

КНИГА ДОГОВОРОВ

ДАНИИЛ СМИРЕНБЕРГ

КОДЕКС ДЕНЕГ, ВЛИЯНИЯ
И ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ ПРИРОДЫ

Даниил Смиренберг
Книга договоров

https://litres.ru/74697472
SelfPub; 2026

Аннотация

Вас уже оценили. Вашу зарплату, ваше время, ваше «да». Сделали это люди, которые знали правила, пока вы думали, что это просто жизнь.

Мир держится на договорах, и большинство из них вы подписали, не читая: с работодателем, с банком, с близкими, с самим собой ещё в детстве. Одни люди такие договоры пишут. Другие всю жизнь их исполняют.

В этой книге 55 пунктов о том, как на самом деле принимаются решения, чем люди платят друг другу, как вести переговоры, как становятся богатыми и как устроена власть. Реальные эксперименты, готовые фразы, разборы живых ситуаций и защита от каждого приёма, который могут направить против вас.

Вы научитесь называть свою цену и держать её, отказывать без потерь, замечать манипуляцию по первым словам и переписывать условия, которые достались вам по умолчанию.

Дьявол кроется в подписи. Пора научиться её читать.

Содержание

Вступление. О том, что вы уже подписали 5
Раздел первый. Как человек принимает решения 14
Пункт 1. Кто назвал первую цифру, тот назначил цену 14
Право автора 19
Разбор ситуации 24
Тренировка 27
Защита подписанта 29
Сухой остаток 31
Пункт 2. Страх потери стоит вдвое дороже надежды на выгоду 32
Право автора 36
Разбор ситуации 40
Тренировка 42
Защита подписанта 44
Сухой остаток 47
Пункт 3. Человек решает чувством и нанимает логику адвокатом 48
Право автора 54
Разбор ситуации 57
Тренировка 59
Защита подписанта 61
Сухой остаток 64

Книга договоров

Вступление. О том, что вы уже подписали

Эта книга начинается с неприятного факта. Вы подписали больше договоров, чем прочтёте книг за всю жизнь, и ни одного из них не читали.

Договор о том, сколько стоит ваш час, вы подписали задолго до первой работы. Это случилось за кухонным столом, когда кто-то из взрослых сказал, что «таким, как мы, много не платят», и вы кивнули, потому что в семь лет все кивают. Договор о том, чего прилично хотеть, а чего стыдно, вы подписали в школе, в тот день, когда класс засмеялся над мальчиком, который слишком уверенно поднял руку. Вы подписали договор с банком, нажав «согласен» под текстом, который никто никогда не читал, включая тех, кто его писал. Вы подписали договор о том, кому вы должны, кому можете отказать и перед кем обязаны оправдываться. И подписали его молча, просто потому, что не возразили.

У каждого из этих договоров есть автор. Ваше имя там стоит только в графе «подпись».

Всё устроено гораздо проще любого заговора и потому страшнее. Мир людей держится на договорах так же, как те-

ло держится на скелете: их не видно, но всё остальное висит на них. Одни люди эти договоры пишут, другие подписывают. Ум, талант и даже стартовые деньги решают здесь меньше, чем принято думать. Решает одно: первые знают, как договоры устроены, а вторые думают, что это просто жизнь.

«Так устроена жизнь» — самая успешная формулировка в истории человечества. Её произносит тот, кто подписал, чтобы не признаваться себе, что подписал. И тот, кто написал, чтобы никому не пришло в голову переписать.

* * *

Под договором в этой книге я понимаю любой устойчивый обмен между людьми, у которого есть ожидание и наказание за нарушение. Работа, дружба, брак, покупка в магазине, отношения с начальником, с клиентом, с родителями, с банком. Везде что-то переходит из рук в руки, везде стороны рассчитывают, что будет дальше, и везде за нарушение что-то следует: штраф, увольнение, обида, холодность, исключение из круга своих.

Если смотреть на мир так, становится видно главное разделение между людьми. Оно проходит глубже привычного деления на богатых и бедных. **Люди делятся на авторов договоров и подписантов.**

Подписант живёт по условиям, которые составил кто-то другой. Он узнаёт о них, когда они уже действуют. Он может быть ими доволен или недоволен, может жаловаться или терпеть, но всё, что он делает, он делает внутри рамки, кото-

рую выбирал другой. Автор составляет условия, по которым живут другие. Иногда это огромные условия: правила рынка, устав компании, цены в отрасли. Иногда крошечные: как семья проводит выходные, кто первым говорит на совещании, куда компания друзей идёт в пятницу.

Деньги и власть — результат авторства. Люди становятся богатыми, когда перестают только подписывать. И это хорошая новость, потому что авторству можно научиться. Ему не нужно наследство, связи или особый талант. Ему нужно знание того, как люди принимают решения, чем они на самом деле платят и как устроены договоры, в которых они живут. Ровно этому и посвящена книга.

* * *

Чтобы дальше говорить на одном языке, вам нужно знать ещё две идеи. Они пройдут через всю книгу.

Первая идея: **у любого договора три слоя.** Явный слой — то, что сказано вслух или написано: цифры, сроки, обязанности. Подразумеваемый слой — то, что не сказано, но «и так понятно»: задержаться, если надо, не спорить с начальником при клиентах, вернуть долг без напоминаний. И теневой слой — то, чем люди на самом деле обмениваются: безопасность, уважение, статус, надежда, ощущение, что ты свой.

Почти все люди читают только явный слой. Они торгуются о цифрах, спорят о сроках, обсуждают пункты. А решения принимаются на теневом. Сотрудник требует прибавки,

перечисляя свои заслуги, а руководитель в этот момент думает о том, станет ли ему спокойнее или тревожнее, если он согласится. Супруги ссорятся из-за денег, а на самом деле один из них почувствовал, что с ним перестали считаться. Покупатель торгуется о скидке, а на самом деле хочет убедиться, что его не держат за дурака. Тот, кто видит теневой слой, выигрывает почти любой обмен, и чаще всего делает это так, что вторая сторона уходит довольной.

Отсюда же вытекает определение, которым мы будем пользоваться, когда речь пойдёт о манипуляциях. **Манипуляция — это переписывание теневого слоя договора без ведома второй стороны.** Продавец, который за полчаса превратил покупку машины в подтверждение того, что вы успешный человек и хороший родитель, не солгал вам ни в одном слове. Он просто поменял то, чем вы с ним обмениваетесь.

Вторая идея: **люди платят семью валютами, и деньги среди них далеко не самая дорогая.** Кроме денег, люди расплачиваются временем, безопасностью, статусом, принадлежностью к группе, надеждой и смыслом. За работу человек платит свободой и получает безопасность. За дружбу платит вниманием. За место в компании своих платит молчанием о том, с чем не согласен. За мечту платит годами.

У каждого человека свой курс обмена между этими валютами. Один отдаст полжизни за статус, другой за безопасность, третий за ощущение, что его работа имеет смысл. Тот,

кто знает ваш курс, может купить у вас почти всё, что захочет, расплатившись тем, что ему ничего не стоит. А вы будете уверены, что заключили выгодную сделку. Во втором разделе книги мы подробно разберём каждую валюту и научимся читать чужой курс за один разговор.

* * *

Теперь о том, как устроена книга и как ею пользоваться.

Раз уж эта книга — договор, то и устроена она как договор. Каждая глава — один его пункт. Пункты взяты из того, что известно о человеческой психологии, переговорах, деньгах и власти. За каждым стоят эксперименты, исследования, истории сделок и судеб. Я буду рассказывать вам эти истории подробно, потому что правило, за которым вы не видите живого человека, забывается через неделю. А правило, которое вы однажды увидели в действии, остаётся с вами навсегда.

Каждый пункт построен одинаково. Сначала история или эксперимент, из которого он вырастает. Потом подробное объяснение того, что происходит в голове у человека и почему механизм срабатывает. Затем сама формулировка пункта, выделенная жирным, чтобы её было легко найти и запомнить.

Дальше идёт раздел, который я назвал «Право автора». В нём собрано всё, что нужно, чтобы пользоваться пунктом на практике: на собеседовании, в продажах, при покупке, в переговорах с клиентом, в отношениях с начальником, в собственных финансах. Я буду давать вам готовые фразы, кото-

рые можно произносить дословно, и разбирать ситуации, в которых вы наверняка оказывались.

После него идёт «Разбор ситуации». Это одна подробная сцена из жизни, с живыми людьми и диалогами: прораб и хозяйка квартиры, мастер маникюра и её клиентки, юрист, которому не верят из-за молодости, владелец пекарни, которому нужно поднять цены. Вы увидите, как пункт работает от первой фразы до итога сделки, и часто увидите две версии одной истории: как человек действовал раньше и как стал действовать, когда понял механизм. Имена в разборах изменены, а ситуации собраны из того, что происходит с людьми каждый день.

Потом идёт «Тренировка». Прочитанное забывается за неделю, а отработанное остаётся навсегда. Поэтому к каждому пункту я даю семь коротких упражнений, по одному на каждый день недели. Большинство из них занимает несколько минут: заметить приём в рекламе, переписать одну фразу, назвать цифру первым, отказать в мелочи. Через неделю механизм перестаёт быть строчкой в книге и становится вашей привычкой.

Следом идёт «Защита подписанта». Любой механизм влияния работает в обе стороны, и здесь вы узнаете, как тот же пункт используют против вас, по каким признакам это заметить и что ответить.

Завершает каждый пункт «Сухой остаток»: несколько строк, которые стоит перечитать перед важным разговором.

И в самом конце стоит мелкий шрифт. В настоящих договорах его прячут, а здесь выносят отдельно, потому что именно в нём обычно и лежит суть.

Сам договор состоит из семи разделов. Первый объясняет, как человек принимает решения, и даёт вам главные психологические рычаги влияния. Второй посвящён семи валютам. Третий — переговорам и сделкам. Четвёртый — деньгам и тому, как люди на самом деле становятся богатыми. Пятый — власти, то есть искусству писать правила, по которым живут другие. Шестой — защите. И седьмой — договору, который вы заключаете с самим собой. В самом конце книги вам предложат подписать один-единственный договор. Его вы прочтёте целиком, потому что составите его сами. А после основного текста идут два приложения. В первом мы разберём девять великих сделок в истории, от покупки Манхэттена до продажи WhatsApp, и посмотрим, какими валютами расплачивалась каждая сторона. Во втором собраны формы, которые можно заполнить карандашом прямо в книге.

Читать можно подряд, а можно открывать на нужном пункте перед важным разговором. Перед собеседованием перечитайте пункты о первой цифре и о прибавке. Перед крупной покупкой — о страхе потери и о дефиците. Перед переговорами с партнёром — третий раздел целиком.

* * *

Раз уж мы заговорили о договорах, вот несколько честных

условий.

Первое. Некоторые мысли здесь покажутся вам циничными. Хирург, который говорит, что человек состоит из мышц, сосудов и костей, просто знает, где резать, чтобы спасти. Знание о том, как устроено влияние, работает так же, как знание анатомии: всё решает намерение того, кто держит скальпель. Можно использовать эти пункты, чтобы продавать честный продукт дороже, договариваться о достойной оплате своей работы, строить дело и защищать себя и близких. А можно, чтобы обирать доверчивых. Намерение ваше, и отвечать за него вам. Скажу только одно, исходя из того, что видно по десяткам историй в этой книге: люди, которые используют влияние против других, рано или поздно платят по счетам. Договоры, построенные на обмане, держатся ровно до первого человека, который их прочитал.

Второе. Вы узнаете себя на этих страницах, и не всегда с приятной стороны. Вы увидите договоры с близкими, которые давно пора пересмотреть. Увидите, где были подписантом, считая себя хозяином. И, что совсем неприятно, увидите, где сами писали договоры для других и не замечали этого. Дочитывайте такие места до конца: именно в них книга и начинает работать.

Третье. Обещание у этой книги одно: после неё вы будете видеть, кто, как и за что берёт с вас плату. С этого момента ваши расходы, ваши доходы и ваши отношения начнут меняться сами.

* * *

Говорят, что дьявол кроется в деталях. Эту поговорку придумал тот, кто хотел, чтобы вы потратили жизнь на детали. Сам дьявол кроется в подписи, а детали он оставляет вам.

Перейдём к условиям.

Раздел первый. Как человек принимает решения

Пункт 1. Кто назвал первую цифру, тот назначил цену

В 1974 году психологи Амос Тверски и Даниэль Канеман поставили эксперимент, после которого экономика уже никогда не была прежней. Людей просили ответить на простой вопрос: какой процент стран в ООН составляют африканские государства? Но перед этим экспериментатор крутил при них колесо с числами от нуля до ста, похожее на рулетку. Колесо было подкручено: оно останавливалось только на 10 или на 65. Участник видел число, понимал, что это случайный результат колеса, и сначала отвечал, больше или меньше эта цифра правильного ответа, а потом называл свою оценку.

Те, кому выпадало 10, в среднем называли 25 процентов. Те, кому выпадало 65, называли 45.

Вдумайтесь. Люди знали, что число случайное. Они видели, как крутится колесо. Число не имело к Африке ни малейшего отношения. И всё равно оно сдвинуло их ответ почти вдвое.

Это явление называется **эффектом якоря**, и это, пожа-

луй, самый денежный психологический эффект из всех известных. Каждый раз, когда вы обсуждаете цену, зарплату, бюджет, сроки, скидку или стоимость своей работы, в разговоре появляется первая цифра. И с этой секунды весь торг идёт вокруг неё.

Из этого эксперимента вырастает первый пункт этой книги, и я прошу вас запомнить его дословно.

Первое число, прозвучавшее в разговоре, становится точкой отсчёта для всех остальных. Даже если оно взято с потолка. Даже если все знают, что оно взято с потолка.

* * *

Самое неприятное в якоре то, что он действует и на профессионалов, которые уверены в своей неуязвимости.

В 1987 году исследователи Грегори Норткрафт и Маргарет Нил провели эксперимент с опытными агентами по недвижимости. Агентов водили по реальному дому, давали им полный пакет документов о районе, ценах соседних сделок, состоянии здания. Отличалась только одна деталь: цена, по которой дом якобы выставлен на продажу. Разным агентам называли разные цифры. После осмотра их просили оценить реальную стоимость дома.

Оценки профессионалов уверенно ползли вслед за выставленной ценой. Чем выше была названная цифра, тем выше оценивали дом люди, которые зарабатывают на жизнь оценкой домов. А когда их спрашивали, повлияла ли на них

цена в объявлении, большинство отвечало, что нет. Они считали, что опирались на свой опыт и данные о рынке.

Немецкие исследователи пошли ещё дальше. Они давали опытным судьям материалы уголовного дела и просили вынести приговор. Перед этим судьи бросали игральные кости, которые были подстроены так, чтобы выпадало либо маленькое, либо большое число. Судьи, у которых выпадало большое число, в среднем назначали более длительные сроки. Человеческая свобода сдвигалась от броска кубика.

А психолог Дэн Ариели однажды просил студентов MIT записать последние две цифры своего номера социального страхования, а потом поучаствовать в аукционе: вино, шоколад, компьютерные аксессуары. Студенты с высокими последними цифрами предлагали за те же самые вещи в разы больше, чем студенты с низкими. Случайные цифры в документе сдвигали то, сколько человек готов заплатить.

Если якорь работает на судьях, оценщиках и студентах лучшего технического университета мира, он работает и на вас. И на вашего работодателя. И на вашего клиента. И на продавца, у которого вы что-то покупаете.

* * *

Почему так происходит? Психологи выделяют два механизма, и понимать оба полезно, потому что от них зависит, как использовать якорь на практике.

Первый механизм — **недостаточная поправка**. Когда человек не знает точного ответа, он берёт любую доступную

цифру как отправную точку и начинает от неё «отползать» в сторону правильного, по его мнению, значения. Отползает он всегда недостаточно. Мозг ленив и останавливается, как только оценка начинает казаться ему правдоподобной. А правдоподобной она начинает казаться очень близко к якорю.

Второй механизм — **избирательный поиск доводов**. Услышав цифру, человек бессознательно начинает проверять, может ли она быть правдой. И для этого вспоминает аргументы, которые её подтверждают. Если вам говорят «эта машина стоит три миллиона», вы начинаете замечать кожаный салон, хорошую подвеску, известную марку. Если говорят «полтора миллиона», вы замечаете царапину на бампере и пробег. Одна и та же машина, но цифра заранее определила, что вы в ней увидите.

Отсюда главный практический вывод. **Якорь работает даже тогда, когда человек о нём знает.** Его нельзя просто «отменить» усилием воли. Его можно только перебить другим якорем, и чем быстрее, тем лучше.

* * *

Теперь самое важное. Кто должен называть цифру первым?

В бытовой мудрости живёт совет: «Никогда не называй цену первым, пусть раскроется другая сторона». В нём есть доля правды, но в большинстве ситуаций исследования переговоров показывают обратное. Сторона, которая первой на-

зывает обоснованную амбициозную цифру, в среднем заканчивает сделку на лучших условиях. Её якорь задаёт поле, на котором идёт весь дальнейший торг.

Правило звучит так. **Если вы хорошо знаете рынок, называйте цифру первым, и называйте её смело. Если вы рынка не знаете, сделайте так, чтобы первой назвала другая сторона.**

Почему важно знать рынок? Потому что якорь работает в обе стороны. Если вы, продавая свою услугу, первым назовёте пятьдесят тысяч, а клиент был готов заплатить двести, вы только что поставили якорь против себя. Клиент с облегчением согласится, и вы никогда не узнаете, сколько потеряли. Первый ход даёт силу только тому, кто понимает, где находится реальная граница.

Право автора

Вот как этим механизмом пользуется тот, кто пишет договоры.

На собеседовании. Вас спрашивают о желаемой зарплате. Большинство людей называет цифру, на которую они в глубине души согласны, или, что ещё хуже, спрашивает: «А какая у вас вилка?» Если вилку назовут, вы окажетесь привязаны к её нижней границе. Если вы хорошо знаете рынок, назовите цифру сами, причём выше той, на которую рассчитываете. Ещё лучше работает диапазон, нижняя граница которого совпадает с вашей настоящей целью. Исследователи Колумбийского университета Дэниел Эймс и Малия Мейсон показали, что такие диапазоны приносят лучший результат, чем одиночная цифра: вторая сторона воспринимает нижнюю границу как уступку и охотнее соглашается в её районе.

Звучит это примерно так: **«Исходя из задач, которые вы описали, и того, что я видел на рынке, я рассматриваю уровень от двухсот до двухсот двадцати тысяч».** Если ваша цель была двести, вы только что сделали двести нижней точкой разговора.

Точная цифра сильнее круглой. Ещё одно исследование Малии Мейсон и её коллег показало, что точные якоря работают лучше круглых. Если вы называете цену «двести тысяч», вторая сторона воспринимает её как прикидку и

спокойно предлагает сто пятьдесят. Если вы называете «сто девяносто четыре тысячи», это звучит как результат расчёта, и встречное предложение оказывается гораздо ближе к вашей цифре. Человек думает: раз названа такая точная сумма, за ней стоит смета, и торговаться с ней надо аккуратно.

Поэтому опытные подрядчики пишут в смете «сто восемьдесят семь тысяч четыреста», а опытные продавцы недвижимости выставляют квартиру за 11 950 000 вместо ровных двенадцати миллионов. Точность звучит как обоснованность.

Когда продаёте услугу или товар. Показывайте самое дорогое первым. Если у вас три пакета услуг, начинайте разговор с самого полного и дорогого. Клиент может его не купить, и скорее всего не купит. Но после цифры в триста тысяч пакет за сто пятьдесят будет восприниматься как разумная экономия. Если начать с пакета за пятьдесят, тот же пакет за сто пятьдесят будет казаться втрое дороже нормального.

Этим пользуются все, кто умеет продавать. В ювелирном магазине продавец сначала покажет вам кольцо за полмиллиона «просто посмотреть, какая работа». В автосалоне сначала проведут мимо топовой комплектации. На сайте студии дизайна первым будет стоять пакет «под ключ» с полным брендингом. Цель первой цифры в том, чтобы её услышали.

Мягкий якорь. Иногда называть свою цену прямо неудобно или рано. Тогда работает якорь, произнесённый

как бы между делом: **«Обычно проекты такого масштаба стоят от трёхсот до пятисот, но давайте сначала поймём вашу задачу».** Вы ничего не предложили, вы просто сообщили информацию. Но цифра уже в голове у клиента, и любое ваше будущее предложение он будет сравнивать с ней.

Когда покупаете. Ставьте низкий якорь, но обоснованный. Цифра без объяснения выглядит как наглость и может обидеть продавца, а обиженный продавец перестаёт торговаться. Цифра с объяснением выглядит как позиция. «Я посмотрел похожие квартиры в этом доме, они продавались за девять с половиной, плюс здесь потребуется ремонт кухни, это ещё около семисот. Я готов обсуждать в районе восьми девятисот». Продавец может не согласиться, но теперь ему придётся спорить с вашей цифрой и вашими аргументами. Его собственная цена в объявлении перестала быть единственной точкой отсчёта.

Когда фрилансите или назначаете цену своей работе. Никогда не спрашивайте клиента «а какой у вас бюджет?» в самом начале, если вы знаете рынок. Как только клиент назовёт свой бюджет, он станет якорем, и подняться выше будет почти невозможно. Сначала выясните задачу, затем сами назовите цену с объяснением, из чего она складывается. А если рынка вы не знаете, тогда, наоборот, спрашивайте бюджет: пусть первую цифру поставит тот, кто лучше понимает, сколько это стоит.

* * *

У якоря есть ещё несколько применений, о которых редко говорят.

Якорь по срокам.«Обычно на такую задачу уходит месяц, но я постараюсь уложиться в три недели». Клиент получает три недели и чувствует, что ему сделали одолжение. Если сказать «три недели» сразу, он начнёт просить две.

Якорь по объёму.Магазины пишут «не больше пяти штук в одни руки», и люди начинают покупать больше. Знаменитое исследование в американских супермаркетах показало, что табличка с ограничением «не более 12 банок» увеличивала средний размер покупки по сравнению с акцией без ограничения. Цифра в табличке задавала, сколько вообще «нормально» взять.

Якорь по прошлой цене.Зачёркнутая старая цена рядом с новой — самый массовый якорь в мире. Старая цена может быть абсолютно условной, товар мог вообще никогда по ней не продаваться. Но она заставляет мозг воспринимать новую цену как выгоду. Если вы что-то продаёте, показывайте полную стоимость рядом со специальной ценой. Если покупаете, мысленно закрывайте зачёркнутую цифру ладонью и спрашивайте себя, купили бы вы это за оставшуюся сумму, если бы никакой скидки не было.

Якорь в просьбе.Если вам нужна от человека небольшая услуга, иногда полезно сначала попросить о большой. Психолог Роберт Чалдини с коллегами просил студентов по-

работать бесплатными наставниками для подростков из колонии по два часа в неделю на протяжении двух лет. Почти все отказывались. Тогда их просили о гораздо меньшем: сводить группу подростков в зоопарк на один день. После отказа от большой просьбы согласие на маленькую получали примерно втрое чаще, чем когда о зоопарке просили сразу. Первая просьба работала как якорь, рядом с которым вторая выглядела совсем скромной, а сам отказ создавал у человека лёгкое желание пойти навстречу.

Разбор ситуации

Посмотрим, как первая цифра решает исход обычной бытовой сделки. Полина купила квартиру в старом доме и ищет бригаду для ремонта. Она уже позвонила в несколько мест и каждый раз слышала одно и то же: «Приедем, посмотрим, назовём цену». Ей кажется, что так и должно быть: специалист видит объект и называет справедливую сумму.

Прораб первой бригады, Виктор, ходит по квартире, стучит по стенам, качает головой и говорит:

— Тут работы много. Стены кривые, проводку менять, полы вскрывать. Честно скажу, меньше двух миллионов не выйдет. Это если без сюрпризов.

Два миллиона повисают в воздухе и становятся якорем. Полина, которая ещё вчера думала, что ремонт обойдётся примерно в миллион, теперь начинает торговаться от двух. Она пробует:

— А если подешевле материалы взять?

— Ну, можно до миллиона восьмисот опустить. Но это уже совсем впритык.

Полина чувствует, что выиграла двести тысяч. На самом деле она проиграла ещё до начала торга: вся дальнейшая беседа шла вокруг цифры, которую назвал Виктор.

Теперь отмотаем назад и посмотрим, как могла бы действовать Полина, прочитавшая этот пункт. До встречи с про-

рабами она тратит один вечер на подготовку. Смотрит в интернете средние цены за квадратный метр на такой ремонт в своём городе, спрашивает двух знакомых, которые недавно ремонтировались, сколько они заплатили и за что. Получается, что для её квартиры разумная сумма лежит где-то между девятьюстами тысячами и миллионом двумястами.

Когда Виктор заканчивает осмотр и открывает рот, чтобы назвать цену, Полина говорит первой:

— Я посчитала по средним ценам и по опыту знакомых. На такой объём я закладываю девятьсот сорок тысяч за работу. Если вы видите что-то, что требует больше, покажите, пожалуйста, конкретно, на что.

Девятьсот сорок тысяч — точная цифра, и она звучит как результат расчёта. Вспомните приём с точной цифрой из этого пункта. Теперь якорем становится её число. Виктор морщится, начинает объяснять про проводку и полы. Полина спокойно слушает и просит разбить смету по видам работ. В итоге они договариваются на миллион восемьдесят тысяч, и у Полины есть подробная смета, по которой видно, за что она платит.

Разница между двумя версиями этой истории — семьсот с лишним тысяч рублей. Весь секрет Полины уместился в один вечер: она подготовила цифру заранее и назвала её первой.

Есть ещё одна деталь, которую стоит заметить. Если бы Виктор успел назвать два миллиона первым, Полина всё рав-

но могла бы защититься приёмом, о котором говорится ниже, в защите подписанта: перебить якорь сразу. Например, так: «Это гораздо выше рынка. По моим расчётам, работы на такой объём стоят около девятисот тысяч. Давайте посмотрим смету по пунктам». Чем быстрее прозвучит встречная цифра, тем слабее успевает закрепиться первая.

Тренировка

Якорь становится навыком, только когда вы начинаете замечать его в повседневной жизни и пробовать ставить сами. Вот неделя упражнений.

В первый день просто наблюдайте. Заходя в магазины и на сайты, отмечайте, где вам показывают первую цифру: перечёркнутая старая цена, самая дорогая модель на витрине, «рекомендованная цена производителя». Запишите три примера и подумайте, как каждая из этих цифр влияет на то, какая цена кажется вам нормальной.

Во второй день вспомните три последние сделки, в которых вы торговались или договаривались о деньгах. Кто назвал первую цифру? Как это повлияло на итог? Что бы вы назвали сейчас, если бы могли переиграть?

В третий день потренируйтесь в точных цифрах. Возьмите любую цену, которую вы называете за свою работу или собираетесь назвать, и превратите круглую цифру в точную с обоснованием. Вместо «тридцать тысяч» — «двадцать девять семьсот, потому что сюда входит то-то и то-то». Произнесите её вслух несколько раз, чтобы она звучала спокойно.

В четвёртый день поставьте мягкий якорь в разговоре, где ставки невелики. Например, в разговоре о том, сколько времени займёт задача: «Обычно такие вещи у меня занимают неделю». Посмотрите, как собеседник от этого отталкивает-

ся.

В пятый день попробуйте назвать цифру первым в реальной покупке, где возможен торг: на рынке, при покупке подержанной вещи, в разговоре с мастером. Подготовьтесь заранее, узнав средние цены.

В шестой день потренируйтесь перебивать чужой якорь. Если вам называют цифру, которая кажется завышенной, сразу же спокойно назовите свою, с обоснованием. Даже если вы ничего не покупаете, представьте, что покупаете, и проговорите ответ про себя.

В седьмой день примените якорь к себе. Запишите цифру, которую вы хотите видеть как свой доход через год, и цифру, которую хотите откладывать каждый месяц. Положите эту запись туда, где будете её видеть. Вспомните мысль из этого пункта: первая цифра, которую вы ставите сами себе, тоже работает как якорь.

Защита подписанта

Теперь пересядем на другую сторону стола и посмотрим, как якорь используют против вас и что с этим делать.

Признак первый: цифра прозвучала до того, как вы её запросили. Продавец «просто для понимания» называет цену топовой модели. Работодатель рассказывает, что «у нас на этой позиции люди обычно получают девяносто». Арендодатель сообщает, что «соседняя квартира сдалась за шестьдесят». Всё это якоря. Иногда честные, иногда нет. Но с момента, как они прозвучали, ваш мозг уже начал отползать от них.

Что делать: перебить сразу. Самая большая ошибка — начать торговаться от чужого якоря. Если продавец называет пять миллионов, а вы считаете, что квартира стоит четыре, и предлагаете четыре восемьсот, вы проиграли. Вы приняли его поле. Перебивать якорь нужно немедленно и своей цифрой с аргументами. **«Понимаю, откуда эта цифра. Я смотрел последние сделки в этом районе, они в диапазоне четырёх — четырёх с половиной. Давайте отталкиваться от этого».** Вы спокойно ставите рядом свою цифру, и теперь в разговоре два якоря.

Если якорь абсурдный — не торгуйтесь с ним вообще. Когда вторая сторона называет цифру, которая заведомо далека от реальности, любое встречное предложение прида-

ёт ей вес. Лучше спокойно отложить её в сторону: «Мне кажется, мы смотрим на разные рынки. Расскажите, из чего складывается эта сумма». Пока человек объясняет, якорь теряет силу, потому что превращается из факта в предположение, которое нужно защищать.

Готовьте свою цифру до разговора. Самая надёжная защита от чужого якоря — собственный якорь, подготовленный заранее. Перед любым разговором о деньгах запишите на бумаге три числа: идеальный результат, нормальный результат и точку, ниже которой вы уходите. Люди, у которых эти числа записаны, гораздо меньше подвержены чужим якорям. Их мозгу есть за что держаться.

Применяйте якорь к себе. Половина ваших собственных финансовых решений тоже стоит на якорях, которых вы не выбирали. Ваша первая зарплата стала якорем для всех последующих. Цена, за которую ваши родители купили квартиру, стала якорем для того, что вы считаете «дорогим жильём». Сумма, которую вам однажды заплатили за первый заказ, стала якорем для вашей цены. Посмотрите на свои цифры и спросите себя, какие из них вы когда-то просто получили, и сколько лет вы от них отползаете.

Сухой остаток

Первая цифра в разговоре всегда работает. Вопрос только в том, на кого. Если вы знаете рынок, называйте её сами: смело, точно, с объяснением, лучше диапазоном с вашей целью внизу. Если не знаете, дайте назвать другой стороне и сразу перебейте её якорь своей цифрой с аргументами. И перед каждым денежным разговором заранее записывайте свои три числа.

Этот пункт стоит в начале книги, потому что он самый простой в применении и самый денежный в результатах. Человек, который начнёт им пользоваться завтра, уже через месяц почувствует разницу в своём кошельке.

Но цифра — только первый слой. Под ней работает механизм гораздо мощнее. Люди готовы заплатить почти любую цену, если правильно объяснить им, что именно они потеряют, если не заплатят.

Мелкий шрифт

Тот, кто спрашивает «а какой у вас бюджет?», обычно лучше вас знает ответ на этот вопрос.

Случайное число на колесе рулетки сдвигает оценку профессора. Ваша первая зарплата сдвигает всю вашу жизнь.

Пункт 2. Страх потери стоит вдвое дороже надежды на выгоду

Давайте сыграем в игру. Я подбрасываю монету. Если выпадет решка, вы платите мне сто рублей. Если выпадет орёл, я плачу вам. Сколько я должен вам пообещать, чтобы вы согласились сыграть?

Математически честная игра — это сто рублей против ста. Шансы равные, выигрыш равен проигрышу. Но почти никто на такую игру не соглашается. Когда Даниэль Канеман и Амос Тверски задавали подобные вопросы тысячам людей, оказалось, что для согласия большинству нужен выигрыш примерно вдвое больше возможного проигрыша. Чтобы рискнуть сотней, человеку нужно обещание двухсот.

Канеман и Тверски назвали это **неприятием потерь**, и в 2002 году Канеман получил за эту и связанные работы Нобелевскую премию по экономике. Суть открытия укладывается в одну фразу: **боль от потери примерно вдвое сильнее радости от такого же приобретения.** Потерять тысячу рублей обиднее, чем приятно найти тысячу рублей. Не получить обещанную премию больнее, чем радостно получить неожиданную.

Это фундамент, на котором построены продажи, политика, страхование, переговоры и почти вся реклама в мире. И

это один из самых мощных рычагов, которыми вы можете пользоваться сами.

Отсюда второй пункт, который стоит запомнить так же твёрдо, как первый.

Люди готовы заплатить за то, чтобы ничего не потерять, гораздо больше, чем за то, чтобы что-то получить. Кто говорит с человеком на языке потерь, тот продаёт в два раза дороже.

* * *

Есть исследование, которое показывает этот рычаг в чистом виде. В восьмидесятых годах в Калифорнии энергетические компании пытались убедить владельцев домов утеплить жилища. Аудиторы приходили в дома, находили щели и утечки тепла и объясняли хозяевам, что делать. Психологи Марти Гонзалес, Эллиот Аронсон и Марк Костанцо обучили часть аудиторов говорить с клиентами по-другому. Обычные аудиторы говорили: «Если утеплите дом, будете экономить столько-то в год». Обученные аудиторы говорили: «Сейчас через эти щели вы теряете столько-то в год. Это как дыра размером с баскетбольный мяч в стене вашего дома».

Деньги были теми же самыми. Сумма была той же самой. Изменилось только слово: «сэкономите» превратилось в «теряете». И клиенты обученных аудиторов заказывали утепление заметно чаще.

Запомните эту пару слов. **«Вы получите» и «вы потеряете» описывают одни и те же деньги, но открыва-**

ют разные кошельки. Первая фраза обращается к надежде. Вторая обращается к страху. Страх платит больше.

* * *

Почему мозг так устроен? Ответ уходит в глубокую древность. Для наших предков потеря часто означала смерть: потерянный запас еды, потерянное место у костра, потерянное доверие племени. А лишний кусок мяса означал просто сытый день. Те, кто боялся потерь сильнее, чем радовался находкам, выживали чаще. Мы — их потомки. Наш мозг до сих пор считает потерю угрозой выживанию, даже если речь идёт о двухстах рублях кэшбэка.

Из этого древнего механизма вырастают ещё два эффекта, которые нужно знать каждому, кто хочет влиять на решения людей.

Эффект владения. Как только вещь становится нашей, мы начинаем ценить её больше. В знаменитом эксперименте Канемана, Кнетча и Талера одной половине студентов раздали кружки с логотипом университета, а другой нет. Потом владельцам кружек предложили их продать, а остальным купить. Владельцы просили за кружку примерно вдвое больше, чем готовы были заплатить покупатели. Кружка была самая обычная, её дали бесплатно десять минут назад. Но она уже была «моя», и расставание с ней ощущалось как потеря.

Нежелание признавать потерю. Человек, который потерял деньги на акциях, держит их годами в надежде «отыграться», потому что продать — значит превратить убыток

из возможного в реальный. Человек, который вложил много сил в отношения, работу или проект, продолжает вкладывать, хотя давно понял, что это тупик. Уйти — значит признать потерю всего вложенного. Мозг сопротивляется этому изо всех сил. Об этом эффекте у нас будет отдельный пункт.

Право автора

Вот как этим механизмом пользуется тот, кто пишет договоры.

В продажах: называйте потерю. Каждый раз, когда вы описываете, что получит клиент, переведите это в то, что он теряет сейчас. Вместо «наш сервис увеличит ваши продажи на двадцать процентов» скажите: **«Сейчас вы каждый месяц недополучаете около двадцати процентов выручки. Это примерно столько-то денег, которые уходят мимо вас».** Вместо «сайт привлечёт клиентов» скажите: «Каждый день без нормального сайта клиенты, которые ищут вас в интернете, уходят к конкурентам». Вместо «курс поможет вам заговорить по-английски» скажите: «Каждый год без английского вы отказываетесь от вакансий, где платят в полтора раза больше».

Самое сильное в этом приёме то, что он честен. Вы ничего не выдумываете. Потеря действительно происходит, вы просто её называете. Человек, которому показали, что он теряет, начинает действовать гораздо быстрее, чем человек, которому пообещали выгоду.

Считайте потерю в деньгах и во времени. Абстрактная потеря пугает слабо. Конкретная — сильно. «Вы теряете клиентов» звучит туманно. «Вы теряете около сорока заявок в месяц, при среднем чеке пятнадцать тысяч это шесть-

сот тысяч рублей» звучит как дыра в кармане, которую видно. Опытные продавцы всегда переводят потерю в цифру и в срок: в месяц, в год, за пять лет.

Дайте попробовать: эффект владения. Пробный период, тест-драйв, возможность взять товар домой «на примерку», бесплатная первая неделя, демоверсия с полным доступом. Все эти механики работают на одном пункте: как только человек почувствовал вещь своей, отказ от неё ощущается как потеря. Автосалоны знают, что покупатель, который провёл с машиной выходные, покупает её гораздо чаще, чем тот, кто прокатился десять минут вокруг квартала. Мебельные магазины предлагают «вернуть в течение месяца, если не понравится», зная, что возвращают единицы. Сервисы дают полный доступ на неделю, а потом показывают экран «вы потеряете доступ к своим проектам».

Если вы что-то продаёте, ищите способ сделать так, чтобы клиент уже владел этим до покупки. Дайте ему макет его будущего логотипа с его названием. Покажите прототип его приложения с его данными. Пришлите ему план работ, где его компания уже фигурирует как ваш клиент. В момент, когда вы называете цену, перед ним должен стоять вопрос «отказаться ли от того, что у меня уже почти есть».

Срок и дефицит превращают выгоду в потерю. Скидка, у которой нет срока, — это возможность. Скидка, которая заканчивается в пятницу, — это потеря, которая наступит в пятницу. Поэтому любые акции с дедлайном ра-

ботают сильнее, чем бессрочные. Если вы делаете предложение, ограничьте его во времени. Но только реально, не выдуманно: люди быстро чувствуют фальшивые дедлайны, и после первого же «последний день акции», который повторяется каждую неделю, доверие к вам уходит навсегда.

В переговорах: покажите, что потеряет другая сторона без сделки. Когда вы просите повышения, слабый аргумент звучит как «я заслуживаю больше». Сильный аргумент звучит как описание потери: «Если я уйду, на мой участок понадобится минимум два месяца поиска и три месяца ввода нового человека, а клиенты, которых я веду, приносят компании столько-то в год». Вы спокойно показываете, сколько стоит потерять вас. Руководитель, который только что услышал цену потери, совсем иначе слышит вашу просьбу.

Аккуратность здесь важна. Если показ потери звучит как ультиматум, он включает у второй стороны защиту, и вместо того чтобы считать потери, человек начинает думать, как вас наказать. Поэтому говорите о потере как о факте, спокойно, без «а иначе я». Цель — помочь человеку увидеть цену бездействия, а сделать выводы он должен сам.

Используйте это на себе, чтобы копить. Экономисты Ричард Талер и Шломо Бенарци придумали программу пенсионных накоплений, которая называлась «Откладывай больше завтра». Её идея опиралась именно на неприятие потерь. Людям трудно согласиться на уменьшение зарплаты се-

годня, потому что это потеря. Поэтому им предлагали отчислять часть будущих повышений зарплаты. Когда повышение придёт, часть его уйдёт в накопления, но человек этого не почувствует как потерю: он просто получит прибавку чуть меньше. В первой же компании, где программу запустили, средний уровень сбережений участников вырос примерно с трёх с половиной процентов дохода до тринадцати с половиной за несколько лет.

Вы можете сделать то же самое. **Каждый раз, когда ваш доход растёт, сразу направляйте половину прибавки в накопления или инвестиции.** Вы не почувствуете потери, потому что этих денег у вас никогда не было. А через несколько лет у вас окажется капитал, которого не было бы, если бы вы пытались «откладывать то, что останется». Не останется. Никогда не остаётся.

Автоплатёж в копилку в день зарплаты работает по той же логике. Деньги, которые ушли до того, как вы их увидели, ощущаются как отсутствующие. Деньги, которые вы должны перевести сами из уже полученной зарплаты, ощущаются как потеря, и мозг будет искать сто причин этого не делать.

Разбор ситуации

Посмотрим, как страх потери превращает обычную продажу в успешную. Глеб открыл небольшую студию функционального тренинга. Он предлагает бесплатное первое занятие, и люди охотно приходят. Но после пробного занятия большинство уходят и не возвращаются. Глеб рассказывает им о выгодах: «Вы станете сильнее, похудеете, будете лучше себя чувствовать». Люди кивают, говорят «я подумаю» и исчезают.

Глеб перестраивает весь процесс, опираясь на страх потери и эффект владения.

Первое изменение: вместо одного бесплатного занятия он даёт бесплатную неделю. За неделю человек успевает привыкнуть к своему времени тренировок, к тренеру, к группе. Вспомните эффект владения: то, что человек уже считает своим, он ценит выше, чем то, что ему только предлагают.

Второе изменение: в первый день тренер вместе с клиентом проводит замеры: сила хвата, сколько раз человек может присесть, выносливость, гибкость. Записывает результаты в карточку с именем клиента. В последний день бесплатной недели замеры повторяют. Почти у всех за неделю результаты немного улучшаются, хотя бы потому, что человек научился правильно выполнять упражнения.

Третье изменение касается того, что говорит тренер в кон-

це недели. Раньше он рассказывал о выгодах. Теперь он показывает карточку:

— Смотрите, за неделю вы прибавили в приседаниях с двенадцати до семнадцати раз, а планку держите почти вдвое дольше. Это ваш результат. Если сделать перерыв, такие результаты обычно уходят за две-три недели. Ваше место в группе по вторникам и четвергам в семь я могу держать до пятницы. Потом его займёт человек из листа ожидания.

Посмотрите, что произошло. Человек слышит о потере собственного результата, который уже стал его. Он слышит о потере своего места в своей группе. Вспомните приём из этого пункта: срок превращает выгоду в потерю. И при этом всё, что говорит тренер, — правда. Результаты действительно уходят без тренировок, место действительно займёт другой человек.

Через два месяца доля людей, которые после пробного периода покупают абонемент, у Глеба выросла почти вдвое. Давление осталось прежним. Глеб просто начал говорить о том, что человек потеряет, вместо того, что он может получить.

Важно и то, где Глеб проводит границу. Лист ожидания у него настоящий, а о здоровье он говорит только то, что подтверждают замеры. Вспомните защиту подписанта ниже: честный страх потери — это рассказ о настоящей потере, а манипуляция начинается там, где потерю придумывают.

Тренировка

Страх потери нужно научиться видеть с обеих сторон: как вы им пользуетесь и как его используют против вас.

В первый день найдите в своём окружении пять примеров того, как вам продают через страх потери: «осталось два места», «скидка сгорит», «вы теряете баллы». Запишите их.

Во второй день вспомните решение, которое вы приняли из страха что-то упустить, и о котором потом пожалели. Что именно вы боялись потерять? Была ли эта потеря реальной?

В третий день перепишите одно своё предложение, письмо или пост, где вы рассказываете о выгодах, так, чтобы в нём звучала честная потеря. Например, вместо «наш сервис сэкономит вам время» — «каждый месяц без автоматизации вы теряете около десяти часов на ручную работу».

В четвёртый день посчитайте одну свою привычную трату в масштабе года и десяти лет. Например, ежедневный кофе навынос или подписка, которой вы почти не пользуетесь. Увидьте, сколько вы теряете.

В пятый день используйте эффект владения в свою пользу. Если вы что-то продаёте или предлагаете, дайте человеку попробовать это заранее, на время, бесплатно или за символическую цену.

В шестой день примените вопрос из защиты подписанта ко всем своим решениям этого дня: что я потеряю на самом

деле, если скажу «нет»?

В седьмой день настройте автоматический перевод части дохода на накопления в день его поступления, если ещё этого не сделали. Вспомните мысль из этого пункта: то, чего вы ни разу не держали в руках, не так больно отпускать.

Защита подписанта

Теперь пересядем на другую сторону стола и посмотрим, как этот же механизм используют против вас.

Пробные периоды с привязанной картой. Вы подключаете бесплатную неделю, «можно отменить в любой момент». Сервис рассчитывает на два эффекта сразу: за неделю вы почувствуете сервис своим, а отмена будет ощущаться как потеря. Плюс часть людей просто забудет отменить. **Защита: в момент подключения сразу ставьте напоминание за день до окончания пробного периода и честно решайте, стали бы вы платить за это, если бы никогда не пробовали.**

«Вы теряете накопленные баллы». Программы лояльности, которые сгорают, бонусы, которые нужно потратить до конца месяца, статусы, которые слетят, если вы не сделаете ещё одну покупку. Всё это создаёт у вас искусственную потерю, чтобы вы тратили настоящие деньги. Посчитайте честно: сколько вы потратили, чтобы «не потерять» бонусы на пятьсот рублей?

«Осталось два места», «цена вырастет завтра», «это последний экземпляр». Иногда это правда. Часто это давление. **Защита — простой вопрос себе: если цена завтра действительно вырастет или места закончатся, что я на самом деле потеряю?** Очень часто ответ: ничего,

кроме ощущения, что упустил.

Страх упустить в инвестициях. Самые опасные финансовые решения люди принимают, когда видят, как другие зарабатывают на чём-то, а они нет. Каждый раз, когда вы слышите «все уже заработали, а ты всё думаешь», в вас включается неприятие потерь: вы теряете деньги, которые могли бы получить. Именно на этом механизме строятся финансовые пирамиды и пузыри. **Правило: вкладывайте деньги только в то, что вам объясняют через понятный механизм дохода. Если вас убеждают упущенной выгодой, уходите.** Если вам не могут спокойно объяснить, откуда берутся деньги, значит, деньги в этой схеме берутся из вас.

Отыгрыш. Когда вы потеряли деньги в сделке, на бирже, в казино или в плохом бизнесе, самое опасное желание — «вернуть своё». Именно в этот момент люди удваивают ставки, берут кредиты и теряют гораздо больше первоначальной суммы. **Защита: прежде чем делать следующий шаг, задайте себе вопрос «вложил бы я сюда деньги сегодня, если бы у меня не было этой потери?».** Если ответ «нет», выходите. Прошлая потеря уже случилась. Решение должно касаться только будущего.

* * *

И последнее. Неприятие потерь работает и в деньгах, и в людях. Человек, который боится потерять отношения, работу, статус, одобрение близких, готов платить за их сохранение огромную цену. Иногда это правильно. Но тот, кто по-

нимает этот механизм, может держать другого человека одним страхом потери. «Если ты уйдёшь, ты потеряешь всё, что мы построили». «Без нас ты никто». «Таких условий ты больше нигде не найдёшь». Эти фразы — неприятие потерь, превращённое в поводок.

Если вы слышите их от работодателя, партнёра или друга, остановитесь и спокойно посчитайте, что именно вы потеряете. Почти всегда реальная потеря в разы меньше той, которую вам нарисовали. Страх потери работает как увеличительное стекло. Задача — посмотреть на картину без него.

Сухой остаток

Говорите с людьми на языке потерь, когда хотите, чтобы они действовали: называйте конкретную цифру того, что уходит, давайте почувствовать владение до покупки, ставьте честные сроки. Используйте этот же механизм на себе, чтобы копить: откладывайте прибавки и автоматизируйте сбережения. И каждый раз, когда кто-то торопит вас страхом потери, задавайте себе вопрос: что я потеряю на самом деле, если скажу «нет»?

Мы разобрались с тем, как работают цифры и страхи. Но есть механизм, который стоит под ними обоими. Человек почти никогда не принимает решение так, как ему кажется. Сначала решает что-то совсем другое, а разум приходит потом и пишет объяснение.

Мелкий шрифт

Человек, которому пообещали выгоду, подумает. Человек, которому показали потерю, начнёт действовать.

Самые дорогие покупки в жизни люди совершают, чтобы ничего не упустить.

Пункт 3. Человек решает чувством и нанимает логику адвокатом

В начале восьмидесятых к американскому неврологу Антонио Дамасио привели пациента, которого в его книгах называют Эллиотом. До болезни Эллиот был образцовым человеком: хороший муж, отец, успешный специалист в деловой фирме, уважаемый коллега. Потом у него обнаружили опухоль мозга. Операция прошла удачно, опухоль удалили, но вместе с ней пострадал небольшой участок лобных долей, связанный с переработкой эмоций.

Внешне Эллиот остался прежним. Его интеллект по всем тестам был в норме, а кое-где и выше нормы. Память работала прекрасно. Он мог часами рассуждать о политике, экономике, разбирать сложные задачи. И при этом его жизнь развалилась за несколько лет.

Он потерял работу, потому что не мог закончить ни одного дела. Получив задание разобрать документы, он мог весь день решать, сортировать их по дате или по теме, и так и не начать. Он вложил все сбережения в сомнительное предприятие вместе с партнёром, которого все вокруг считали проходимцем. Он развёлся, снова женился, снова развёлся. Дамасио описывает и эпизод с другим пациентом с таким же повреждением, который поразил его больше всего: когда то-

му предложили выбрать одну из двух дат следующего визита к врачу, он почти полчаса перечислял плюсы и минусы каждой. Погода, пробки, другие встречи, возможные дела. Он мог рассуждать бесконечно. Он не мог решить.

Дамасио изучал Эллиота и других пациентов с похожими повреждениями много лет и пришёл к выводу, который перевернул представление о человеческом разуме. Людей, которые потеряли способность чувствовать, логика не спасает. Логика может перечислить варианты, взвесить аргументы, посчитать вероятности. Но выбрать вариант она не может. Выбор делает чувство. Без него человек застревает перед любым решением, как машина без двигателя на ровной дороге: руль работает, колёса целы, а с места не сдвинуться.

* * *

Если вы подумали, что Эллиот — редкое исключение, посмотрите на следующий эксперимент, и вы увидите, что то же самое происходит в голове у каждого здорового человека. Просто у здоровых людей это незаметно.

В 1977 году психологи Ричард Нисбетт и Тимоти Уилсон разложили в торговом центре на столе четыре пары одинаковых нейлоновых чулок и попросили прохожих выбрать лучшую пару. Чулки были абсолютно одинаковыми. Но люди выбирали пару, лежавшую справа, примерно в четыре раза чаще, чем пару слева. Когда покупателей спрашивали, почему они выбрали именно эту пару, они охотно объясняли: плотнее, приятнее на ощупь, лучше сделано. Ни один чело-

век не назвал настоящую причину, расположение на столе. А когда исследователи прямо спрашивали, могло ли расположение повлиять на выбор, люди смотрели на них с недоумением и уверенно отвечали, что нет.

Ещё ярче это видно в опытах американского нейробиолога Майкла Газзаниги с пациентами, у которых хирургически были разделены полушария мозга. Правому полушарию такого пациента показывали картинку со снежной улицей, а левому, которое отвечает за речь, картинку с куриной лапой. Потом просили выбрать подходящие изображения из набора. Левая рука, которой управляет правое полушарие, выбирала лопату для снега. Правая рука выбирала курицу. Когда пациента спрашивали, почему он выбрал лопату, речевое левое полушарие, которое снега не видело, без малейшей запинки отвечало: «Ну, курица же, а лопата нужна, чтобы чистить курятник». Мозг мгновенно сочинил разумное объяснение решению, настоящей причины которого не знал.

Газзанига назвал эту часть мозга интерпретатором. Её работа — постоянно придумывать логичные истории о том, почему мы делаем то, что делаем. Она работает и у вас. Прямо сейчас. Каждый раз, когда вы объясняете себе, почему купили эту куртку, выбрали этого партнёра или отказались от этой работы.

Американский психолог Джонатан Хайдт предложил для всего этого очень точный образ. Человеческая психика похожа на всадника на слоне. Всадник — это сознательный ра-

зум, логика, рассуждения. Слон — это эмоции, интуиция, привычки, всё то, что работает автоматически. Всаднику кажется, что он управляет слоном. Но когда слон действительно чего-то хочет, всадник может лишь немного подправить направление. А потом он обычно объясняет окружающим, что именно туда и собирался ехать.

* * *

Из всего этого вырастает третий пункт, и, по-моему, он важнее первых двух вместе взятых.

Человек принимает решение чувством, а потом нанимает логику, чтобы та составила ему оправдание. Хотите влиять на решение — говорите с чувством. Хотите, чтобы решение устояло, — дайте логике готовые аргументы.

Обратите внимание, что в пункте две половины, и обе одинаково важны. Многие, кто узнаёт о роли эмоций, бросаются в другую крайность и начинают давить только на чувства: «представьте, как вы будете счастливы», «вы этого достойны». Это работает плохо. Человек, которого раскачали эмоционально, но не дали ему аргументов, на следующее утро просыпается с ощущением, что его обвели вокруг пальца, и отменяет решение. Психологи называют это раскаянием покупателя. Ему нужно было оправдание, и он его не получил.

А тот, кто говорит только логикой, вообще не доходит до решения. Он выкладывает таблицы, графики, сравнения,

преимущества. Клиент кивает, соглашается со всеми пунктами, говорит «очень интересно, я подумаю» и исчезает. Всаднику понравилось. Слон не сдвинулся.

Работающая схема всегда одна: **сначала чувство, которое двигает, потом логика, которая закрепляет.**

* * *

Есть ещё одно открытие, которое делает этот пункт по-настоящему практическим. Чувство вызывают истории и образы. Цифры его почти не вызывают.

В 2007 году исследователи Дебора Смолл, Джордж Лёвенштейн и Пол Словик провели эксперимент с благотворительностью. Одним участникам показывали письмо о голоде в Африке, полное статистики: миллионы людей в Малави голодают, в Замбии засуха сократила урожай, миллионы детей нуждаются в помощи. Другим показывали письмо про одну девочку. Её звали Рокия, ей семь лет, она живёт в Мали, вот её фотография, ваши деньги изменят её жизнь. Участники, которые читали про Рокию, пожертвовали в среднем больше чем вдвое больше тех, кто читал статистику.

А дальше было самое интересное. Третьей группе показали и историю Рокии, и статистику вместе. И пожертвования упали. Цифры о миллионах страдающих людей остудили чувство, которое вызвала одна девочка. Логика вмешалась слишком рано и выключила слона.

Отсюда практическое правило, которое знают все сильные продавцы, политики и писатели: **сначала история одно-**

го человека, потом цифры, и цифры только для того, чтобы подтвердить уже принятое решение.

Вот как этим механизмом пользуется тот, кто пишет договоры.

В продажах: продавайте результат в образе. Клиент, который заказывает сайт, покупает совсем другое: поток заявок, ощущение солидности, возможность с гордостью дать ссылку партнёру. Клиент, который покупает курс английского, покупает образ себя, свободно разговаривающего на собеседовании в международной компании. Начинайте разговор с этого образа. «Представьте, что через три месяца вы открываете почту, а там пять заявок за утро, и каждая от клиента, который сам вас нашёл». Только после того, как образ возник и человек в нём побывал, переходите к тому, что именно вы сделаете, сколько это стоит и какие у вас гарантии.

Дайте клиенту аргументы для других. Очень часто человек, который принимает решение, потом должен объяснить его кому-то ещё: жене, начальнику, партнёру, бухгалтеру. Если у него не будет готовых аргументов, его решение развалится в первом же разговоре. Поэтому, когда чувство уже сработало и человек сказал «да», вручите ему логику. **«Если коллеги спросят, почему именно мы, вот три цифры, которые обычно всех убеждают».** Коммерческое предложение, которое вы отправляете после встречи,

должно быть написано для того, кто на встрече не был. Оно — адвокат вашего клиента перед его начальством.

Рассказывайте истории конкретных людей. Вместо «наши клиенты довольны» расскажите одну историю: «Владелец небольшой пекарни пришёл к нам, когда у него было три заказа в неделю. Через два месяца ему пришлось нанять второго курьера». Одна живая история весит больше десяти процентов роста. Цифры добавьте следом, и коротко.

На собеседовании. Работодатель решает так же, как любой другой человек: чувством. Его главный вопрос звучит примерно так: «Будет ли мне спокойнее с этим человеком?» Поэтому вместо списка своих качеств расскажите одну историю, где вы решили трудную задачу. Ситуация, что вы сделали, к чему это привело. Хорошо рассказанная история создаёт у собеседника ощущение, что он уже видел вас в деле. А в конце, коротко, цифра результата, чтобы ему было что сказать своему начальству.

В переговорах и конфликтах: сначала эмоция, потом аргументы. Если человек напротив раздражён, обижен или напуган, любые ваши доводы отскакивают от него, как горох от стены. Слон встал на дыбы, и всадник вас просто не слышит. Сначала нужно назвать и признать чувство: **«Похоже, вас серьёзно задело, что сроки опять сдвинулись».** Вы ничего этим не уступаете и ни в чём не признаётесь. Вы просто подаёте слону сигнал, что его увидели. Когда напряжение спадёт, можно переходить к аргументам, и

они наконец начнут работать. Подробно этой технике будет посвящён отдельный пункт в третьем разделе.

В текстах, постах и рекламе. Первая строка должна вызвать чувство: любопытство, тревогу, узнавание, зависть, надежду. Цифры и аргументы идут ниже. Человек, которого не зацепило эмоционально, до аргументов просто не дочитает.

С самим собой. Вы принимаете финансовые решения так же, как все: чувством. Поэтому бороться с собой одной логикой бесполезно. Вместо того чтобы уговаривать себя копить, создайте сильный образ того, ради чего вы копите. Конкретный, в деталях, с картинкой. Люди, у которых есть ясный образ цели, откладывают гораздо успешнее тех, кто откладывает «на всякий случай». «На всякий случай» не вызывает никакого чувства, а значит, слон никуда не идёт.

Разбор ситуации

Посмотрим, как этот пункт работает в ситуации, где обычно полагаются только на логику. Тамара — руководитель отдела в производственной компании. Она хочет убедить совет директоров вложить деньги в новую систему контроля качества. У неё есть всё, что положено: таблицы, графики, расчёт окупаемости, сравнение поставщиков. В первый раз она выходит с этой презентацией и тридцать минут показывает слайды с цифрами. Директора вежливо слушают, задают несколько вопросов о сроках и говорят: «Интересно, давайте вернёмся к этому в следующем квартале».

Слон директоров за эти тридцать минут ничего не почувствовал. Всаднику было что обдумать, но решать было некому.

Тамара готовит вторую попытку и перестраивает выступление.

Она начинает с истории одного человека. «В марте наш крупнейший клиент получил партию с браком. Их главный инженер, Сергей Иванович, с которым мы работаем двенадцать лет, позвонил мне лично. Он сказал: я защищал вас перед своим руководством три раза, в четвёртый раз не смогу. Нам повезло: мы успели заменить партию, и клиент остался. Но вот письмо, которое он прислал после этого». И она показывает на экране короткое, сдержанное, но очень жёсткое

письмо.

Директора замолкают. Каждый из них знает Сергея Ивановича. Каждый представляет, что будет, если этот клиент уйдёт. Вспомните приём из этого пункта: истории конкретных людей действуют сильнее статистики.

Потом Тамара показывает образ результата. «Вот как выглядит линия у нашего конкурента, который внедрил такую систему два года назад». Фотографии, короткое видео, отзыв их директора по производству.

И только после этого она показывает цифры: окупаемость, сравнение поставщиков, план внедрения. Но теперь цифры выполняют другую задачу. Они дают директорам аргументы, с которыми можно согласиться и которые можно пересказать акционерам. Вспомните приём из этого пункта: дайте человеку аргументы для других.

В конце Тамара говорит: «Я понимаю, что это серьёзные деньги. Я предлагаю начать с одной линии, той, где был брак в марте. Если через полгода показатели не улучшатся, мы останавливаемся».

Совет одобряет пилотный проект на одной линии. Цифры в презентации остались теми же самыми. Изменился порядок: сначала эмоция, потом образ, потом логика.

Тренировка

Этот пункт помогает лучше понимать и других людей, и самого себя. Вот неделя упражнений.

В первый день вспомните три свои крупные покупки или решения. Попробуйте честно восстановить, что вы почувствовали в момент выбора, и только потом — какие аргументы вы приводили себе и другим. Что было первым?

Во второй день посмотрите пять рекламных роликов или объявлений и отделите в каждом эмоцию, которую продают, от логики, которой её прикрывают.

В третий день перепишите одно своё предложение или описание своей работы так, чтобы оно начиналось с образа результата или истории конкретного человека, а цифры шли после.

В четвёртый день, если у вас назревает спор или конфликт, попробуйте начать разговор с того, чтобы признать чувства собеседника, прежде чем приводить свои аргументы. Посмотрите, как изменится разговор.

В пятый день найдите или запишите одну историю конкретного клиента, коллеги или знакомого, которая лучше всего показывает ценность того, что вы делаете. Расскажите её кому-нибудь.

В шестой день перед любой покупкой дороже обычного спросите себя: какую эмоцию я сейчас покупаю? Если бы эту

же эмоцию можно было получить бесплатно, купил бы я эту вещь?

В седьмой день запишите свои критерии для следующего важного выбора, который вам предстоит: работа, квартира, крупная покупка, до того, как увидите варианты.

Защита подписанта

Теперь пересядем на другую сторону стола и посмотрим, как этот же механизм используют против вас.

Реклама почти всегда продаёт эмоцию и маскирует её логикой. Автомобиль продают через образ свободы и уважения, а в конце мелко пишут про расход топлива и гарантию. Ипотеку продают через образ счастливой семьи на собственной кухне, а ставку и переплату показывают в сноске. Отпуск продают через закат и бокал на террасе. Это нормально, так устроены продажи. Но когда вы чувствуете, что вас сильно тянет к покупке, спросите себя: **какое чувство мне сейчас продают и сколько я плачу именно за него?** Иногда ответ будет «да, это чувство стоит этих денег», и тогда покупайте спокойно. Иногда вы обнаружите, что платите полмиллиона за ощущение, которое пройдёт через две недели.

Давление на эмоцию с ограничением времени. Самая опасная комбинация: сильное чувство плюс требование решить прямо сейчас. «Только сегодня», «это последний вариант», «завтра цена вырастет», «другие уже подписывают». Человека разогревают эмоционально и не дают времени, чтобы всадник успел вмешаться. **Защита простая и железная: любое крупное решение, принятое на эмоциональном подъёме, откладывайте хотя бы на сут-**

ки.Если предложение действительно хорошее, оно доживёт до завтра. Если оно не может дожить до завтра, значит, его хорошесть держалась только на вашей эмоции.

Логика, нанятая задним числом.Самое коварное в этом пункте то, что ваш внутренний интерпретатор работает на вас и против вас одновременно. Приняв эмоциональное решение, вы тут же получаете от собственного мозга набор очень убедительных аргументов, почему оно было правильным. Поэтому перед важным решением полезно делать одну вещь: **записать свои критерии до того, как вы увидите варианты.**Если вы ищете квартиру, запишите заранее, что для вас важно и сколько вы готовы платить. Иначе, увидев красивую кухню, вы немедленно придумаете, почему метро в двадцати минутах пешком — это даже полезно для здоровья.

Эмоциональная перегрузка в переговорах. Иногда вторая сторона нарочно выводит вас из себя: тянет время, говорит резкости, обесценивает ваше предложение. Разозлённый человек принимает решения слоном, и чаще всего плохие. Если вы замечаете, что внутри закипает, лучшее, что можно сделать, — взять паузу. «Давайте я подумаю и вернусь к вам завтра». Решение, принятое в гневе, почти всегда стоит дороже, чем решение, принятое на следующий день.

* * *

Этот пункт объясняет, почему все остальные механизмы влияния работают. Якорь, страх потери, дефицит, мнение

толпы, взаимность — всё это способы обратиться к слону напрямую, минуя всадника. Всадник потом всё объяснит. Он всегда всё объясняет.

Сухой остаток

Решение принимает чувство, логика его оправдывает. Хотите повлиять — начните с истории и образа, потом дайте аргументы, которые закрепят решение и помогут человеку объяснить его другим. Хотите защититься — замечайте, какое чувство вам продают, откладывайте крупные решения, принятые на подъёме, и записывайте свои критерии до того, как увидите варианты.

А теперь представьте, что слону нужно принять решение в ситуации, где он совсем ничего не понимает. Новый ресторан в чужом городе, незнакомый товар, непривычная сделка. На что он будет опираться? Ответ знает любой, кто хоть раз выбирал кафе по количеству людей внутри.

Мелкий шрифт

Аргументы убеждают тех, кто уже согласен. Остальных убеждают истории.

Если вы не можете вспомнить настоящую причину своего решения, не волнуйтесь: мозг уже придумал вам хорошую.

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.