталкивая женщин и детей.

Это был будущий классик русской литературы Иван Тургенев. Понять его можно. Людям сложно управлять своим поведением в кризисной ситуации, к тому же на момент аварии Ивану Сергеевичу было лишь 19 лет.

Однако современники недостойное поведение Тургенева запомнили. За писателем закрепился имидж труса. О чем ему периодически напоминали – да так, что уже в старости, за несколько недель до смерти, Тургенев написал очерк «Пожар на море», где несколько облагородил свое поведение.

Второго шанса произвести первое впечатление не будет. Ни у нас, ни у нашей компании, ни у нашего товара. Причина – в начале любого взаимодействия мы настороже. Мало ли что… Новая ситуация сканируется на наличие потенциальных угроз.

А как только мозг понимает, что опасности нет, он переходит «в режим ожидания».

Патрик Ренвуазе приводит данные Томаса Секреста и Джорджа Моррисея: в середине презентации слушатели намного меньше внимания обращают на оратора и хуже запоминают детали выступления.

Рисунок 2

Переформулирую – в самом начале взаимодействия вас слушают в пять раз внимательнее. При этом начало большинства презентаций – биография оратора, информация о том, какую компанию он представляет, – общие, вводные слова. Они посылают слушателям сигнал: «Безопасно. Но скучно». Самая важная информация часто представляется слишком поздно, когда мозг уже перешел в режим «сна».

Захватывайте клиента в самом начале. Иначе

велик шанс, что потеряете его навсегда.

О значимости первого впечатления говорят постоянно. И все равно люди недооценивают, насколько это серьезно. Изменить сложившийся образ крайне сложно – даже если у нас будет такой шанс.

Налини Амбади и Роберт Розенталь поставили эксперимент: одна группа студентов училась у профессора на протяжении всего семестра, другая видела его в течение 10 секунд – в видеоролике и без звука. Мнение о преподавателе, которое дали студенты спустя полгода после обучения, совпало с первым впечатлением студентов, сформированным за 10 секунд просмотра.

> Джон Моллой опрашивал будущих молодоженов прямо в загсе и выяснил – примерно 20 % новобрачных их будущий муж в самую первую встречу не понравился. Так что не полагайтесь на первое впечатление слишком сильно. Поддавшись его влиянию, мы вполне можем упустить своего будущего супруга.

Хотим мы того или нет, покупатель в любом случае сформирует отношение к компании. И вряд ли для этого прочтет 30 страниц презентации. Первое мнение генерируется сразу, автоматически, на основании нескольких характеристик, бросающихся в глаза. Надо контролировать именно их. Но не только.

Правило Пик-конец

Периодически в СМИ активно обсуждается возможность возвращения смертной казни в России. А что делать, если смертная казнь уже есть, но при этом хочется ужесточить наказание?

Такой вопрос возник в США, когда на улицах резко возросло количество насилия. Было найдено хитрое решение. В ряде штатов, где уже и так действовала смертная казнь, ввели небольшое изменение в законодательство. В случае, если преступление влекло за собой смерть потерпевшего, последнее слово произносили родственники жертвы, а не подсудимый, как было принято раньше. Результат – рост приговоров к смертной казни или пожизненному заключению.

Старшее поколение помнит фразу Штирлица о том, что запоминается последняя фраза. Возможно, мысль приелась и ее не воспринимают всерьез. А жаль. Люди действительно обращают особое внимание не только на первый, но и на завершающий период[8].

Чтобы доказать это, попробуйте повторить эксперимент Даниэля Канемана и Барбары Фредериксон. Испытуемым приходилось на протяжении минуты держать руку в холодной воде (температура 14 градусов). Затем их попросили сделать то же самое плюс оставить руку в воде с температурой 15 градусов в течение дополнительных 30 секунд.

После участников попросили сказать – какой из двух опы-

[8] Что, кстати, наблюдательный читатель мог заметить из предыдущего графика.

тов им легче повторить. Почти 80 % ответили: второй. Мягко говоря, странно. Испытуемые могли провести одну болезненную минуту и прекратить эксперимент. Вместо этого они охотнее соглашались выдержать и эту минуту, и дополнительно еще полминуты столь же малоприятных ощущений.

Просто при оценке события мозгу важнее не длительность неприятных ощущений, а степень их выраженности в самом конце. Во втором эпизоде эксперимента ощущения были чуть приятнее. Даниэль Канеман и Дональд Редельмайер доказали существование этого правила еще одним эффектным способом – с помощью колоноскопии. Исследовав уровень неприятных ощущений при прохождении процедуры, ученые выяснили, что общая оценка болезненности зависит от двух моментов:

- степени боли в последние минуты;
- момента наибольшей боли.

Даже длительные медицинские обследования воспринимались как менее болезненные, если интенсивность боли в эти периоды была ниже.

Проведем мысленный эксперимент: всего лишь одно, но потрясающее блюдо в течение обеда, отличная идея, высказанная в ходе делового выступления, приведут к положительной оценке всего события в целом. Даже если остальные блюда и мысли будут на среднем уровне. Верно и обратное – отравившись в последние дни отпуска, мы скорее сочтем его неудачным, даже если первые 10 дней прошли хорошо.

Так же и покупатели. Приобретают товар в интернет-магазине, собираются использовать его на протяжении долгого времени, а в отзывах значительную часть внимания уделяют оценке работы службы доставки, которая не стоила ни копейки и принесла максимум разовое неудобство. Но доставка – последняя в цепи клиентского опыта, и ее запоминают. Точно так же, как и закрывающее заказ блюдо, заключительную фразу продавца или крайнее письмо от компании.

Подытоживаем. Нам свойственно игнорировать длительность событий, мы запоминаем яркие моменты и чем все закончилось, а вот скучные и однообразные периоды в промежутках стираются из памяти.

К примеру, Иисус Христос прожил 33 года. А проживи он 67 лет, изменилось бы представление людей о нем? Вряд ли. Мало кто в курсе, сколько прожили на свете Конфуций, Будда или известные современники. Намного важнее, что они успели совершить в жизни.

Так же и покупатели забывают детали посещения сайта или магазина. Интегральная оценка складывается из нескольких эмоциональных переживаний в ходе потребительского опыта. Все остальное может быть стандартным и безликим. Но первое, пиковое переживание и финальная нота – должны быть позитивными.

И да, не выливайте воду. Она нам еще понадобится.

Аксиома новизны

Любознательность мотивирует людей аналогично чувству голода. В эксперименте Джонни Лау проголодавшиеся люди предпочли узнать ответ на интересный для них вопрос – «единственная пища, которая не портится», нежели поесть.

Человека привлекает новое и необычное. Всегда.

Именно новизна выступает индикатором – на чем надо сосредоточить внимание, так как расходовать энергию для повторного изучения уже знакомых предметов бессмысленно. Исключительно благодаря реакции на новый опыт мы вообще способны учиться.

Бóльшая же часть наших действий происходит в привычной среде, и мы действуем на автопилоте. Поэтому автомобильные аварии часто случаются рядом с домом. Вокруг – знакомые места, и когда мы отъезжаем, то еще не включили внимание на полную катушку, а когда возвращаемся – расслабляемся раньше времени. Мозг вместо активного сканирования местности берет информацию из памяти. Будьте аккуратнее в начале и конце автомобильного путешествия.

А все необычное вырывает нас из привычного контекста и заставляет сосредоточиться. Именно из-за эффекта новизны выпускают «улучшенные версии», товары типа «чай с дофамином», популярны игры «найди 10 отличий». Да что там. Вспомнить хоть Леди Гагу – премию на Video Music Awards она вышла получать в платье из сырого мяса.

Новизна вызывается неожиданностью. Так что помним –

по правилам русского языка в конце любого предложения всегда ставится апельсин.

Внимание привлекают и новые элементы привычной ситуации. Давайте проведем быстрый тест на знание основ Библии. Сколько животных каждого вида взял Моисей на свой ковчег? Этот вопрос в письменном виде задавался в исследовании Адама Альтера. Когда текст печатался стандартным шрифтом, как сейчас в книге, практически все респонденты давали правильный ответ. По два. Каждой твари по паре. Но вот когда текст набирали сложночитаемым шрифтом, то на 35 % больше людей отметили, что в ковчег животных собирал все же Ной, а не Моисей.

Так что если сделать путь покупателя гладким (как мечтают многие компании), то покупатель и будет плавно, не думая, скользить к покупке. С одной стороны, это хорошо. С другой, если вы знаете, что клиенты сравнивают продукт с предложениями конкурентов, не увлекайтесь гладкостью. Внесите пару неожиданных моментов, которые вырвут покупателя из состояния грогги и заставят включить мозг.

Новизна привлекает внимание всегда. Поэтому первая задача на пути изменения человеческого поведения – разрыв привычного шаблона. Только в каком-то случае мы пойдем навстречу, а в другом – убежим прочь. Причем убежим с намного большей вероятностью (читаем главу о пугающей новизне). Внезапная поп-ап-реклама мое внимание привлечет и действительно изменит поведение – я уйду с сайта. Поэто-

му, используя эффект новизны, вторым шагом обязательно создаем комфорт – показываем, что новизна безопасна.

Кстати, единственная пища, которая не портится, – мед.

Эффект фон Ресторфф

Без внимания новый опыт мы не оставим. Однако стать новым сложно. Наш мозг не вникает в детали, а ищет соответствие с уже имеющимися шаблонами. Пытается подогнать любую информацию под что-то знакомое, и, если ситуация хоть чем-то похожа, мозг запихнет ее в привычные рамки.

Ощущение новизны возникает лишь в том случае, когда мозг в принципе не может подобрать ни одного шаблона к ситуации.

Компания, конечно, может верить, что у нее «уникальный» продукт. Но с точки зрения покупателей, эта уникальность легко помещается в шаблон типичного рыночного предложения. Чтобы увеличить продажи, мало просто придумать что-то новое. Например, какие буквы вы видите на картинке?

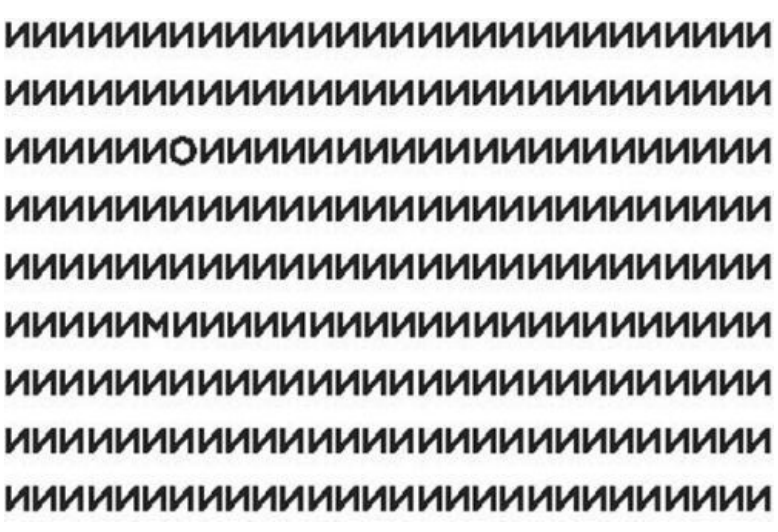


Рисунок 3

Полагаю, что «О». Хотя там есть еще и буква «М». Шестой ряд, шестая слева. Обе буквы отличаются от «И», но мы обращаем свое внимание туда, где выше степень контраста.

Многие директора гордятся тем, что их реклама или продукт – «М», тем, что их предложение отличается от других. Однако этого мало. Просто быть новым, другим – не дает гарантии, что вас заметят.

> **Мы обращаем внимание и запоминаем то, что выделяется на фоне однородных объектов. Это эффект Ресторфф.**

Множество названий используют контраст: «Что такое хо-

рошо и что такое плохо», «Война и мир», «Красное и черное». На ярких противопоставлениях построен ряд приемов риторики, например, антиметатеза – в двух частях предложения одни и те же слова, но в другом порядке, меняющем смысл. Использовалась от Лао-Цзы: «Истинные слова не всегда приятны, приятные слова не всегда истинны», – до Пелевина: «Гламур – это секс, выраженный через деньги, или, если угодно, деньги, выраженные через секс», и народного творчества: «Можно вывезти девушку из деревни, но деревню из девушки не вывезти никогда».

Правда, контрастная информация работает исключительно в связке с эффектом новизны. Например, посчитайте до сотни вслух десятками. Десять, двадцать и так далее.

Ну и как? Вас что-нибудь поразило? Удивило?

Меня на протяжении сорока лет ничего не удивляло. Пока мое внимание не обратили на слово «сорок». А ведь оно не просто выделяется, а в принципе не соответствует остальным названиям. Двадцать, тридцать, пятьдесят в названии десятка всегда есть корень числа, от которого оно произошло. Кроме сорока. Здесь нет ни малейшей связи со словом «четыре». Но мы привыкли к этому слову с детства и внимание этот контраст не привлекает[9].

Покупатель замечает контрастную и новую информацию.

---

[9] Наиболее популярное объяснение: слово «сорок» обозначало стандартную упаковку для четырех десятков шкурок пушнины, требующихся для пошива одной шубы. И постепенно вытеснило изначальное «четыре десте».

Стратегии бизнеса, напротив, словно загипнотизированные, строятся по одному и тому же шаблону – смотрим на успешного конкурента и делаем то же самое, предлагая чуточку больше или чуточку дешевле. Здравый смысл – самое безопасное место. Поэтому компании тянет к нему как магнитом. В результате они разрабатывают стратегии, в которых не хватает собственных, отличительных свойств.

Иллюзия фокуса внимания

Если мы попробуем снимать видео, размахивая телефоном, результат будет печален. Точнее, смазан. Хорошее изображение получится, когда камера неподвижна. Но наши глаза скачут, словно буйно помешанные лягушки. Мы смотрим, постоянно переводя глаза с одной точки на другую. Поэтому мозг «вырезает» из полученных от глаз данных все периоды движения. А заодно – дорисовывает качество изображения на периферии зрения.

Нам кажется, будто мы воспринимаем мир четким и цветным. А это не так.

Детально, со всеми цветами, мы видим только то, на что устремлен наш взгляд. Чем дальше от фокуса, тем больше размыты данные.

Сфокусируйтесь на звездочке, нарисованной в самом центре первой строчки. Если вы внимательно смотрите только на нее, то заодно увидите буквы «Р» и «Д». Возможно – «Ф» и «Щ». А вот другие – вряд ли. Даже на второй строчке,

где шрифт крупнее, увидеть другие буквы затруднительно. Только в последнем ряду, где крайние буквы практически в три раза выше центральных, их можно прочесть, даже если взгляд сосредоточен на звездочке.

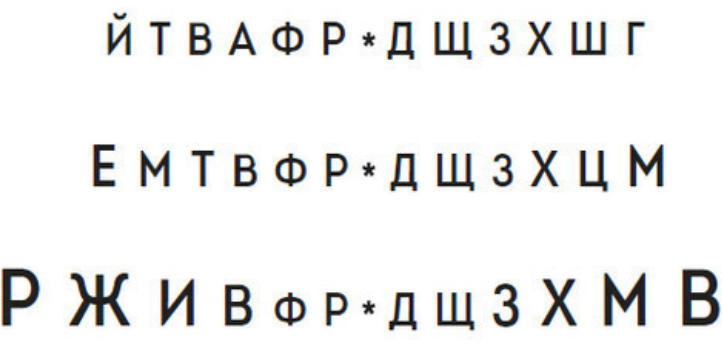


Рисунок 4

Честно выполнив упражнение, мы надолго запомним – для человека главным является центральное зрение. Если реклама, продукт на полке размещены в стороне от центра событий, для мозга они все равно что не существуют. Надеяться, будто покупатель станет внимательно и последовательно переводить взгляд по каждому участку экрана или ряду полок, тоже не стоит.

Если товар или текст на сайте расположен далеко от фокуса внимания – он должен быть в разы ярче и крупнее, чтобы его хотя бы заметили.

Ситуация осложняется тем, что мозг мониторит окружающий мир автоматически. Те же глаза вообще движутся сами по себе – мы не приказываем им каждую секунду, куда нужно направить свой взор. Сознательное внимание включается, когда мозг определяет объект, как относящийся к нужной нам в данный момент категории. А для этого надо, чтобы логотип, название бренда или фирменная комбинация цветов распознавались даже в размытом виде, находясь на периферии зрения.

Когда какой-нибудь объект попал в фокус внимания, все прочее игнорируется. Чем дольше мы думаем о вещи, которую хотим купить, – тем больше становится ее ценность. Это иллюзия фокусировки, аналогичная туннельному эффекту в восприятии.

> Влюбленный совершает массу сумасбродных поступков. Окружающим они кажутся глупыми. Зачем так стараться ради обычной девушки? Но для молодого человека девушка занимает весь фокус внимания. Ничего остального влюбленный не замечает, поэтому объект воздыхания кажется чрезвычайно ценным, а поступки – оправданными.

Вы радовались, когда стали владельцем крутого нового телефона? Полагаю, да. А вот насколько вы были счастливы, когда последний раз звонили по этому телефону? Скорее всего, во втором случае уровень счастья был значительно меньше.

Когда мы фокусируем внимание только на принадлежащей нам вещи «в целом», то чем она дороже, тем мы счастливее. Но если начать представлять процесс использования этого же продукта – дорогого телефона, машины, квартиры, – в фокус внимания попадет куча других моментов. И значимость продукта снизится.

Думая о будущем после покупки, человек концентрируется на одном-двух изменениях. Как он подъезжает на новой машине к работе, а окружающие смотрят и восторгаются. В то время, как реальность состоит из множества вещей, включающих в себя поиски парковки, пробки, неумелых водителей на дороге, стоимость страховки, техобслуживания, бензина, да еще и ежемесячные платежи банку.

Точно так же, представляя или вспоминая свой отпуск, люди в целом счастливее, чем в большинстве взятых по отдельности моментов этого отдыха.

Мы переоцениваем значимость предмета, на котором сосредоточены наши помыслы.

В большинстве случаев люди ошибаются в оценке силы воздействия покупки на свое будущее. Поэтому в продажах и описании конкурентных преимуществ применяйте эффект фокусировки по максимуму. Не дайте покупателю ни единой возможности задуматься об использовании покупки в контексте множества событий реальной жизни.

Но для себя – смотрите на события, занимающие ваши мысли, в масштабе десятилетнего отрезка жизни.

Большинство вещей, которые кажутся необыкновенно значимыми прямо сейчас, вообще не выделяются на полотне жизни.

Слепота к изменениям

Следствие иллюзии фокусировки – слепота к изменениям. Благодаря ей совершаются фокусы. И продажи.

В эксперименте Петера Йохансона и Ларса Халла мужчинам демонстрировали фотографии лиц двух девушек и просили оценить, какая из них симпатичнее. Затем выбранную фотографию отдавали в руки испытуемому и просили пояснить, с чем связан его выбор.

Добавим лишь, что экспериментатор заодно был и профессиональным фокусником. И порой, передавая участнику фотографию, менял ее на противоположную – ту, от которой испытуемый отказался. Представьте себе, 93 % испытуемых не заметили подмены. И без всяких проблем объясняли, почему им понравилась девушка, которую на самом деле они отвергли.

В других экспериментах тех же исследователей людям подменяли анкеты с их политическими предпочтениями на полностью противоположные. Меняли выбранный напиток – и лишь треть испытуемых замечала подлог. А главное – люди легко находили подтверждения подсунутой им точки зрения, когда принимали ее за свою. Объясняли «свой» выбор грейпфрутового вкуса вместо яблочного.

Здесь смешаны два эффекта:

• Эффект слепоты по невниманию – сосредоточенность человека на решении какой-то задачи автоматически делает его неспособным замечать происходящие вокруг изменения. В эксперименте испытуемые задумывались над просьбой пояснить свой выбор и игнорировали подмену объекта. К этой же категории ошибок относится известный ролик с «невидимой гориллой».

• Эффект слепоты к изменениям – люди не замечают даже крупных перестановок, если они произошли в тот момент, когда восприятие на долю секунды прерывалось (глаза дернулись в сторону или поле зрения было чем-то перекрыто). Так, в потрясающих экспериментах Дэниела Саймонса и Дэниела Левина прохожие на улицах начинали объяснять дорогу одному человеку, а заканчивали – другому, не замечая подмены собеседника, происходившей, когда его на долю секунды скрывали проходящие мимо грузчики.

Наблюдательность? Да это вообще не про нас. Даже если мы сталкиваемся с чем-то абсолютно невероятным, наш мозг старается упаковать непонятное в рамки привычной реальности.

Если изменения происходят мгновенно (как и большинство изменений в интернете), то покупатель может упустить из виду события, не являющиеся объектом ключевого интереса. Пока общая картина действительности не противо-

речит ожиданиям человека, нестыковка отдельных деталей внимания не привлечет.

Поэтому, например, цель дизайна сайта: привлечь внимание покупателя – анимацией, контрастом, размером – к новой информации. Не только к кнопке call to action, а к любым сведениям, влияющим на поведение или настроение потенциального клиента. Иначе информация, кажущаяся вполне заметной для разработчика, легко ускользнет от внимания пользователя при перезагрузке страницы. Ну а в долгих циклах продажи обычно полезно начинать общение с «краткого повторения предыдущих серий» – напоминать о пройденном пути, успешном пользовательском опыте и т. п.

Феномен совместного внимания и эффект чирлидера

Нам приятно смотреть на лица. Или на объекты, похожие на лица, – мордочки животных и смайлики. Да что там – мы вообще видим лица людей там, где их нет. Существует масса блогов, где люди выкладывают фото шнурков, кранов и тому подобного, похожих на человеческие лица.

Это феномен парейдолии. Его возникновение эволюционно объяснимо. Умение быстро распознавать лица людей и их эмоции – на расстоянии, в гуще листвы, ночью – давало наблюдателю хороший шанс выжить, заблаговременно подготовившись к появлению врага. Дальше сработал стандартный механизм «лучше перестраховаться» – и человек

научился видеть лица людей там, где их нет.

Так вот. Наш взгляд, даже на автопилоте, выхватывает из общего контекста лица. Выискивает в окружающем мире все, что на них похоже. Поэтому использование образов людей в рекламных материалах вполне оправдано – они привлекают внимание. Но важно еще и куда направлен взгляд данного лица. Если мы увидим, как несколько человек внимательно смотрят в одну сторону, то тоже взглянем туда. Что, с точки зрения эволюции, логично – вдруг там опасность.

Эффект совместного внимания – мы смотрим туда, куда смотрят другие.

Поэтому человек, если уж он появился в рекламе, должен смотреть на продукт, кнопку CTA, в общем, в направлении самой важной, с точки зрения компании, информации.

Автоматическая фокусировка на людях имеет и обратную сторону. Изображение лица, зацепив внимание посетителей, приведет к тому, что клиент потратит часть времени на его изучение. А не на знакомство с предложением компании.

Именно поэтому манекены в магазинах одежды – без головы или со «схематичным» лицом. Задача манекена – наглядно продемонстрировать товар покупателям, которые скользнут по нему взглядом, хорошо если в течение секунды. При наличии у манекена головы вся секунда будет потрачена на изучение выражения его лица.

Но если вы все же решили использовать лица или лю-

дей в рекламе – сделайте их более притягательными с помощью эффекта групповой привлекательности. Ведь девочки из группы поддержки во многом кажутся такими симпатичными из-за эффекта чирлидера.

В исследовании Дрю Уолкер и Эдварда Вула испытуемые оценивали привлекательность людей на фотографиях. И выявили, что лицо в окружении других видится более привлекательным. Ну или, по крайней мере, не таким страшненьким. Количество людей в группе не важно – эффект работает как на парах, так и на многочисленных компаниях.

Причина в том, что когда мы смотрим на группу людей, то и анализируем ее как группу – индивидуальные черты «усредняются» и кажутся более пропорциональными. Кроме того, создается «групповое среднее» – и мы сравниваем человека с ним, а не с идеалом в собственной голове, как происходит при изучении отдельно взятой фотографии.

> Так что, направляясь в ночной клуб с целью познакомиться, возьмите с собой пару друзей.

В Urban Dictionary феномен описан примерно так: «Вместе команда чирлидеров выглядит привлекательной, но при более близком рассмотрении каждый участник может оказаться достаточно противным. Другими примерами могут быть канадские студенты – вместе они кажутся крутыми, но по отдельности каждый из них тот еще засранец».

Учитывая, что в рекламе большинства компаний снимаются обычные модели, а время просмотра ролика состав-

ляет пару секунд, используйте групповые снимки[10]. Кстати, неодушевленные объекты также более привлекательно смотрятся в группе.

Слепое пятно и реставрация фонем

Итак, человек плохо воспринимает происходящее на периферии внимания. Отвлекается на изображения людей и упускает из виду происходящие изменения. Но и это еще не все – часть ощущаемого нами мира вообще не реальна, а создана нашим собственным мозгом. Мы действительно находимся в матрице. В задней части сетчатки, где от глазного яблока отходит нерв, фоторецепторы отсутствуют. Наличие слепого пятна в глазу ведет к тому, что мы физически не в состоянии увидеть часть окружающего нас мира.

Для проверки нарисуйте на листе бумаги два крестика, сантиметрах в 10–15 друг от друга. Положите лист на стол перед собой. Закройте правый глаз, левым смотрите на правый крестик, наклоняя и поднимая голову от листка (можно попробовать следить за правым крестиком на рисунке ниже, приближая и отдаляя лицо от монитора). В какой-то момент левый крест исчезнет.

[10] Только имейте в виду – групповые снимки снижают эффект персонализации. Подробнее – в соответствующей главе.

Рисунок 5

Если бы наше восприятие отражало то, что мы действительно видим, то в поле зрения присутствовал бы небольшой провал в реальности. Однако его нет. Потому что мозг, полагаясь на информацию из соседних областей поля зрения, заполняет пустоту данными, которые, по его мнению, больше всего соответствуют действительности.

Точно так же не стоит рассчитывать, будто у нас все в порядке с восприятием слуховой информации. Ведь это не так. Причина все та же – мы слышим не реальные звуки окружающего мира, а звуки, прошедшие обработку в нашей голове.

В экспериментах Ричарда и Розалин Варрен испытуемым включали аудиозапись текста, в которой предварительно вырезали один звук, заменив его покашливанием. Кашель слышали все. Тем не менее все до единого утверждали, что покашливание не заглушило никакого звука. Даже когда вырезали целый слог, поставив на его место кашель, испытуемые

не смогли обнаружить пропущенные звуки. Это эффект реставрации фонем.

Мозг достраивает образ окружающего мира, основываясь на окружающем контексте.

Работать с единой, непротиворечивой информацией проще и удобнее. В данном исследовании мозг подбирает недостающий звук и выдает на уровень сознания «правильный вариант реальности». В итоге человек уверен, будто слышит слово без пропусков, а кашель звучит параллельно речи.

Аналогичным образом мозг заполняет любые пробелы в данных. Когда покупатель проглядел, не обратил внимания, не нашел информации о какой-то характеристике предложения компании, это отнюдь не означает, что в его голове останется неполный образ продукта со знаком вопроса. Скорее всего, недостающая информация автоматически достроится исходя из стереотипов, распространенных для этой категории товаров. Так что, если мы в чем-то уступаем конкурентам, выгоднее замалчивать тему целиком – чтобы покупатель домыслил целостный образ по стандартным рыночным характеристикам.

Наши органы чувств несовершенны. Фраза классика офтальмологии Германа Гельмгольца: «Если бы мне Господь Бог поручил сделать глаза, я бы сделал их в сто раз лучше», – применима и к остальным физическим процессам.

Только мы об этом не задумываемся. Проведем мысленный эксперимент, предложенный Станиславом Лемом. Мы

идем по улице и вдруг встречаем давно умершего знакомого, прямо один в один. И он нас даже узнаёт. Что произошло? Ловкий обман? Необыкновенное совпадение? Люди настолько доверяют своим чувствам, что скорее поверят в воскрешение знакомого, чем в то, что сами повредились в уме. А последнее – значительно вероятнее.

Память. Как мы запоминаем

Эффект Флинна, эффект google

XX век – время технологического прорыва. Количество информации непрерывно растет, научные открытия совершаются во всех областях знания. Образование стало доступнее, плюс повысилась его ценность.

Так что ничего удивительного, хотя и приятно, что в целом по миру наблюдается постепенный рост IQ.

Это эффект Джеймса Флинна, который проанализировал медиану IQ за период с 1932 по 1978 год и выяснил, что она возрастает примерно на три пункта каждое десятилетие. Грубо говоря, новое поколение более успешно решает старые IQ-тесты. Аналогичные результаты показали и более поздние исследования.

Прекрасно, прекрасно. Мы все умнеем.

Точнее, умнели.

Потому что сейчас скорее наоборот. Примерно с середи-

ны 90-х эффект Флинна исчез или сменился спадом. Причин может быть множество – начиная с методологии самих исследований. Но все же давайте поставим мысленный эксперимент.

Представьте: из голубого вертолета свешивается волшебник и говорит: «У вас есть 15 минут, чтобы ответить на вопрос: „Кто открыл Антарктиду?“ Дадите правильный ответ – получите тысячу долларов».

Если мы окажемся в подобной ситуации, то не очень всполошимся. Вбить в Google «кто открыл Антарктиду» и прочесть ответ в описании первого сайта в выдаче займет восемь секунд, я проверял.

Мы спокойны. Знаем, где найти информацию. А это в принципе значит, что знаем и сам ответ. И такая ситуация нас не смущает. Например, сколько номеров телефонов вы помните наизусть? Лет двадцать назад каждый взрослый человек знал как минимум 3–5 номеров. Теперь – нет. Если в студенчестве вы использовали фразу: «Не знаю ответа, но знаю, где посмотреть», то сразу поймете эффект Google.

Люди гораздо хуже запоминают информацию, если уверены, что могут легко ее найти.

Емкость мозга ограничена. Человеку легче запомнить место, где находится информация, чем ее содержание. Если данные находятся на расстоянии пары кликов, смысл в их заучивании пропадает. Мы перестаем запоминать не только

сведения, относящиеся к профессиональной сфере или общей эрудиции, но и информацию личного характера. Не знаем дни рождения друзей – о них напомнит алгоритм. Всё в порядке.

На самом деле нет, не всё. Линда Хэнкель изучала воспоминания студентов, побывавших с экскурсией в музее. Одна группа запомнила значительно меньше деталей. В нее входили испытуемые, которых попросили фотографировать произведения искусства. Больше подробностей запало в память тех студентов, которых просили просто рассматривать экспонаты.

> Тем, кто, как и я, привозит из отпуска сотни фотографий, стоит задуматься.

Мир поражен цифровой амнезией. Ваш контент, ассортимент на полках, презентацию – всё забудут. Останется лишь общее впечатление. Если оно благоприятно, то при возникновении схожей потребности клиент опять пойдет изучать информацию о вашем сайте, магазине, бизнесе. Поэтому критически важно, чтобы покупатели запомнили дорогу – как вернуться туда, где они могут снова ознакомиться с информацией о компании.

> В личной жизни эффект Google скрывает за собой огромную проблему. Хранить информацию во внешних источниках проще. Однако мы думаем тем, что у нас в голове, а не тем, что лежит в интернете. Цифровая амнезия, уменьшая количество информации

«на входе», ухудшает результат на выходе.

Ах да. Сэкономлю, кому надо, восемь секунд. Антарктиду открыли наши соотечественники, Фаддей Беллинсгаузен и Михаил Лазарев.

Метод Шерлока Холмса

Бóльшую часть информации о продуктах и брендах, как не самую важную в жизни, покупатели хранят в цифровой памяти. В голове откладывается лишь самое главное. Дабы понять, что мы считаем «главным», а что забываем – проверим собственную память.

Итак, мы вошли в комнату, чтобы что-то сказать или сделать.

И вдруг забыли, что хотели сказать. Или сделать.

С этим сталкивались все. Причина забывчивости именно в том, что мы вошли в комнату. Это «эффект дверного проема». Наш мозг автоматически чистит ненужный кэш. Точнее, краткосрочную память. С точки зрения мозга, если мы переместились в новое место, информация о том, где мы были несколько минут назад, уже не представляет особой значимости для выживания. И ее можно удалить. А заодно порой стираются и мысли, «принадлежащие» другой комнате, где они возникли.

Чаще всего подобное происходит с новыми идеями. Мы еще не обдумывали их в разных условиях, они с точки зрения мозга относятся к «малозначимым предметам обстанов-

ки» и сбрасываются. Именно поэтому, чтобы исправить баг, вспомнить, что забыли, мы возвращаемся туда, где мысль впервые пришла в голову.

Сбой в системе вызывают даже виртуальные дверные проемы. В эксперименте Габриэля Радванского одна группа испытуемых собирала в рюкзак вещи, разбросанные по компьютерной модели дома. Другая делала то же, но в пределах одной комнаты. После выполнения задания значимо большее количество предметов вспомнили участники второй группы.

> Эффект дверного проема срабатывает и при переходе между отдельными разделами сайта. Особенно если они визуально непохожи друг на друга. Поэтому, если путешествие покупателя предполагает хождение клиента по разным страницам, напоминайте «краткое содержание предыдущих серий», дайте возможность «сохранить», «отложить для сравнения».

Шерлок Холмс, объясняя дедуктивный метод доктору Ватсону, поинтересовался: сколько ступенек ведет из их прихожей в комнату. Давайте и мы проведем небольшой эксперимент. Вспомните 500-рублевую купюру. Что на ней нарисовано?

Проблема в том, что мы забываем не только новую, но и хорошо знакомую информацию.

Ведь это важный предмет. Деньги. Мы их точно видели. Держали в руках. Сотни, а то и тысячи раз. Полагаю, некото-

рые вспомнили пару общих деталей. Например, там есть памятник. И парусник. А что еще? Еще там нарисованы панорама Соловецкого монастыря и морской вокзал Архангельска. Памятник, кстати, Петру Первому.

Если вы вспомнили даже количество мачт у парусника – то, скорее всего, входите в 5 % людей с отличной памятью на мелкие детали. Ну а для большинства людей, в том числе и меня (я, придумывая этот эксперимент, не вспомнил вообще ничего), верна фраза Шерлока Холмса: «Вы смотрите, но не наблюдаете, а это – большая разница».

На самом деле у нас может быть превосходная память. Просто, чтобы запомнить, нужно осознанно сосредоточиться на том, что хотим сохранить в памяти. В случае с пятисоткой это вряд ли придет кому-то в голову. Знание таких мелочей не дает никакого преимущества. Мы помним, что купюра «фиолетовенькая», и этого достаточно, чтобы найти ее в бумажнике.

Очень часто люди представляют память как видеоархив, где хранится вся информация их жизни. Ну а если чего-то не помнят – значит, файл с записью слишком далеко, но «его можно вытащить под гипнозом». Это не так. Наши представления о количестве запоминаемой информации сильно преувеличены.

Практически все, что мы «вспоминаем», на самом деле придумывается непосредственно в момент вспоминания.

Люди забывают детали даже важных и хорошо знакомых предметов. Так что не стоит надеяться, будто покупатель уловит все тонкости и нюансы рекламы – особенно если в ней отсутствует связь с его проблемой.

Теория пластилиновой памяти

Если у нас существуют проблемы с припоминанием даже хорошо знакомых вещей, следует разобраться – а что же мы все-таки запоминаем? Начнем с простого эксперимента, который приводит Леонард Млодинов.

Внимательно прочтите следующий список слов: *конфета, кислый, сахар, горький, хороший, вкус, зуб, славный, мед, газировка, шоколад, сердце, торт, съесть, пирог*.

Нет-нет. Вернитесь и правда внимательно прочтите, а не то что пробежали глазами, и все, типа занятой человек. Теперь уберите список из поля зрения. Закройте страницу ладошкой. Постарайтесь вспомнить, какое из трех слов – «вкус», «смысл», «сладкий» – было в тексте? Может, там были все? Или одно? Или ни одного? Вспоминаем, вспоминаем.

Итак. Практически все помнят, что перечень не содержал слово «смысл». Большинство помнит, что присутствовало слово «вкус».

Но главный момент теста заключается в слове «сладкий». В экспериментах Даниэля Шэктера большинство, а у Леонарда Млодинова – примерно половина участников заявили,

что слово присутствовало в списке. Я, кстати, тоже так сказал. Хотя его там нет.

Человеческая память запоминает не детали, а суть. Идею, на основании которой при припоминании додумываются детали.

В нашем маленьком эксперименте такую «идею» рождает окружающий контекст. Другие слова перечня убеждают мозг, что слово «сладкий» должно там присутствовать.

Вдолгую о компании запоминают один-два фактора. И лучше проконтролировать, чтобы главным, тем, что бросается в глаза, было именно то преимущество, которое компания считает важным для победы в конкурентной борьбе.

Кроме того, покупатель в основном запомнит те факты, которые соответствуют его привычной точке зрения (подробнее – в главе «Предвзятость подтверждения»).

Так, участников эксперимента Элмера Джонса и Рудольфа Кохлера спросили о причинах изменения климата: природа или деятельность человека?

Позицию людей выслушали, после чего всем дали один и тот же длинный перечень, содержащий аргументы в пользу обеих точек зрения. Список содержал как логичные доводы «парниковый эффект с высокой долей вероятности изменяет климат…», так и откровенный бред в стиле «мировое правительство подкупает ученых, заставляя их говорить об изменении температуры». Некоторое время спустя участников попросили припомнить как можно больше доводов. Ре-

зультат: люди запомнили правдоподобные аргументы, которые поддерживали их личное мнение, и бредовые доводы в пользу противоположной точки зрения.

Потому что если новые факты нам не нравятся, не укладываются в привычную ситуацию, то и запоминать мы их не будем. Это – следствие закона простоты, по которому работает наш мозг: впихнуть пазл, который не соответствует сложившейся картинке мира, трудно. Легче его выбросить и забыть. Вообще забывать у нас получается замечательно.

Закон ненадежного свидетеля

Когда утром мы не в состоянии вспомнить последние пару часов отличной вечеринки – значит, имел место широко известный, хоть и не самый приятный, пример фрагментарной потери памяти. Под действием выпитого наступает алкогольный блэкаут. Но есть и другие причины забывчивости.

Разрушительное воздействие на память оказывают и ситуации эмоционального возбуждения.

Попробуем вообразить себя участником эксперимента Элизабет Лофтус. Мы сидим у двери, ведущей в кабинет экспериментатора, и ожидаем своей очереди. Вдруг из комнаты раздаются невнятные крики, слышится шум передвигаемых предметов, звук падения, дверь распахивается, из нее вылетает человек с окровавленным ножом в руках и ошалело оглядывается вокруг. Читая книжку, понимаешь, что

это всего лишь переодетый актер и на ноже – краска. А вот участники испытали реальный стресс. После чего были практически не способны вспомнить детали пережитого события, единственное, что запомнилось, – окровавленный нож. Это «эффект оружия» – все внимание фокусируется на опасном объекте.

> Помимо внимания, агрессивные стимулы сами по себе вызывают агрессивное поведение. Поэтому, доставая оружие, вставая в оборонительную стойку, даже просто приняв нахальный вид, помним – это провоцирует противника на ответные действия.

Другие участники эксперимента, слышавшие шумное обсуждение проблем с компьютером и видевшие обычного человека, выходящего из комнаты, запомнили значительно больше деталей.

Результат подтверждается и практикой криминальной психологии – примерно половина свидетелей правонарушения (в том числе и сами преступники) затрудняются с припоминанием момента преступления. Так что слишком сильный aha-момент, за которым так любят гоняться некоторые интернет-маркетологи, может стереть из памяти как негативные, так и позитивные впечатления потребительского путешествия.

> **Возбуждение и стресс не только уничтожают реальные, но и добавляют ложные воспоминания.**

Схожий эксперимент. Идет лекция. Внезапно в аудиторию врываются вооруженные люди, звучат выстрелы, профессора уводят. Вскоре лектор возвращается, слушателей успокаивают и просят описать – чему они только что были свидетелями.

И показания расходятся. Хотя с момента происшествия прошло несколько минут, количество нападавших у свидетелей отличается в разы. Кто-то помнит, как профессора утаскивали силой с мешком на голове, кто-то утверждает, будто лектор шел самостоятельно. Трюк с перестрелкой на лекции был придуман еще сотню лет назад Францем фон Листом и неоднократно повторялся, в том числе и в СССР[11].

В реальной жизни всё печальнее. В США ежегодно проводится несколько десятков тысяч опросов свидетелей. И, согласно исследованию Гарри Уэлса и Элизабет Олсен, в 20–25 % случаев свидетели указывали на точно невиновных людей, включенных для массовки и имеющих алиби: полицейских, других заключенных и т. п. Итак, в четверти случаев свидетели ошибаются. Но при этом, если они обвиняют человека, которого подозревают и правоохранительные органы, их показания считаются заслуживающими доверия. Хотя проводились эксперименты – даже когда преступник отсутствует на опознании, в половине случаев свидетели вы-

[11] Интересующиеся могут найти советский научно-популярный фильм «Я и другие», посвященный в том числе и социально-психологическому исследованию «Нападение».

бирают кого-то «больше всего похожего». После появления анализа ДНК выявили множество дел, когда люди попадали в тюрьму из-за ошибочных свидетельских опознаний.

И что? А ничего. Даже в США по-прежнему можно вынести приговор только на основании свидетельских показаний. Так как они понятны. Косвенные улики, научные доказательства – слишком сложно для обычного присяжного. А вот фраза: «Да, я видел – преступник он» – ясна и доступна.

Свидетели обманывают не нарочно. Сама конструкция нашей памяти не дает возможности точно помнить – что же произошло. Так что всегда записывайте результаты важных переговоров с клиентами. Сразу же. Желательно прямо на встрече – и тут же согласовывайте со всеми участниками. Все равно каждый запомнит свою версию событий, но так разночтения хотя бы будут сведены к минимуму.

Ложная память и стоимость ужина с Богом

Несмотря на сомнения в достоверности наших воспоминаний, сокровища памяти в прямом смысле являются сокровищами для людей.

Позвольте задать серьезный вопрос. Скажите, сколько вы готовы заплатить за настоящее путешествие по Галактике? Ну, или за ужин вдвоем с Богом? Что готовы отдать за самое, без преувеличения, знаменательное событие в вашей жизни?

Теперь, по традиции, второй вопрос. Сколько вы готовы заплатить за это же космическое путешествие или ту же

встречу с Богом, но с учетом, что сразу же по окончании события вы его забудете? Окончательно и бесповоротно. Ни единой детали в вашей памяти попросту не сохранится. Как будто ничего и не было.

Со слов Рольфа Добелли, у которого я и взял данные вопросы, во втором случае большинство людей вообще не готовы платить. Ну, или значительно меньше. Свои воспоминания люди ценят больше, чем реальную жизнь.

Задача бизнеса – создать не столько хороший потребительский опыт, сколько воспоминания о нем.

И это возможно. Наша память чрезвычайно пластична. Мы уже знаем, что человек хорошо помнит общий ход событий, но плохо – детали. И, если мы попытаемся добиться подробностей, скорее всего, он восполнит их выдумками, после чего начнет верить в им же самим придуманные воспоминания. Поэтому создать ложную память можно искусственно. Внедрить в память воспоминание о несуществующем случае и сформировать отношение к нему.

Так, Кимберли Вейд создала у участников ложные воспоминания об их полете на воздушном шаре. Испытуемому давали его настоящие детские фотографии, полученные от членов семьи, где он был участником разных событий. А также несколько поддельных фото, где изображался его несуществующий полет. После чего просили вспомнить все возможное об истории на каждой фотографии. Вопрос по-

вторяли через три и семь дней.

Через неделю половина участников эксперимента «вспомнили» свой полет. Причем с намного более красочными и детальными подробностями, нежели можно было разглядеть на фотографиях.

Этому отчасти способствует то, что с течением времени наша память в прямом смысле «сглаживает» объекты. Информация упрощается, действия подводятся под привычные стандарты и стереотипы. Еще сто лет назад гештальт-психологи заметили, что если показать фигуру неправильной, зазубренной формы, то вспоминаться будет что-то более обтекаемое и симметричное. Воспоминания усредняются – так мозгу с ними проще и быстрее работать.

Экспериментов по созданию ложной памяти проводилось множество. Люди верили, что на них нападала собака, они лежали в больнице, терялись в торговых центрах и т. д. и т. п. Память – не самый надежный механизм.

Существует и простой способ создания малозначимых ложных воспоминаний. Человеку вскользь, как бы между прочим, упоминают о событии, которого не было. Информация ни в коем случае не должна звучать в качестве основной темы или аргумента в разговоре. Через пару дней задают вопрос: «А помнишь?..»

Источник ложной информации – если фраза брошена мимолетом – человек забывает. А вот посеянное воспоминание способно прорасти. Вероятность успеха – от 15 до 50 %. Хо-

тя в случае с человеческой памятью можно особенно не заботиться о насаждении ложных впечатлений. Наш мозг прекрасно справится с данной задачей самостоятельно.

Эффект незавершенного действия

Стоит признать: о некоторых вещах мы помним отлично. Например, существуют дела, которые мы должны были сделать и не сделали. Обещали позвонить и до сих пор не позвонили. Получили срочное письмо, но до сих пор не написали ответ. Несколько месяцев обещаем старому другу встретиться, но все никак не находим свободного времени. Периодически такие мысли взрывают мозг изнутри.

Это эффект Зейгарник, то есть эффект незавершенного действия – человек стремится закончить начатое действие, даже если оно бессмысленно. Люди значительно лучше запоминают действия, которые не довели до конца.

Официанты помнят заказы, которые должны принести, но не могут вспомнить блюда, поданные ими только что. За счет эффекта незавершенного действия работают кнопки «подробнее», «узнать результат» и т. п. Неполная информация в рекламной ссылке побуждает переходить по ней – чтобы узнать недостающие элементы.

Всего лишь иллюзия незавершенности процесса способна привести к желанию закончить действие.

Джозеф Нуньес и Хавьер Дрезе провели эксперимент с

карточками лояльности на автомойке. Одним людям давали листок с восемью пустыми ячейками, другим – с восемью пустыми и двумя «стартовыми» наклейками. В обоих случаях для получения бесплатной мойки требовалось помыть машины восемь раз.

В первой группе недостающие наклейки получили (то есть помыли машину нужное для подарка число раз) 19 % клиентов. А во второй группе – 34 %. Начатое за покупателя действие определило дальнейшие шаги клиента.

> Эффект незавершенного действия – один из факторов того, почему мы толстеем. Отчасти виной тому – привычка съедать все, что положено в тарелку. Мы воспринимаем еду на блюде как одну порцию и съедаем ее до конца, даже если положено больше, чем нам нужно или хочется.

Чем ближе к нам цель, тем больше усилий прилагается для ее достижения. Даже крысы бегут по лабиринту тем быстрее, чем ближе они к награде. И мы, люди, ничем не отличаемся от грызунов. Сформируйте впечатление, что цель неподалеку. Например, McKinsey советует разбивать кредит на составные части, показывая не общий долг, а ближайшие цели по выплате и степень их достижения.

В программах лояльности важно ощущение, что процесс накопления баллов уже запущен. Покупатель скорее воспользуется картой, где на счету 5000 баллов, а подарок выдается при достижении 15 000, чем картой с 0 баллов и по-

дарком при 10 000.

Создайте иллюзию начала процесса покупки. Действуйте, как если бы потенциальный покупатель уже являлся вашим клиентом.

Эффект телескопа

Даже если человек в точности запомнил само событие, не факт, что он помнит, когда оно произошло. Попробуйте угадать год, а лучше год и месяц, когда произошли следующие события:

- началась война в Сирии;
- вышла первая серия «Во все тяжкие»;
- принес присягу в качестве президента Дональд Трамп.

> **Наиболее распространенная ошибка: недооценка количества времени от достаточно удаленных событий. И, наоборот, сдвиг дальше в прошлое эпизодов, произошедших сравнительно недавно.**

Причина – с возрастом недавние события забываются быстрее, нежели случившиеся много лет назад. В сорок лет ситуации, произошедшие 10–15 лет назад, воспринимаются примерно одинаково давними. Итак: «Во все тяжкие» – январь 2008-го; Сирия – март 2011-го; Дональд Трамп – январь 2017 года.

Эффект телескопа имеет прикладное значение для маркетинговых исследований. Из-за него покупатели ошибаются с

припоминанием времени своей последней покупки, сдвигая ее в прошлое или будущее. И в силу этого завышают или занижают вероятность повторных покупок.

Феномен «розовой интроспекции»

Не важно, придумано воспоминание или нет, оно способно иметь вполне реальную эмоциональную окраску. На момент написания книги мне исполнился 41 год. Так что я могу брюзжать, что раньше трава была зеленее, яйца – круче, а дома – выше. И не только я.

Jack Daniel's – самый популярный бренд виски в США с полуторавековой историей. Так что имеет право дважды поставить слово «old» на этикетке, убивая двух зайцев сразу – создавая иллюзию длительного срока выдержки и напоминая о старых добрых временах.

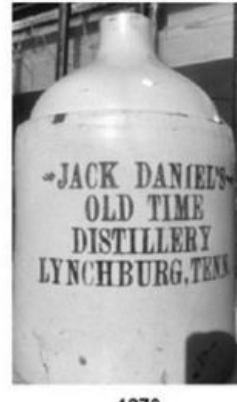
1950

1900

сейчас

1900

1880



1870

Рисунок 6

Воспоминания о прошлом поднимают настроение, так что компания поступает абсолютно правильно. Поэтому же собирают множество лайков посты, напоминающие, во что мы

играли в детстве, какую музыку слушали, как одевались, что читали и смотрели. Романтическая ностальгия с равным успехом возникает как у подростков старшего школьного возраста, так и у мужчин лет пятидесяти.

Не потому, что прошлое в обязательном порядке содержит потрясающие впечатления. Просто чаще всего мы вспоминаем события более позитивными, чем они были в реальности. Так возникает феномен «розовой интроспекции». Мысль о старых добрых временах повышает самооценку и создает ощущение собственного благополучия.

Кроме того, в силу эффекта статус-кво человек привязывается к тому, чем обладал раньше. Купив новую рубашку, я не начинаю презирать старую. А к значимым вещам эмоциональное отношение сохраняется на долгие годы. Я до сих пор с теплотой вспоминаю свой «Москвич 2040» и все то, что пережил вместе с ним. И из-за него, кстати. На мой взгляд, суть феномена «розовой интроспекции» прекрасно описана в заключительной фразе из Винни-Пуха: «Но куда бы они ни пришли и что бы ни случилось с ними по дороге, здесь, в Зачарованном Месте на вершине холма в Лесу, маленький мальчик будет всегда, всегда играть со своим медвежонком».

Существование феномена поддерживается базовым свойством памяти – негативные события стираются, помогая пережить болезненные моменты жизни. Точнее, это работа механизма психологической адаптации, который мы разбирали в главе о счастье.

Интуитивно кажется, что о прекрасном, но безвозвратно ушедшем прошлом имеют право брюзжать старики, которые его помнят. В частной жизни, в принципе, верно. Но в бизнесе все по-другому.

Вернемся к Jack Daniel's. И в середине, и в начале прошлого века, и на бутылке 1880 года, да даже на самых первых галлонах виски, произведенных компанией, – два из семи слов на этикетке отсылают к старине (фраза «old time»).

Так что пользуемся секретом американской винокурни: связать продукт с ностальгическим воспоминанием целевой аудитории – прямо или с помощью фоновой музыки, дизайна – способен любой стартап незамедлительно после его создания.

Эмоции. Что мы чувствуем

Проблема Powerpoint

Инвестиционные банки иногда предлагают возможность войти в капитал стрессовых активов по цене ниже балансовой стоимости. Финансовая модель прогнозирует рост DCF и положительный NPV, но обычно такие инвестиции несут отрицательную доходность.

Это легко доказать – сделать необходимые расчеты, показать таблицу в Excel, наглядно нарисовать в PowerPoint. Только нудно и скучно. Забывается по мере прочтения. Хотя в принципе – верно.

Слайды презентации с ровными рядами буллетов – контент, от которого сложно ожидать взрыва эмоций. Но в глубине души мы уверены – решения принимаются по принципу: проанализировал данные – подумал – сделал. При чем тут эмоции? Только и на работе, и дома мы в первую очередь люди, а не покупатели или менеджеры.

Я как человек, заседавший в советах директоров десятка компаний, скажу: вас выслушают, покивают и согласятся. Спорить никто не будет. Но то, что презентация станет катализатором решения о немедленном начале масштабных перемен, – не факт. Даже если вопрос важен – на советах директоров другие вопросы так же важны. Есть риск затеряться между проблем.

Кроме того, все эти квадратики, кружочки и стрелки здорово смотрятся в мире PowerPoint. Но требуют осмысления. Не действуют на мозг напрямую. А смысл хорошей картинки схватывается мгновенно[12].

Для осуществления крупных изменений рациональных доводов порой недостаточно. Ну а если люди еще и не хотят что-то делать – аргументы оказывают очень слабое влияние. Люди понимают, что курить и есть фастфуд вредно. Но едят и курят. Безразличие глухо к аналитическим данным.

---

[12] Должен уточнить: лично я с глубоким уважением отношусь к PowerPoint и практически все собственные материалы готовлю в формате презентаций. Визуализация контента помогает повысить доходчивость выступления. Некоторые вполне способны с помощью PowerPoint взорвать как логическую, так и эмоциональную бомбу. Но не все. Далеко не все.

Так, один менеджер, представляя на совете директоров идею нового продукта для женщин, заявил: «Чтобы узнать позицию потребителей, мы провели небольшое маркетинговое исследование». И включил видео.

Следующие несколько минут члены совета директоров находились в легком шоке. Потому что в ролике мнение о продукте высказывали их жены и дочери. Которые, кстати, с удовольствием согласились помочь в исследовании, сохранили тайну до дня заседания и высказались «за» создание продукта. Хоть члены семьи и не вполне являлись целевой аудиторией (о чем честно сообщили членам совета директоров), эмоционально нагруженное мнение «своих» перевесило.

Только найдите правильный баланс. Рисунок человеческого мозга в разрезе мало кого поразит. Но если принести и предложить разрезать настоящий человеческий мозг – запомнить-то презентацию запомнят. Причем надолго. Только не факт, что она приведет к желаемым результатам.

Стандартный подход с графиками и стрелочками работает, когда известны все параметры и картинка будущего понимается однозначно. Но большинство планов, достойных презентации, касаются совсем другого. Новых решений в неопределенном будущем со множеством допущений и предположений.

Аргументы без включения эмоций редко оставляют глубокий след в душе покупателей. Использовать можно любые

эмоции. Главное – использовать.

Позитивные и негативные эмоции

Какая эмоция является самой опасной для отношений? Вопрос спорный, но, по-моему, губительней всего – скука. Согласно теории эмоций Келлермана-Плутчика, скука вообще является ослабленной версией отвращения.

Тем не менее «скучно» – идеальный термин для описания клиентского пути большинства компаний. Бизнес боится спугнуть покупателя и тщательно устраняет все неровности, способные вызвать эмоции. А в результате покупателю становятся безразличны и продукт, и бренд компании.

В рекламе, напротив, компании стремятся «воздействовать на эмоции», ставят агентствам задания по разработке веселых, новаторских, вовлекающих, позитивных роликов. В результате – выпили сока, и все улыбаются. Использовали стиральный порошок – и улыбаются. Что бы ни рекламировалось – покупателю демонстрируют счастливых людей.

А зачем вообще нужны позитивные эмоции? Нет, они, конечно, очень приятны. Все довольны, улыбаются и не дерутся. Но в чем их эволюционная польза?

Позитивные эмоции нужны для расширения спектра наших действий.

Когда нам хорошо, мы на все смотрим с интересом, хотим общаться, готовы к изменениям, стремимся достичь цели. В общем – с оптимизмом воспринимаем окружающий мир и

перестаем бояться новизны.

А вот негативные эмоции мотивируют в рамках базовой реакции «бей-беги». На нас наорали – мы орем в ответ или сжимаем зубы и злобно молчим. Подобные эмоции заставляют четко сфокусироваться на проблеме.

Так что лучше учитывать – какие именно эмоции нужны. Если ситуация требует проявления находчивости, нестандартных шагов, поиска новых путей – вселяем в сотрудников или покупателей оптимизм. Ободряем, показываем жизнеутверждающие примеры и обещаем золотые горы.

Приводя же доводы в стиле «бизнесу – конец» или «нас всех уволят», мы мотивируем людей действовать строго в рамках привычных им схем. Такие аргументы помогают для стандартных задач, к примеру: «увеличить количество холодных звонков на 20 %».

Компании инстинктивно тяготеют к использованию позитивных эмоций. Точнее, избегают негативных, ведь «негатив – это что-то плохое». При этом подразумевается, что «потребность покупателя», с которой все так носятся, является чем-то хорошим. Только на самом деле, когда мы довольны, лежим и улыбаемся – нам ничего не надо. Потребность – когда плохо, чего-то не хватает. В самом начале пути клиента лежит боль. Как сказал бы Будда: существует страдание и существует причина страдания – жажда или страстное желание.

Просто мы привыкли, что после возникновения потреб-

ности следует ее удовлетворение, в результате формируется связка «потребность – удовольствие».

И компании делают упор на радостных моментах. Улыбаются, стремятся очаровать. В результате шанс, что неизгладимое впечатление произведет улыбка актера именно в нашей рекламе, невелик. Скорее ролик будет полностью незаметен на общем эмоциональном фоне. Так что подумайте о расширении спектра. Ведь есть еще интерес, удивление, любопытство – да хоть «благородная ярость».

Более того. Вообще-то гнев, ярость и страх мотивируют сильнее. Наш мозг быстрее распознает недовольные лица. Мы вообще учимся на неприятных ощущениях. Врожденное стремление избежать боли сильнее, нежели тяга к наслаждениям. Детям можно бесконечно запрещать делать что-то, но, коснувшись горячей плиты, они сразу принимают решение больше так не поступать. Именно поражения учат нас победам.

Внимание привлекают смерть и разрушения. В Средневековье значительная часть развлечений была жестока, да и сейчас насилие остается одним из факторов привлечения пользователей. СМИ вытаскивают негатив, рассказывают о трагических происшествиях, большинство компьютерных игр связаны с убийствами, а самые кассовые топовые фильмы – катастрофы и блокбастеры.

Чтобы вдохновить людей, требуется задействовать эмоции.

Тогда мы вправе рассчитывать на изменение их поведения.

А проще всего эмоции включаются изменением контекста.

Ошибка атрибуции эмоций

Если мы отправимся в поход по национальному парку «Река Капилано» в Ванкувере, то дойдем до подвесного моста длиной около 140 метров, расположенного на высоте 70 метров над рекой.

Допустим, мы набрались храбрости и перешли через раскачивающийся мост. На другой стороне встречаем симпатичную девушку, которая просит пройти короткий опрос. После чего дает номер своего телефона, на случай «дополнительных вопросов со стороны участников исследования». В парке есть еще один мост – широкий и каменный. На нем стояла та же самая девушка и проводила тот же опрос. Так вот – ей позвонили половина мужчин, перешедших висячий мост, и лишь 12 % – перешедших по обычному мосту.

Это реальный эксперимент «высокий мост», поставленный Дональдом Даттоном и Артуром Ароном. К нему можно придираться, но он фиксирует существующую ошибку атрибуции эмоций.

Нашему мозгу нужны понятные причины, объясняющие ситуацию. Понятные, а не правильные. Кажущаяся опасность перехода по подвесному мосту ведет к повышенному сердцебиению, прерывистому дыханию, сухости во рту,

вспотевшим ладоням. А так как все эти признаки еще не успели пройти и присутствуют во время беседы с девушкой – мозг считает их показателями того, что она нам нравится.

Сами люди этого, естественно, не признают. Никто не сказал: «Я позвонил, потому что был взбудоражен переходом через мост». В качестве причины все говорили другое: «Привлекательная девушка».

Похожие исследования проводились и в обычных ситуациях. В экспериментах Грегори Уайта мужчины с повышенным сердцебиением (после бега на дорожке или прослушивания жуткой истории) выше, нежели участники со стандартным сердечным ритмом, оценивали привлекательность девушки, показанной на видео.

Для проверки ехать в Канаду не обязательно. Другой пример. Клуб, громкая музыка, цветовые эффекты, может, энергетика глотнули. Мозг взбудоражен. И когда мы с кем-то знакомимся – мозг ошибочно полагает, будто бы возбуждение связано с человеком. А это может быть не так – и повторная встреча в тихой обстановке разочаровывает.

Контекст создает эмоции. Если вместо стандартного конференционного зала набить людей в маленькое помещение без стульев – уровень энергетики моментально изменится. Правда, дальше потребуется направить эмоции в правильное русло.

Если продукт не соответствует желаемым эмоциям, не обязательно менять функционал. Можно «дотягивать» или,

наоборот, снижать уровень эмоционального отношения к товару, изменяя лишь контекст ситуации продаж.

Стокгольмский синдром покупателя

Как-то раз студентов Стэнфорда пригласили поучаствовать в эксперименте по оценке производительности труда. Их заставляли одной рукой класть катушки в лоток, вынимать и снова класть. Нудное и скучное занятие.

Потом им заплатили. В одной группе – каждому по доллару. В другой – по 20. После чего участники заполнили опросник, указывая свое отношение к исследованию. Те, кто заработал двадцатку, писали правду о монотонной и скучной работе. Они могли себе в этом признаться, так как было оправдание – неплохой заработок. Участники, получившие доллар, подобного внутреннего оправдания не имели. Поэтому говорили о «новом интересном опыте», «увлекательной и необычной задаче». Чтобы не чувствовать себя лузерами, им пришлось придумывать внутреннюю мотивацию.

Точно так же на скачках люди склонны оценивать свои шансы на выигрыш как «хорошие», если они еще стоят в очереди к букмекеру. Но стоит им сделать ставку, как на тот же вопрос они отвечают: «отличные».

В бизнесе подобное поведение называется «стокгольмским синдромом» покупателя. Представьте, порой мы ошибаемся и под влиянием эмоций, скидок, иных обстоятельств покупаем ненужную или чересчур дорогую вещь. Приносим

домой, где на пороге нас встречает супруг с вопросом: «А зачем это? Сколько-сколько оно стоит?!» Ситуация прекрасно описана в диалоге Матроскина и Шарика в мультфильме «Зима в Простоквашино»:

– Говорил я этому охотнику – купи себе валенки! А он что?

– Что?

– Пошел и кеды купил – они, говорит, красивее.

Мы не любим испытывать когнитивный диссонанс. Скажу проще: никому не нравится чувствовать себя идиотом. Поэтому придумываются аргументы, объясняющие решение купить ненужный товар: «зато красиво», «может, и пригодится», «потом продам дороже», «с завтрашнего дня начинаю учиться играть на этой штуковине». И так далее.

С точки зрения бизнеса, стокгольмский синдром – это хорошо. Его надо поддерживать, так как после покупки, особенно товара импульсивного спроса, эмоции улетучиваются. Без активного продавца, красивой рекламы дома, на диване, продукт может показаться как-то «не очень». И мы ищем оправдания действиям той части своего «я», которая приняла неправильное решение. Время возврата покупки в английском языке так и называется – cooling-off (период охлаждения, остывания).

Поведение покупателя, вызванное подходом «Мне нравится этот продукт – значит, он лучше всех – я его куплю», часто ведет к разочарованию после того, как отданы деньги.

Помогайте покупателям, когда эмоции схлынут.

> Аналогично в личной жизни. Физиология влюбленности – буря гормонов внутри нас, запускающая кардинально новую модель поведения. Чтобы понравиться избраннице, мы тратим деньги, силы и время, демонстрируя себя с лучшей стороны. Хотя в другой момент времени расходы на конфетно-букетный период показались бы глупой тратой. Однако постепенно гормональный фон успокаивается. Поэтому с течением времени требуется прикладывать силы для поддержания отношений.

Практически все компании заявляют: «Конечно, мы заботимся о наших клиентах. Поддерживаем отношения». Присмотревшись, обнаруживаешь, что забота заключается в неохотном согласии обменять товар, если это предусмотрено законом. Плюс бомбардировка клиента рассылкой «у нас сегодня акция».

Странная какая-то поддержка. Примерно как звонить бывшей, только чтобы попросить у нее денег, и полагать, что мы сохранили прекрасные отношения.

Если бизнес построен на импульсивных покупках, инвестируйте в предоставление покупателям дополнительной ценности в момент, когда эмоции идут на спад. Хотя бы вложите или напишите на упаковке перечень кратких и простых преимуществ: почему товар замечательный. Прекрасный пример – письма от генерального директора внутри каж-

дой упаковки зубной пасты SPLAT. Если лояльность к бренду важна, стоит и после покупки направить «ободряющее письмо». Дополнительно сказать покупателю, что он молодец, сделал правильный выбор (даже если деньги уже у нас в кармане), никогда не помешает.

Подготовьте аргументы, которыми покупатель сможет воспользоваться впоследствии, – для оправдания собственной покупки.

Эффект эмоционального опережения

Если эмоции клиента схлынут после покупки – неприятно, но, с точки зрения бизнеса, не так уж и страшно. Ведь товар куплен. Деньги в кассе. Намного опаснее, когда эмоции исчезают до покупки, что может произойти в случае приобретения люксовых вещей. В вашей жизни был момент, когда вы достигли цели, о которой мечтали, к которой долго и упорно шли – а вот потрясающей радости почему-то не почувствовали?

Если был – вы столкнулись с действием эффекта эмоционального опережения. Когда мы приближаемся к финалу, то в какой-то момент понимаем – всё. Цель точно будет достигнута. Остались какие-то мелочи – оформить документы, забрать товар и т. п. Именно момент осознания «цель достигнута» и есть пик наибольшего эмоционального переживания.

Только мы-то ждем совсем другого. Полагаем, что счастье наступит непосредственно в момент распаковки коробки но-

вого айфона, получения премии в руки, проставления пятерки в зачетку. И поэтому думаем, будто бы от момента осознания до момента фактической реализации цели эмоциональный накал продолжит расти, а он, наоборот, снижается. Так как эмоция уже «отработана». И когда в момент фактического достижения цели ничего не происходит, удивляемся отсутствию сверхъестественной радости и расстраиваемся. Решаем, что цель была не так уж важна. Особенно опасен эффект эмоционального опережения в случае глобальных целей – чувство разочарования столь велико, что может привести даже к временной потере смысла жизни. Как итог – некоторые ставят столь масштабные цели, что их достижение в принципе невозможно. Или, наоборот, оперируют мелкими задачами, не вызывающими сильных эмоций.

Лучше праздновать успех в тот момент, когда точно поймем – все произойдет так, как мы хотим.

В случае продаж люксовых вещей или при долгом сроке сделки компания должна прилагать значительно больше усилий для искусственного формирования эмоций непосредственно в момент покупки. Проще всего этого добиться, включив в потребительский опыт заключения сделки пару небольших, но приятных неожиданностей. Постараться превзойти ожидания, присоединить любой товар-комплимент, о котором не сообщалось ранее.

Фильтры. Что остается в сухом остатке

Эвристика доступности

Не подглядывая в интернет, скажите: чего в России в 2017 году было больше – убийств и покушений на убийство или самоубийств?

Больше всего шансов погибнуть у нас – от своих собственных рук. Самоубийств в 2017 году – 20 100, а вот убийств и покушений на убийство – 9700. Разница в два раза, при этом число суицидов – наименьшее с начала тысячелетия. Количество самоубийств обгоняет даже жертв в ДТП – на дорогах в 2017-м погибло более 19 000 человек. Но большинство людей считают, что убийств больше.

> **Это – эвристика доступности. Человек действует, исходя из имеющейся у него информации, а доступная информация – та, которая «на слуху».**

Причины самоубийства всегда индивидуальны, разобраться и написать о них сложно. Криминальная же хроника – яркая, понятная, будоражит воображение, а главное – ближе к читателю: «Ведь на месте жертвы мог бы быть я…» В результате СМИ чаще публикуют информацию об убийствах, оттого нам кажется, будто их больше.

Остерегайтесь феномена «молодого Вертера».

Роберт Чалдини приводит ряд исследований: после активного освещения в СМИ случаев самоубийств и убийств возрастает число актов насилия, несчастных случаев, ДТП и иных катастроф. Будьте осторожны в пиковые дни – через 3–4 дня и через неделю после начала публикаций.

Поэтому люди всерьез опасаются быть съеденными акулой – хотя в десятки раз больше шансов на такое невероятное событие, как погибнуть под обломками падающего самолета. Но фильмы снимают о кровожадных морских хищницах, поэтому их и боятся. Именно эвристика доступности вынуждает лидеров рынка тратить огромные деньги на рекламу и PR. Никто не запоминает волшебные формулы стиральных порошков или технические характеристики электроники. Рекламные тексты и слоганы бесследно исчезают из памяти. Большинство потребителей вообще не в курсе, за счет чего стиральные порошки способны стирать.

Но когда перед человеком встает выбор «что купить», он опирается на данные эвристики доступности. Мозг незамедлительно подсовывает информацию: «Ты часто видел и слышал что-то об этом бренде», и люди покупают самую раскрученную марку.

Возникает эффект «создания знаменитости без узнавания». Так, об Эйнштейне, Пушкине или Леонардо да Винчи мы можем уверенно сказать, что они знаменитости, знаем,

чем они прославились.

Только еще у каждого из нас в голове есть имена знаменитостей, о которых мы не знаем ничего, кроме, собственно, самого имени. Вот лично у меня крутится ряд фамилий людей, насчет которых я уверен, что они известны, хотя понятия не имею почему. Может быть, ведущие какого-то телешоу, спортсмены, певцы или блогеры.

Мы считаем этих людей знаменитыми по одной-единственной причине – когда-то, несколько раз, мы слышали их фамилии.

Поэтому знаменитость можно создать искусственно, как показали в эксперименте Ларри Джейкоб и Коллин Келли. Испытуемых просили проверять последовательность чисел, которые произносили по наушнику в одно ухо. В другое одновременно говорили незнакомые имена типа: Себастиан Вейсдорф, Адриан Марр и другие.

Через некоторое время участники не могли выбрать из списка, какие же фамилии они слышали. Однако именно данные имена они называли как «принадлежащие каким-то знаменитостям».

Поэтому реклама нужна. Даже банальный баннер «Покупайте товары в ААА-Попс» – лучше, чем ничего. Постепенно рождается имидж компании-лидера. Для технически сложных, «непонятных» продуктов убедительнее всего высокочастотная реклама. Если массовое омниканальное продвижение недоступно – делаем упор на ретаргетинг.

Эффект иллюзии правды

Часто попадающаяся на глаза информация не просто лучше запоминается. Она еще и формирует большинство наших сознательных заблуждений.

Проведем небольшой ликбез. Ежики не носят яблоки и грибы на спине, накалывая их на иголки. Страусы не прячут голову в песок. Рост Наполеона был выше роста среднего француза. Быков не раздражает красный свет – они дальтоники. Хамелеон меняет цвет для терморегуляции и в зависимости от настроения, а вовсе не для маскировки. Запретный плод – не яблоко, в Библии вообще не указано, что именно съела Ева.

Только когда мы слышим что-то несколько раз – начинаем считать информацию надежной. Это – эффект иллюзии правды.

Он усиливается, если одинаковые сведения поступают из разных источников. Так что Йозеф Геббельс (а на самом деле Франсуа-Рене де Шатобриан), сказавший: «Ложь, повторенная тысячу раз, становится правдой», – был прав.

Как минимум – воспринимаемая достоверность информации повышается. Поэтому большинство людей не просто покупают стиральный порошок, название которого слышали в рекламе, но еще и верят в его превосходство над безызвестным конкурентом. Хотя сами лично никогда не прово-

дили сравнительных тестов и даже не видели их результатов. Лишь только информация проникла в массовое сознание, ее практически невозможно изменить.

В моде performance marketing, лиды, метрики, marketing ROI. Прекрасно – в особенности для молодых компаний. Но крупному, да и среднему бизнесу желательно пускать часть рекламного бюджета «в вечность» – формируя известность бренда, а не только гоняясь за продажами здесь и сейчас.

Повторяйте – и вам поверят. Как минимум – запускайте рекламные кампании, демонстрирующие одно и то же качество продукта несколько раз каждому потенциальному покупателю. В результате потребители начнут ассоциировать данное качество именно с вашим продуктом, даже если в реальности его предлагают все компании на рынке.

Каскад доступной информации

Итак, человек оценивает значимость и достоверность события пропорционально частоте встреч с ним. Поэтому следует знать не то, насколько сильно понравился продукт участникам фокус-группы, и даже не то, как часто он появляется в СМИ, а именно долю внимания, которую ему уделяют медиа. Она формирует, по определению Кэсса Санстейна и Тимура Курана, «каскад доступной информации», искажающий значимость первоначальной идеи.

Например, жил да был американский журналист Линкольн Стеффенс. Писал для «Evening Post», видел Ленина,

а Илья Ильф и Евгений Петров в «Одноэтажной Америке» охарактеризовали его фразой: «Сэры, это один из лучших людей Америки». Как-то раз Стеффенс с Джейкобом Риисом из «Evening Sun» начали активно освещать криминальные события. Освещали хорошо, ярко, люди читали. Интерес к теме заметили репортеры других изданий и тоже стали искать информацию о правонарушениях.

Газеты принялись ежедневно публиковать множество материалов криминальной хроники. Под рассказы об актах насилия отводились первые полосы газет. Общественность требовала решительных действий. Теодор Рузвельт, отвечавший в этот момент за реформирование полиции Нью-Йорка, принял их – запретил журналистам нагнетать обстановку.

Чтобы понять масштаб события, человек должен его с чем-то сравнить.

Если значительная часть газетного места, крупные шрифты, первые полосы отданы криминальной хронике, и так происходит в каждой газете, вывод делается автоматически: главная проблема города – разгул преступности. Хотя статистика правонарушений оставалась на одном уровне.

А как сейчас люди ищут информацию? Пусть даже сложную – когда, скажем, отсутствует статья в Википедии. Ну, слава богу, есть соцсети, паблики и поисковики. Можно спросить и получить ответ, что, собственно говоря, многие и делают.

Однако самыми доступными являются не самые надеж-

ные источники. Даже если мы вбиваем запрос в Google, первыми всплывают не обязательно правильные ответы. А популярные. Интересные. Комментарии в соцсетях пишут те, у кого есть свободное время и желание. Но мы получили ответ и (помним – мозг ленив) прекращаем поиск. Наиболее легко в интернете найти недостоверную информацию. Ищите не просто ответ на вопрос, а правильный ответ на вопрос.

Забота о репутации бренда – вовсе не блажь лидеров отрасли. Скорее, напротив, в зоне риска небольшие компании – те, кто не привлекает клиентов через интернет, не раскручивает аккаунты социальных сетей, не публикует регулярно новости. Именно для такого бизнеса пара статей, проплаченных конкурентами, кардинально изменит баланс негативной и позитивной информации о компании в сети.

Предвзятость подтверждения

Мало того что информационное поле формирует заблуждения. Мы сами, лично, выискиваем в нем крупицы информации, подтверждающие нашу точку зрения.

Представьте: вы едете по автостраде за рулем. Какой-то недоумок, моргая фарами, обгоняет вас и устремляется вдаль. Его стиль вождения представляется небезопасным и даже безрассудным. Вы двигаетесь дальше и настигаете другую машину, которая еле тащится по дороге. Приходится ее обгонять. В процессе обгона бросаете злобный взгляд на водителя, пытаясь понять: он не умеет водить или просто ту-

пит?

Все происходящее на дороге лишь укрепляет нашу уверенность в том, что мы управляемся с машиной значительно лучше, нежели большинство других водителей. Мы легко обнаруживаем людей, ездящих значительно хуже. И крайне редко, а может быть, никогда, говорим себе: «О, а вот этот парень отлично водит, куда лучше меня».

Это демонстрация базовой ошибки человеческого мышления – предвзятости подтверждения. Мы обращаем внимание на информацию, которая подтверждает нашу точку зрения, и игнорируем все, что противоречит нашим убеждениям. Интерпретируем данные в свою пользу, запоминаем то, что выгодно.

Вот откуда берутся суеверия? Теоретическая основа закладывается в голову с детства. Что-то идет от родителей, что-то – от друзей во дворе. Создается комбинация факторов социального давления – «об этом все знают», и мнения эксперта – «папа сказал».

А затем включается магическое мышление. Вот лично я, хоть и пишу «суеверия», всегда, даже забыв что-то, стараюсь не возвращаться домой. Поскольку полагаю, что в течение ближайших нескольких часов со мной произойдет какая-то мелкая неприятность. И ведь она действительно происходит. Точнее, не так – мозг без труда подсовывает мне в фокус внимания пару мелких неприятностей. В доказатель-

ство, что суеверие работает.

Настраивайте фокус внимания самостоятельно. Особенно в личной жизни. Так, в людях есть и хорошее, и плохое, и мы сами можем выбрать, на что смотреть. В долгосрочной перспективе отношения ухудшаются не из-за того, что партнер приобрел кучу новых недостатков. Просто вначале мы восхищались достоинствами, а затем стали фокусироваться на расстраивающих нас привычках. В результате плохо нам самим. Постарайтесь сознательно обращать внмание на те черты партнера, собеседника, клиента, которые вам нравятся.

Предвзятость подтверждения – одна из ключевых ошибок мышления.

Ее, по сути, невозможно избежать. Мы смотрим на мир сквозь систему фильтров, постоянно находя подтверждения своей правоте. Процесс идет автоматически, на бессознательном уровне. Человек искренне отрицает свою предвзятость, так как действует неумышленно.

На сознательный уровень информация проникает, только если мы видим что-то новое или то, что актуально для нас в настоящий момент. Цели, проблемы и желания человека определяют, когда мозг пошлет сигнал в сознание: «Внимание, важная информация!» Именно поэтому, если нас интересует какая-то тема, мы постоянно натыкаемся на связан-

ные с ней знаки – мозг отфильтровывает и пропускает на уровень сознания именно их. Я как отец четверых детей везде вижу коляски и детские площадки – даже когда иду один.

Как только человек поверил в какой-то факт, он игнорирует все, что противоречит его убеждениям. Мы видим то, что хотим увидеть. Ведь если ожидания не сбудутся – расстроимся. А мы не любим попадать в угрожающие нашему настроению ситуации. Поэтому, кстати, так болезненна критика. Десятки поддерживающих сообщений пропускаем мимо ушей: ведь благодаря предвзятости подтверждения и сами верим в то, что мы – молодцы. А единственное критическое замечание, которое не укладывается в привычную картину мира, надолго выбивает из колеи.

Заставляет подбирать едкие варианты ответа, вести мысленные диалоги, из которых мы выходим победителями.

Начинайте с подтверждения взглядов покупателя. Говорите то, что они уже считают правдой, даже если это не соответствует действительности.

Закон сломанных весов

Итак, люди – в силу предвзятости подтверждения – выискивают информацию, доказывающую их точку зрения, а сведения, противоречащие верованиям человека, отметают. Или как минимум тщательно проверяют.

Проведем мысленный эксперимент. Мы решили узнать свой вес. Встаем на весы, и оп… Как-то зашкаливает. Слиш-

ком много. Встаем заново и перемеряем результат.

Странно, но, если цифры на весах покажут тот вес, к которому стремимся, мы точно не будем ничего перепроверять. А радостно помчимся хвастаться: «Эй, а я вешу 70 килограммов!»

Если информация не вписывается в нашу картину мира – мы будем долго, придирчиво и с недоверием ее изучать.

Питер Дитто и Дэвид Лопез провели аналогичный эксперимент в реальности. Испытуемым дали бумажную полоску, которую требовалось намочить слюной, и сообщили: если бумага примет темно-зеленый цвет в течение 20 секунд – значит, поджелудочная железа в полном порядке.

На самом деле бумага была обычная. Зеленеть не способная. Но участники эксперимента об этом не знали и ждали гораздо дольше 20 секунд. Больше половины пробовали послюнить бумажку еще раз.

Другой группе, наоборот, сообщили, что зеленый цвет означает проблемы со здоровьем. В этом случае люди ждали ровно 20 секунд. И только 18 % попробовали нанести капельку слюны повторно.

Люди не хотят плохих новостей. Наш мозг будет делать все, чтобы поддерживать те убеждения, с которыми однажды согласился, и автоматически интерпретировать найденные факты так, чтобы они совпали с ожиданиями.

Результат – субъективное искажение реальности. Мозг

буквально отовсюду вылавливает подтверждение того, что всё в порядке и мы движемся в правильном направлении. Мы бессознательно подгоняем новую информацию под уже сформированную картину мира. Даже если всем окружающим ясно, что это не так. Когда финансовая модель стартапа убыточна, первая мысль: «допущена ошибка в расчетах», а не «проект – дрянь». Обычный итог – в модели корректируются предпосылки, заставляя проект выглядеть лучше. Так, как хотим его видеть мы.

Если что-то не нравится, человек до последнего будет держать голову в кустах, уверяя себя, будто бы все хорошо. Возьму пример у Дэна Ариэли. Мы знаем, что некоторые люди не моют руки после туалета. Точно сталкивались с данным фактом лично. Иногда, вероятно, не мыли сами[13]. Но мы стараемся не думать о том, что среди таких людей окажутся те, кто готовит нам еду в кафе и ресторанах. Поскольку тогда обрушится часть привычного видения мира и придется как-то жить с этим знанием, менять поведение. Поэтому – будем сопротивляться до последнего. Как люди, отказывающиеся идти к врачу, хотя их состояние не то что намекает, а прямо кричит о необходимости этого.

Порой единственный шанс убедить человека – личный опыт. Например, когда он сам наблюдал факт вопиющего негигиеничного поведения повара в туалете. Только вот ве-

[13] Но у нас-то, конечно, имелись объективные причины – не хотели лишний раз ничего касаться, не было полотенец или крайне спешили.

роятность такого наблюдения невелика. Что уж говорить о вероятности присутствия на секретных переговорах между Москвой и Эр-Риядом. По вопросам политических, экономических и прочих дискуссий – увидеть правду своими глазами, а следовательно, и изменить точку зрения, крайне сложно.

Простому, объективному аргументу мы в конце концов с неохотой поверим. Взвесимся дома, в спортзале, у родителей – и признаем неприятную правду. Но, к сожалению, почти вся окружающая нас информация не является столь одномерной, как вес. И в принципе не может быть строго доказана. Так что – не спорьте. К тому же умножение аргументов в пользу противоположной точки зрения способно привести к обратному результату.

Эффект обратного подкрепления

Хрусталик нашего глаза проецирует на сетчатку перевернутое изображение. Говоря проще, мы видим мир перевернутым с ног на голову, а уж потом кора головного мозга, анализирующая данные, ставит картинку на место.

Поэтому, кстати, в интернете порой встречаются статьи: мол, «младенцы видят мир перевернутым». Действительно, чтобы мозг научился разворачивать окружающий мир в правильную сторону, требуется время. Однако после рождения малыши еще не способны фокусировать зрение. По сути, видят пятна, и не столь важно, как это пятно повернуто.

Но окончательную картинку реальности действительно формирует мозг. На сознательном уровне мы видим лишь результат. Осознать то, насколько изменен, преображен этот результат, мы не можем.

Точно так же не важно, какие конкурентные преимущества товара существуют в объективной реальности. Важна лишь картина мира в голове у покупателя.

Проведем эксперимент. Вспомните – во что вы верите. Право на аборты, гулять на стороне, политическая позиция – в общем, что угодно. Теперь представьте, что вам сообщили: «Группа нобелевских лауреатов неопровержимо установила – ваше мнение неверное, плохое и отсталое. Вот отчет с доказательствами».

Если на первом шаге выбран серьезный вопрос, то обычная реакция:

- возмутиться услышанным заявлением;
- заявить, что непонятно, с какого перепугу нобелевские лауреаты высказывают свою позицию по этому вопросу, и нужно бы еще разобраться, кто вообще этих лауреатов выбирает;
- выдвинуть аргументы в защиту своей позиции;
- еще сильнее поверить в нее.

> **Когда кто-то пытается изменить нашу точку зрения – пусть даже она и неверна, – часто это приводит к обратному результату.**

Мы воспринимаем несогласие как попытку нападения и

бросаемся защищать свои убеждения. Так рождается эффект сетевой упертости, в силу которого выиграть спор в интернете крайне сложно. Пытаясь переубедить оппонента, находишь все больше и больше аргументов, подтверждающих собственную точку зрения. В результате – укрепляешься в своей правоте.

Выстраивая коммуникацию конкурентных преимуществ, никогда и никого не переубеждайте «в лоб». Сообщать покупателю о его ошибке, уверять, будто ему удобнее по-другому (даже если вы полностью правы), аналогично тому, что я напишу данную главу перевернутыми буквами и стану утверждать, будто бы это сделано для вашего удобства. Ведь вы же объективно видите перевернутую картинку.

Если у покупателя уже есть представление, как это должно работать или выглядеть, – исходите из того, что он прав. Сообщение, подспудный смысл которого «ты идиот и ничего не понимаешь», не заставит склониться к вашей точке зрения ни покупателя, ни коллегу, ни начальника.

Поэтому, если компания соревнуется с брендами-лидерами, не стоит говорить о «тотальном превосходстве». Лучше так: «У нас все то же самое, однако есть небольшое, но крайне симпатичное отличие». Подвигнуть человека пересмотреть небольшой кусочек внутренней картины мира намного проще, нежели менять ее целиком.

Пузырь фильтров

Мы обращаем внимание на информацию, которая подтверждает нашу точку зрения. Это психологическая ошибка, практически с рождения присущая нашему мозгу. Но, как будто этого мало, человек изобрел и использует искусственные системы, специально созданные для получения искаженной картины мира.

Вспомните персонализированные ленты новостей, товаров, рекламы, которые предлагают Google и прочие интернет-ресурсы. Они видят, что нравится пользователю, что он лайкает и кликает, и выдают аналогичный материал. Если я буду искать и читать статьи типа «Трамп – молодец», через какое-то время даже на нейтральный запрос «Трамп» мне станут выдавать положительные новости. А я уверюсь, что окружающие разделяют мою точку зрения.

На один и тот же запрос Google покажет разную информацию разным людям. Мы не задумываемся об этом, так как редко смотрим поисковую выдачу на чужих компьютерах. В результате из лент постепенно пропадают неприятные для нас данные. Не мы решаем, какую информацию увидеть в интернете. Что более важно – даже не знаем, что именно скрыто от нас. По словам бывшего CEO Google Эрика Шмидта, «людям будет очень сложно увидеть или приобрести то, что так или иначе не было под них подобрано».

Искусственно созданная ошибка предвзятости порождает «пузырь фильтров».

Доходящая до нас в интернете информация подтвержда-

ет наше видение мира, углубляет сложившиеся убеждения и привычки. В таком пузыре комфортно сидеть. В нем мы всегда правы. Поэтому мало кто хочет из него вылезти.

Система информационных фильтров до минимума сокращает поток данных, способных изменить сложившуюся точку зрения человека. Широко распространенные, легкодоступные сведения формируют убеждения, предвзятость подтверждения укрепляет уверенность в собственной правоте. Вдобавок нам нравится общаться с людьми, разделяющими наши взгляды, и именно они составляют основной круг наших контактов. В результате мы уверены, будто «так думают все», убеждения подкрепляются социальным давлением. А тут еще и Google поддерживает мою точку зрения… Создается самоподдерживающийся цикл, выйти из которого, поменять убеждения – крайне сложно.

Если покупатели негативно относятся к какой-то характеристике продукта компании, постарайтесь разорвать этот порочный круг, пока он не стал еще шире. Приводите реальные данные, а лучше воспользуйтесь механиками социального влияния. Привлеките внимание к действиям тех, кто поступает и покупает по-другому.

Глава 3
Ошибки в принятии решений

Страхи перемен

Нулевой риск

Уверен, наши предки гордились соплеменниками, которые пытались приручить саблезубого тигренка или первыми бросались на мамонтов. Только вот большинство храбрецов умирали, не оставив потомства. Мы произошли от тех, кто с подозрением смотрел на любую палку, нервно дергался, а потом говорил: «А, это просто странная веточка». Те, кто стоял и размышлял: «Что же это там такое? Змея или, может быть, веточка…», – не успевали обзавестись потомством.

Мы пугливы, и это правильно. Правда, в результате существует общая тенденция избегать риска, даже когда он сулит потенциальную выгоду. Причем в случае опасной ситуации мы вначале среагируем – то есть отпрыгнем подальше, и лишь потом начнем думать, была ли там какая-то выгода для нас. Проклятая эволюция!

> Лиана Жаннет вместе с коллегами отгородила сетями кусок леса в Канаде и избавила обитающих там воробьев от угрожающих им в естественной среде

врагов. После этого на части огороженной территории стали транслировать звуки охотящихся хищников. Создали «пейзаж страха». Воробьи, обитающие на этом участке, несли меньше яиц. Птенцы чаще погибали – так как родители боялись часто летать за кормом. А выжившие были слабы. Так что перед тем, как бояться чего-то, проверьте, реален ли ваш страх. Вымышленные проблемы отравляют жизнь ничуть не хуже настоящих.

Любое решение – шаг к чему-то новому. В неизвестность. А на протяжении миллионов лет эволюция учила нас в первую очередь избегать потенциальных проблем. Допустим, есть возможность значительно сократить количество ДТП. Или полностью, целиком избавиться от авиакатастроф. Что вы выберете?

Обычно люди предпочитают свести к нулю риск авиапроисшествий. Хотя все в курсе, что на дорогах погибают в разы больше людей, и для нас лично статистически выше риск попасть в аварию по дороге в аэропорт, а не в ходе самого полета. Но нулевой риск выглядит предпочтительнее. Нам нравится быть абсолютно уверенными. Знание «я могу поймать этого зверя» или «этот зверь поймает меня» недвусмысленно говорит, что делать. А мысль «наверное, я его поборю, но это не точно» – нервирует.

Мы – осторожные. Чувство защищенности важно не только для клиентов банков или страховых компаний. Поэтому некоторые бренды прославились именно за счет абсолютной уверенности в надежности своего продукта. Например, за-

жигалки Zippo с их бессрочной гарантией.

Компаний, способных предоставить аналогичную гарантию, мало. Но схожим приемом воспользоваться можно: дайте стопроцентную уверенность хотя бы в одной, пусть даже малозначимой характеристике продукта. В голове человека нулевой риск свяжется с общим образом предложения. Плюс – сам факт отсутствия риска выступит в качестве отдельного преимущества и облегчит принятие решения, неважно, что выбирают: продукт, школу для ребенка или куда свайпнуть карточку на Tinder.

Дайте покупателю ощущение безопасности и уверенности.

А для этого иногда полезно забыть о преимуществах продукта. Говорите о рисках, которые реализуются, если потребитель откажется от покупки.

Неприятие потерь

Упущенные возможности. Мы могли бы подойти и познакомиться, но не подошли. Могли бы начать свой бизнес, но побоялись. Такого рода мысли заставляют ворочаться с боку на бок и прогоняют сон. Потому что люди не любят что-то терять. Очень не любят.

Вы поставите на кон 10 тысяч долларов, если выиграете столько же с 50-процентной вероятностью? Скорее всего, нет. Выгоды должны превосходить потери в полтора – два с половиной раза, а иногда еще больше.

Мы стремимся избежать потерь. Любых потерь. Посетителям кинотеатра бесплатно раздавали старый, засохший попкорн. Кому-то досталась большая порция. Кому-то – средняя. Вкус попкорна не понравился абсолютно всем. Вот только люди из первой группы съели на 53 % попкорна больше[14]. (Кстати, поэтому не забываем – крупные упаковки увеличивают потребление. Если вы убедите покупателя приобретать товары «с запасом», средняя скорость их потребления повысится. За счет впечатления: «у меня еще много».)

Выдвигая аргументы в пользу вашего предложения, особенно если это новый продукт, упирайте на возможные потери. Они оказывают большее влияние, нежели рассказы о выгодах. В подтверждение Роберт Чалдини приводит россыпь экспериментов:

• студенты испытывали более острые чувства, представляя неудачи в любви или учебе, нежели успехи;

• домовладельцы активнее реагировали на рекламу с указанием потерь от недостаточной теплоизоляции, чем на ролики с упором на экономию средств;

• женщины чаще прислушивались к рекомендациям медиков, если текст содержал слова «вы можете потерять свою грудь…», чем в случае «ваша грудь всегда будет здоровой…».

---

[14] Это эксперимент Брайана Вансинка, поэтому существуют сомнения в достоверности результатов. Подробнее – в главе «Эффект доктора Фокса».

Правило большого пальца – вместо «воспользуйтесь возможностью» пишите: «не упустите возможность». Говорите: не «проект сэкономит компании миллион», а «мы потеряем миллион, если откажемся от проекта».

Потери бьют по человеку больше, нежели приобретения.

Мы ненавидим что-то терять сильнее, чем любим побеждать. Так что – программы лояльности, купоны, бесплатные попытки.

Эффект ожидаемого сожаления

Феномен неприятия потерь можно использовать и в откровенно манипулятивных техниках. Даже если в действительности отказ от приобретения продукта не несет никаких проблем, можно пугать потенциальными трудностями.

«Если я за Ганса выйду замуж, да родится у нас ребенок, да вырастет, да пошлем мы его в погреб за пивом, да упадет ему на голову эта мотыга, да пришибет его до смерти!» – это слова умной Эльзы из сказки братьев Гримм. В психологии – «эффект ожидаемого сожаления».

Чтобы добиться желаемого – можно напугать клиента. Продемонстрируйте угрозы, которые возникнут при отказе от покупки. Продавец предлагает оформить расширенную страховку на машину – мы пренебрежительно отмахиваемся. Ситуация изменится, если менеджер предупредит: «А как вы

себя будете чувствовать, когда отлетевший камень повредит вам лобовое стекло, а у вас не окажется расширенной гарантии?» Это всего лишь пессимистичный прогноз. Совсем не факт, что он осуществится.

Но как только мы представили картинку возможного будущего, для мозга она становится реальностью. Если времени на раздумья мало, мозг не оценивает степень вероятности наступления события. Он перестраховывается и в стремлении избежать негативных последствий подталкивает нас к выбору варианта, где ожидаемые сожаления отсутствуют.

> Так как для мозга все, что мы представляем, реально, необходимо контролировать угрозу замещения реальных результатов воображаемыми. Например, мы понастроили планов о новой жизни, где значительная роль отведена фитнесу. После чего мозг полагает, будто цель стала немного ближе. А значит – можно немного отдохнуть, расслабиться и подкрепиться.

Нарисуйте угрожающее будущее.

Демонстрация негативных последствий, которые могут произойти, если клиент откажется покупать, действует хорошо. Однако, решив играть на человеческих страхах, помним: если человек узнал о существовании угрозы, он старается принять меры по ее нейтрализации. За одним-единственным исключением.

В случае, когда отсутствуют конкретные рекомендации – как же поступить, чтобы уменьшить опасность, – возника-

ет противоположный эффект. Мы начинаем отрицать существование угрозы. Или утверждаем, будто она не имеет к нам никакого отношения.

Убеждая покупателя, что наше решение обезопасит его от каких-то проблем в будущем, обязательно даем четкий поэтапный план: какие именно действия покупатель должен предпринять и к каким результатам это приведет.

Эффект эндаумента

В течение жизни мне несколько раз приходилось расставаться с девушками. Задолго до разрыва всем становилось понятно, что отношения в тупике. Обоим приятнее было находиться порознь, ссоры по пустякам становились нормой общения. Но расставание обычно затягивалось на несколько месяцев. Правильнее было бы разойтись побыстрее и потратить время на выстраивание новых отношений.

Только мы не любим расставаться с тем, что имеем. Стремление сохранить то, что нам принадлежит, сильнее желания приобрести нечто новое. Это эффект эндаумента – следствие неприятия потерь.

Именно данный эффект является одной из главных причин провала инноваций. Компании часто забывают, что покупка новой вещи идет рука об руку с необходимостью отказаться от старой. С точки зрения бизнеса, новая версия продукта лучше, поэтому ее следует купить. Однако покупатель ценит то, чем обладает, в несколько раз выше объективной

стоимости. В результате, с точки зрения клиента, новые версии сплошь и рядом выглядят недостаточно хорошими.

Эффект эндаумента включается даже при кратковременном обладании. В ходе эксперимента Джека Брехма 225 девушек-студенток попросили оценить, насколько им нравится тот или иной предмет – кофемашина, тостер, мини-гриль, флуоресцентная лампа, книга с художественными репродукциями, радио и т. п.

Затем девушкам предложили выбрать один из двух предметов, одинаковых по привлекательности. Дальше подлые экспериментаторы начинали создавать впечатление, будто бы выбранный предмет будет вручен девушке в качестве подарка. Его клали рядом, затем убирали в коробку, перевязывали коробку веревкой и помещали рядом с личными вещами девушки. Короче говоря, создавали эффект обладания. После чего заново измеряли отношение к предметам. И, о чудо, привлекательность вещи, которая теперь воспринималась студенткой в качестве своей, резко возрастала.

Эффект эндаумента настолько силен, что включается даже при кратковременном обладании бессмысленным предметом.

В эксперименте Джека Кнетча одной группе студентов дали кружки. В конце пары предложили обменять их на шоколадки. И 89 % решили оставить кружку. Другой группе вначале дали шоколадки. А потом предложили обменять их на кружки. И что же – 90 % отказались от кружки, оставив себе

шоколадку.

То, что мы уже имеем, резко растет в ценности. Человек завышает стоимость вещей, находящихся в его собственности, примерно в 2,5–3 раза. Наши вещи автоматически становятся «нашей прелестью».

> Можно раззадорить покупателей с помощью иллюзии воображаемого владения. В изящном исследовании Джоан Пек и Сьюзан Шу участников просили представить, что они стали владельцами товара. Их расспрашивали, где бы они его поставили, как использовали. Диалог на данную тему не превышал минуты, но создавал ощущение обладания. Что увеличивало и желание купить товар, и планку «справедливой цены».

Завышенная оценка текущих решений – наушников, колбасы, блога, чего угодно – мешает покупателям переключиться на продукт или услуги новой компании. Позитивные отзывы в ходе маркетинговых исследований, выгодные цены – отнюдь не гарантия успеха.

Поэтому важно, по возможности, любым способом убедить покупателя приобрести товар. Хотя бы в виде промо или freemium. Люди выбирают ресторан, магазин, сервис только потому, что уже выбрали его в прошлый раз. Покупатели одобрительно отзываются об известных брендах, если пользовались ими хотя бы несколько раз в жизни. Мысли и убеждения меняются вслед за нашим поведением. А шансы,

что люди начнут изменять свое поведение самостоятельно, крайне невелики.

Принцип статус-кво

Вообразите: завтра утром вы открываете глаза. В квартире никого, а в холодильнике появился огромный торт. На кухонном столе откуда-то взялся роскошный букет цветов, во всю стену ванной кем-то написано: «Ты – супер!» А рядом с телевизором лежит незнакомый пакет с несколькими пачками долларов внутри. Вроде бы все замечательно.

Вот только если мы окажемся в подобной ситуации, то начнем сильно нервничать. Мы не любим неожиданных и непонятных изменений, даже если это изменения к лучшему. Человек живет в созданном им же мире стереотипов и шаблонов. И хочет, чтобы все оставалось неизменным.

Страх потери, подкрепленный эффектом эндаумента, рождает принцип статус-кво – стремление к сохранению текущего положения дел.

Люди настолько не любят перемены, что эта особенность используется в пытках. Так, по слухам, «Штази» в Восточной Германии применяла метод дезориентации. Начинали с мелочей: убирали в отсутствие хозяев картины со стен, меняли один вид чая на другой, ставили «ложные лекарства». В результате привычный образ жизни человека разрушался, развивались паранойя и психозы. Схожий подход использовала и героиня фильма «Амели», чтобы отомстить хозяину

овощной лавки.

Мы все знаем – из привычной зоны комфорта выходить некомфортно. Только забываем, что это касается не только личной жизни, а в полной мере относится и к бизнесу. Наивная компания радуется: «Смотрите, мы придумали, как сделать интерфейс дружелюбнее! Внедрили новые фичи!» И ведь действительно, интерфейс может стать удобнее, быстродействие увеличится – но значительная часть пользователей воспримет изменения в штыки.

В принципе статус-кво существует исключение, связанное с тенденцией избегания риска. Представьте, что мы стоим перед выбором.

Ситуация № 1. Волшебная фея наделит нас несокрушимым здоровьем. ИЛИ Волшебная фея наделит нас несокрушимым здоровьем, а еще даст 100 тысяч – но уже с 90 % вероятностью.

Ситуация № 2. Волшебная фея точно сломает нам обе ноги. ИЛИ 90 % вероятность того, что сломает обе ноги, а вдобавок еще и отберет 100 тысяч.

В первом случае мы выберем гарантированный вариант. А вот во втором – будем рисковать. Хоть шансы на успех и невелики.

Эффект неприятия потерь, описанный выше, сильнее тенденции к сохранению статус-кво. Кстати, поэтому первый

этап проведения успешных изменений в компании посеять среди сотрудников легкую нервозность и неуверенность в стабильности их будущего.

Но обычно люди держатся за старые отношения и устоявшиеся привычки. Крайне желательно претворять в жизнь поведенчески совместимые изменения – чтобы покупатель как можно полнее сохранил свой привычный образ жизни. Или вообще оставаться неизменным – по примеру Craigslist.

Стремление во что бы то ни стало сохранить текущее положение дел ведет к еще одной когнитивной ошибке.

Ошибка невозвратных затрат

Немножко о естественном отборе в действии. В далекой и любимой сердцу каждого русского Австралии живет зверек кволл. Маленькая крапчатая куница, рождающая штук восемь, а то и больше детенышей.

Как принято в Австралии, кволл сумчатый, а значит, после рождения малыши должны забраться матери в сумку, где присосутся к соску и будут еще пару месяцев на нем висеть.

И вот они ползут, что сложно, так как новорожденные скорее напоминают маленьких гусеничек, и забираются в сумку, где их ждет неприятный сюрприз. Сосков-то всего шесть. Так что кто опоздал, тот опоздал.

Возможно, припозднившийся кволл был крайне перспективен, очень умен, а задержался исключительно по объективным причинам. Это никого не волнует.

С нашей точки зрения, подобная ситуация жестока и неправильна. Еще как-то можно смириться, что слабые детеныши погибают в силу неблагоприятной внешней среды. Но когда заранее предопределено, что кто-то должен умереть, это странно.

Потому что мы принимаем решения, исходя не из перспектив будущего, а из понесенных затрат.

Так работает ошибка невозвратных затрат, и интуитивно она совершенно непонятна. Скорее наоборот, человек идет на любые уловки, лишь бы не признать ее существование.

Так, в середине прошлого века домохозяйка Дороти Мартин создала секту. Люди ждали конца света, продавали имущество и верили, что их, избранных, спасут инопланетяне с планеты Кларион. В общем, секта как секта. Примечательна тем, что в нее проник психолог Леон Фестингер. Он хотел выяснить – что будут делать участники, когда объявленный судный день пройдет?

И вот 21 декабря 1954 года. Назначенный заранее конец света так и не наступил. И что, члены секты сказали: «Ну да, мы были идиотами»? Нет. Ведь они потратили кучу сил, времени и денег, прошли через массу трудностей. Признать, что все напрасно, практически невозможно. По этой причине люди продолжают упорствовать в своих заблуждениях, очевидных для окружающих. Вот и члены секты пришли к убеждению, что именно их вера помогла спасти землю.

Если мы что-то потеряли, согласились на изменения, по-

тратили силы и время, пережитые трудности начинают казаться привлекательными. Их ценность растет. В ресторане принесли не очень вкусную еду, но мы давимся, пытаясь съесть – ведь за нее заплачено. Купленная одежда не подошла – не выбрасывать же? Будем хранить годами в шкафу, иногда надевать и нелепо выглядеть. Досматриваем фильм до конца, хотя уже через 15 минут понимаем, что на экране – полная ерунда. Даже в личных вопросах – чем больше вкладываем в отношения с партнером, тем глубже становятся чувства.

В бизнесе ошибка невозвратных затрат приводит к потрясающим искажениям объективности принимаемых решений. Благодаря ей компании держатся за убыточные проекты, в которые вложено много сил и времени, вместо того чтобы закрыть их.

Причины когнитивной ошибки:

• Страх признать неудачу. К примеру, оставить еду на тарелке – наглядная демонстрация факта, что ты не способен даже понять, сколько еды тебе нужно.

• Надежда, что все как-нибудь исправится. Мы рассчитываем, что через месяц будет лучше, только вот через месяц мечтаем вернуться в сегодняшний день.

На этом принципе работала игра Farmville. Основной мотив удержания игроков в игре – вовсе не радость. А понима-

ние – если не вернетесь вовремя, то потеряете награды. Промедлите – погубите урожай, на посадку которого потратили время и силы. И игроки возвращаются. Заводят будильник, чтобы встать ночью и полить ростки.

Лично я 10 лет отработал в инвестиционной компании, и основной аргумент, который слышал от собственников о стоимости их бизнеса: «Я вложил в компанию полтора миллиарда рублей». Владельцу безразлично, что менеджмент уничтожил стоимость и объективно компания стоит не больше миллиарда. Он хочет «хотя бы вернуть свои деньги», а в результате – теряет всё. Не надо так поступать. Принять одно из самых важных решений в бизнесе убить собственный проект – крайне трудно. Но апелляция к понесенным затратам лишь ухудшит ситуацию.

Окостенение предпочтений

Всем эффектам, связанным со страхами перемен, играет на руку тот факт, что предпочтения людей со временем становятся все менее и менее податливыми. Тысячи книг по саморазвитию вдохновенно описывают миллионы способов, как начать новую жизнь и совершенствоваться в абсолютно любом возрасте. Так-то оно так. Но в большинстве случаев это скорее теоретическая возможность.

Мы можем развиваться. Но не хотим. Много дел на работе, семья, дети, на дачу поехать, в пятницу отдохнуть – вы-

делить время на развитие сложно, да и просто хочется полежать.

Большинство предпочтений окончательно формируется в период между 20 и 30 годами. После этого переубедить человека становится крайне сложно – он просто не хочет тратить силы на изучение и привыкание к новым вариантам действий.

Чем больше времени прошло от двадцатого дня рождения – тем сложнее склонить человека к переменам.

Например, исследование Аджай Калиа из Spotify показало, что люди в основном прекращают слушать новую музыку после 33 лет. В принципе, так во всем – наши политические убеждения, любимый тип и места отдыха, бренды, пристрастия в еде – предпочтения и потребности по достижении возраста Христа закостеневают.

Строя долгосрочный бренд, помните: аудитория стареет и сокращается в силу естественных причин. Сейчас значительная часть людей на рок-концертах – не молодежь, а люди, которые были молодыми 20–30 лет назад. Аналогично должно стареть и позиционирование бренда. Для новых, молодых покупателей выводите на рынок новые марки или суббренды.

Сбои мышления

«Горячее» и «холодное» состояния

Андрей уверен, что будет заниматься безопасным сексом. Но не берет в расчет, что реальное решение придется принимать в разгоряченном состоянии. Поэтому действительность может разойтись с планами.

Этот замечательный пример Ричарда Талера и Касса Санстейна наглядно демонстрирует разницу между планами, которые мы строим в «холодном» состоянии, и реальными поступками, которые осуществляются в «горячем». Примеров множество.

Мы решили сесть на диету. Ходить в фитнес. Не смотреть сериалы до утра. Или придумали еще с десяток благоглупостей. А через неделю лопаем тортики, приговаривая: «Еще одну серию, и спать».

Именно в силу наличия двух состояний мышления я завожу по несколько будильников. Ведь это вечером идея проснуться пораньше мне кажется здравой. С утра же я буду валяться в кровати до последнего, а потом нестись, опаздывая, на работу. Мозг конфликтует сам с собой, но это никого не удивляет. Мы так привыкли к раздвоенности нашего мышления, что не обращаем на него внимания.

Хочется идеала: полезных шоколадных тортов, тренажеров, которые тренируют нас, пока мы спим. А они недостижимы. Точнее, недостижимы в реальности. Но в рекламе, в ценностном предложении должны присутствовать обе части. Та, что разжигает желание, и та, которая «рационализирует» его, делая «правильным и логичным».

В личной жизни, выбирая, как поступить, помните – «в среднем по больнице» решения, принятые в «холодном» состоянии, обычно более правильные.

Изучать принятие решений, наблюдать за клиентами лучше, когда они находятся в «горячем» состоянии – в процессе или сразу после покупки.

Спрашивать «потом» или «до» часто не имеет смысла. Можно провести кучу маркетинговых исследований, общаться с потребителем, который будет называть сумму среднего чека, описывать предполагаемые покупки. А потом тот же человек пойдет в торговый центр за продуктами и вернется с телескопом, который негде поставить, но зато куплен с огромной скидкой. Да и просто – в жизни любого человека есть масса более интересных вещей, нежели помнить, как он чувствовал себя две недели назад в магазине. Конечно, и в «холодном» состоянии человек не обязательно принимает рациональные решения. Но «горячее» состояние усиливает описанные ниже сбои мышления.

Феномен неслучайного мира

Марк Хаузер и Бейли Спаулдинг на глазах пуэрториканских макак-резусов прятали за экраном яблоко. Затем сверху медленно опускали нож. После чего ученые доставали из-

за экрана две половинки яблока. Обезьяны воспринимали ситуацию спокойно. Но когда за загородку медленно опускался стакан воды, а доставали все равно разрезанное яблоко – обезьяны удивлялись и дольше таращились на ситуацию.

Даже не обладая опытом использования ножа, никогда в жизни не видя яблок, приматы автоматически выстраивали правильные логические связи.

Человек точно так же с детства привык видеть во всем причину и следствие, автоматически обнаруживать логические связи. Признать случайность окружающего мира сложно. Поэтому мы стремимся его упорядочить, а в итоге начинаем умничать.

Один из моих любимых экспериментов Майкла Газзанига. Экран, разделенный линией. На нем появляются вспышки света – над или под линией. Экспериментатор включает свет так, что в 80 % случаев он возникает выше и только в 20 % – ниже линии. Задача участников – предсказать, где появится следующий сигнал света.

И вот на сцену выходят испытуемые. Крысы, голуби и маленькие дети. Побеждают с небольшим отрывом крысы – угадывая в 80 % случаев. Потому что все просто. Свет практически всегда появляется над линией – крысы и выбирают постоянно вариант, который чаще всего случался в прошлом.

Но это для крыс, голубей и детей просто. Ах да. В эксперименте ведь была еще одна группа участников – взрослые

люди, которые показали худший результат – 67 % правильных ответов. Потому что они думали. Искали тайные хитрые закономерности. И находили. Нам плевать на факты. Мы ищем связи там, где их нет. Если пять раз подряд выбросить монетку «решкой» вверх, то большинство людей поставит на то, что в шестой попытке выпадет «орел». Хотя вероятности отдельных бросков не связаны между собой.

Человек способен связать вместе все что угодно и убедить себя в чем угодно.

Допустим, покупателю важно удобство. А наш продукт как-то не очень. Не пытайтесь обмануть потребителя, выдвигать аргументы – клиент с легкостью их опровергнет. Лучше заметить: «Мы специально сделали продукт угловатым. И из дерева. Для удобства». После чего замолчать. В таком случае выше вероятность, что человек сам придумает странное, но убедительное для него объяснение.

Порой надо быть проще. Запустить механизм поиска ложных причинно-следственных связей в голове покупателя можно даже простой фразой: «А вы заметили, что после употребления нашего продукта улучшилось…»

Мнимая логическая связь

Один из самых распространенных способов упорядочивания окружающего мира – глубокая убежденность в правильности утверждения: «после этого – значит, по причине этого».

В эксперименте Берреса Скиннера голуби, сидящие в клетке, получали корм вне всякого графика. Он случайно сыпался в кормушку. Однако птицы способны, наблюдательны и умны. Они запоминали движения, которые делали перед тем, как появился корм. И начинали их повторять. Кто-то вытягивал голову в угол, кто-то кружился по клетке. На появление пищи действия никак не влияли, но птиц это не смущало.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.