



# НЕЙ РО МАР КЕ ТИНГ

*Дэвид  
Льюис*

КАК  
ПРОНИКНУТЬ В МОЗГ  
ПОКУПАТЕЛЯ

В ДЕЙСТВИИ

DR. DAVID LEWIS

# THE BRAIN SELL

WHEN SCIENCE MEETS  
SHOPPING



NICHOLAS BREALEY  
PUBLISHING  

---

London • Boston

ДЭВИД ЛЬЮИС

# НЕЙРОМАРКЕТИНГ В ДЕЙСТВИИ

КАК ПРОНИКНУТЬ В МОЗГ  
ПОКУПАТЕЛЯ

Перевод с английского  
Марии Мацковской

МОСКВА  
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»  
2015

УДК 339.138  
ББК 88.571.4  
Л91

*Издано с разрешения Nicholas Brealey Publishing Group*

*На русском языке публикуется впервые*

**Льюис, Дэвид**

Л91      Нейромаркетинг в действии. Как проникнуть в мозг покупателя / Дэвид Льюис ; пер. с англ. Марии Мацковской. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 304 с. — ил.

ISBN 978-5-00057-332-7

Эта книга отца нейромаркетинга Дэвида Льюиса расскажет, как рекламодатели могут стимулировать продажи и влиять на эмоции потребителей, используя цвет, запах, броские слоганы и предрассудки. На основе своих исследований автор описывает будущее маркетинга. Все идеи иллюстрируются отличными примерами.

Библиография размещена на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru/books/mozg\\_potrebitelya](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/mozg_potrebitelya)

Адресуется маркетологам и менеджерам по рекламе, а также тем, кого интересует научный подход к процессу покупки.

УДК 339.138  
ББК 88.571.4

*Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издателя.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».*

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-332-7

© David Lewis, 2013

This edition is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing and The Van Lear Agency LLC

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

Стивену Мэттьюсу с огромной  
благодарностью за помощь,  
которую он многие годы оказывал мне,  
и за то, что вдохновлял меня  
все это время.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	9
Глава 1. Когда наука встретилась с продажами.....	15
Глава 2. Мы покупаем, повинуюсь скрытым средствам убеждения.....	27
Глава 3. «Я знаю, о чем вы думаете!».....	59
Глава 4. Почему шопинг не только «в сознании».....	80
Глава 5. Внутри покупающего мозга.....	102
Глава 6. Убеждающая сила атмосфериков.....	125
Глава 7. Любовь к бренду: конструирование эмоций.....	151

Глава 8. Сила сублиминального инструктирования и убеждения.....	179
Глава 9. Когда телевизор следит за вами.....	202
Глава 10. Маркетинговое могущество мобильных средств связи.....	225
Глава 11. Мозг в клетке продаж — безвозвратно.....	240
Глава 12. Пусть покупатель знает.....	265
Благодарности.....	271
Об авторе.....	273
Примечания.....	274





# ВВЕДЕНИЕ

Материал, с которым мы работаем, — это ткань человеческого сознания.

**Вэнс Паккард, «Тайные манипуляторы»**

Более полувека назад американский журналист Вэнс Паккард\* шокировал потребителей тем, что показал, насколько интенсивно ими манипулируют ради коммерческой выгоды. Его бестселлер «Тайные манипуляторы»<sup>1</sup> — это разоблачение темных сторон рекламы, предупреждение о том, что «рекламодатели принимают широкомасштабные, часто на удивление успешные усилия, чтобы направлять наши безотчетные привычки, решения о покупке и процесс мышления в определенное русло. Зачастую они затрагивают струны, находящиеся за рамками осознанного процесса мышления. Другими словами, чаще всего нами движут до некоторой степени скрытые призывы».

Эти слова были написаны в 1957 году. С тех пор о том, как работает наш мозг, ученые узнали больше, чем за всю предыдущую историю человечества. Хотя эти достижения до сих пор не позволяют читать мысли, исследователи как никогда близки к этой цели. Уже известно: то, к каким участкам мозга приливает кровь и как изменяются электрические сигналы, с помощью которых осуществляется связь между этими участками, может многое рассказать о наших эмоциях, действиях и мышлении.

Сегодня ни в одной стране мира нет ни одной крупной компании, которая не участвовала бы в гонке за использование открытий нейробиологии. Область их применения — разработка

---

\* Библиография размещена на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru/books/mozg\\_potrebitelya](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/mozg_potrebitelya). *Прим. ред.*

технологий воздействия на потребителей (или, как скажут критики, манипуляции ими), а приз в этой гонке — не только их сердца, но и сознание.

Я знаю об этом, потому что более тридцати лет темой моих нейробиологических исследований была уязвимость мозга человека и различные методы воздействия на него.

Я заинтересовался этой быстро развивающейся научной областью в конце 1980-х, когда работал на кафедре экспериментальной психологии Университета Сассекса. Тогда я прикреплял электроды к головам добровольцев, чтобы фиксировать электрическую активность их мозга во время просмотра телевизионных рекламных роликов. Через двадцать лет те первые исследования вылились в то, что стало многомиллиардной индустрией нейромаркетинга.

С тех пор мы с моими коллегами по Mindlab используем все более чувствительное и сложное оборудование для анализа того, что происходит в сознании и теле человека, который делает покупки. Я записываю мозговую активность, изменения в сердечном ритме, дыхании, температуре кожи и реакции возбуждения людей в предприятиях розничной торговли — от мелких семейных магазинчиков до мраморных залов роскошных торговых центров. Я видел, как выгодная покупка заставляет учащаться пульс и как возбуждает покупателя красный цвет.

Я брал образцы слюны, чтобы оценить уровень стресса, и использовал оборудование для отслеживания направления взгляда, чтобы определить, сколько времени потребители тратят на изучение разных витрин. В последнее время, по мере того как интернет и социальные сети становятся все влиятельнее и распространяются все шире, я стал изучать, как делают покупки онлайн. Записывая направление взгляда, фиксируя уровень внимания пользователей, я исследовал, как они копаются в интернете, просматривают веб-страницы и покупают онлайн; то, как они реагируют на разные формы рекламы и участвуют в социальных сетях, таких как Facebook и LinkedIn. Моя задача — поместить шопинг под микроскоп: не только для того, чтобы наблюдать за поведением потребителей, но и чтобы понять, что они чувствуют и думают, когда ищут любые продукты — от жидкости для мытья посуды и мастики для пола до дизайнерских солнечных очков и новейшего смартфона.

Эта книга — взгляд изнутри на то, как быстрый рост знаний о работе мозга (в сочетании с прорывами в нейро- и поведенческой экономике и психологии потребления) помогает повышать эффективность рекламы, маркетинга и розничной торговли — укреплять клетку продаж, в которую заключен наш мозг.

Если вы специалист по рекламе, маркетингу или розничной торговле (в более широком смысле представитель «индустрии убеждения»), вы познакомитесь с новейшими технологиями в своей области и научитесь пользоваться ими. Как потребитель вы узнаете, каким образом на вас все сильнее воздействует эта невероятно влиятельная индустрия. Ее технологии, как объясняет бывший специалист по рекламе Роберт Хит в своей книге «Совращение под-сознания», серьезно влияют на выбор «в отсутствие послания, или даже если мы не помним и не обращаем внимания на послание, не помним и не обращаем внимания на рекламу, и независимо от того, нравится ли нам реклама или вызывает отвращение»<sup>2</sup>.

Эта книга покажет вам, что во время шопинга на потребителя можно воздействовать даже через то, что его окружает. Например, освещение в магазине уцененных товаров будет ярким и ровным, чтобы показать товар в выгодном свете, а в магазине дорогой косметики свет будет мягким, чтобы выгодно подчеркнуть внешность клиентов. Музыка, которая играет в магазине, может заставить покупателя проходить вдоль полок быстрее или медленнее, а ароматизированный воздух в казино расслабляет игроков и замедляет для них течение времени. Эти методы создания правильной атмосферы неумовимо контролируют поведение и настрой потребителей — так, что они этого даже не замечают. А появление так называемой архитектуры выбора позволяет на подсознательном уровне манипулировать тем, как мы принимаем решения.

Однако более глубокое понимание мозговой активности — лишь часть картины. Сила индустрии убеждения растет благодаря появлению совершенно новых путей выхода на рынок — через интернет, социальные сети, мобильные устройства и персонифицированные рекламные послания. Например, в главе 7 я расскажу об акустических иконках на экране компьютера, которые издают соответствующий звук, когда вы щелкаете по ссылке сайта, — шипение стейка на сковороде для ресторана, звук разбивающихся о берег волн для туристического агентства. Даже телевизионные

передачи, которые смотрите вы и ваши дети, могут серьезно повлиять на то, как вы воспринимаете окружающий мир и как делаете покупки, — об этом я расскажу в главе 9.

Еще один источник влияния, который позволяет составить картину мира потребителей, — это супермассивы данных; их создание — одна из постоянно развивающихся способностей отрасли. В главе 11 я объясню, как с помощью высшей математики и скоростных компьютеров можно систематизировать покупательские привычки, информацию о которых ищут, например, в социальных сетях, таких как Facebook и Twitter. По словам представителей отрасли, эти данные помогают персонифицировать маркетинг так, что время и внимание клиентов занимают лишь те продукты и услуги, что имеют к ним непосредственное отношение. Поиск супермассивов данных — лишь одна из причин, по которым в моей лаборатории, как и практически в любой подобной организации, работают не только нейробиологи, но и математики, статистики и физики.

Индустрия убеждения обретает все большую силу, но если вы считаете, что как потребителя вас ни в чем невозможно убедить — уверены, что все свои покупки вы делаете исключительно по доброй воле, — то посмотрите на вещи, которые вам принадлежат. Готов поспорить, что немалое их количество — от джинсов, которые вы носите, до машины, которую водите, — были куплены не только по интеллектуальным, но и по эмоциональным причинам; что на самом деле на ваш выбор воздействовали так тонко, что вы даже этого не заметили.

Подумайте вот о чем. В одном исследовании послание, убеждающее потребителей пить определенный бренд чая, высвечивалось на экранах их компьютеров настолько ненадолго, что они даже не замечали этого. Несмотря на то что участники не осознавали, что видели это послание, оно заставило их заказывать именно этот бренд в ситуации свободного выбора. Это и другие исследования метода, называемого сублиминальным инструктированием, я описываю в главе 8.

Но как же такое возможно? Как можно заставить потребителей покупать что-то конкретное, если они этого не осознают? Я объясню в главе 2, каким образом на потребителей уже давно воздействуют так, что они практически этого не замечают.

Убеждающая сила рекламы и маркетинга вряд ли вызовет удивление, учитывая, сколько времени, таланта и денег туда вкладывается. Лишь в Великобритании и США на рекламу тратится вдвое больше, чем на образование (313 миллиардов долларов против 132 миллиардов). Когда речь идет о разработке новых товаров, без которых вы не сможете обойтись, компании привлекают тысячи ученых и исследователей. Они создают такие полезные, хоть и вполне обычные продукты, как Febreze, Bovril, Pampers, Pot Noodle, Flash, Stork, Duracell, Marmite, Old Spice, PG Tips, Max Factor и Cup-a-Soup.

Недавно я побывал на заседании в одной быстро развивающейся компании, занятой выпуском потребительских товаров (FMCG). На него пригласили пять ученых, всех с научными степенями ведущих университетов Британии. Был там физик-теоретик из Кембриджа, инженер из Бристоля, математик из Имперского колледжа Лондона, учившийся в Оксфорде биохимик с докторской степенью Университета Сассекса. Какова была наша задача? Оценить эффективность продукта для ухода за мужской кожей, который стоил менее 15 долларов.

## **ЗОЛОТОЙ ВЕК ШОПИНГА ИЛИ ОРУЭЛЛОВСКИЙ КОШМАР?**

Сегодня сила и изощренность индустрии убеждения возросла так, что Паккарду даже и не снилось в самых страшных кошмарах. Успехи нейробиологии дают специалистам по рекламе, маркетологам и розничным фирмам возможность эффективно конкурировать на глобальном рынке, где соперничающие бренды борются за сердца, умы и кошельки потребителей.

Возьмем только одну технологию, которая заботит многих потребителей и правозащитные организации. Она перекликается с фильмом «Особое мнение», в котором предсказано уродливое будущее, полное скрытой персонифицированной рекламы. Представьте себе, что вы едете в поезде и задремали, прислонившись головой к окну. У вас в мозгу немедленно начинает звучать реклама — кажется, она идет изнутри. Голос, источник которого располагается внутри вашей черепной коробки, пытается что-то вам продать. Хуже того, этот странный и бесплотный голос прекрасно

знает, что вам нравится или не нравится, он в курсе того, какие продукты и услуги вы покупаете.

Дурной сон? Слуховая галлюцинация?

Нет, только одна из новейших технологий донесения рекламы до ничего не подозревающих потребителей. Электромеханический передатчик, прилаженный к каждому окну, превращает аудиосигналы в вибрации высокой частоты. Когда усталый путешественник склоняет голову к окну, кости его черепа вибрируют в унисон. Даже если вокруг шумно, передатчик производит абсолютно чистый звук, который возникает у вас в голове. Это послание, которое слышит только один человек и которое, благодаря данным, собранным в социальных сетях и при изучении предыдущей истории покупок, может быть однозначно привлекательным.

Эта система, разработанная рекламным агентством BBDO Germany по заказу телекомпании Sky Deutschland, доказала свою эффективность и вызвала немало толков. Потенциальные клиенты приветствовали ее как «новое слово в рекламе в общественном транспорте», а многие потребители были в ярости. Видеоролик, в котором демонстрировалась эта система, вызвал не только возмущение («Это нарушение права человека на отдых!»), но и угрозы насилия («Я бы разбил это окно молотком!»).

Неудивительно, что такие технологии продаж — а в этой книге я покажу вам еще более сложные, которые только маячат на горизонте, — внушают многим потребителям ощущение, что их сознанием бесстыдно манипулируют в коммерческих интересах. Они боятся «старшего брата» Оруэлла, того, что эти технологии смогут скрыто диктовать им, что покупать.

Насколько оправданна эта тревога? Для чего могущественные компании и ученые, разрабатывающие эти технологии, создают их: чтобы манипулировать потребителями или просто для того, чтобы вы делали более полезные покупки и меньше при этом нервничали? Насколько эффективны эти новейшие скрытые средства убеждения, сильно ли они действуют на то, что и почему покупают люди? И что вы как отдельный потребитель можете сделать, чтобы защититься от их чрезмерного влияния?

Это лишь часть вопросов, на которые я буду отвечать в этой книге. Но сначала давайте вернемся в 1901 год — именно тогда наука впервые встретила с продажами.

## ГЛАВА 1

# КОГДА НАУКА ВСТРЕТИЛАСЬ С ПРОДАЖАМИ

Сегодня в рекламу вкладывается больше усилий и денег, чем в любую другую деятельность, призванную изменить общественное сознание.

**Джин Килборн (2005)<sup>1</sup>**

Реклама — древнее искусство. Еще в стародавние времена продавцы расхваливали перед прохожими свой товар или нанимали городских зазывал, «которых выбирали за мелодичный голос и очевидное красноречие»<sup>2</sup>, чтобы те пели дифирамбы тому, что было выставлено в лавках. Причины развития рекламы очевидны — как писали современные специалисты по интернет-маркетингу Дэмиан Райан и Келвин Джонс:

**В мире бизнеса не много несомненных фактов, но одно бесспорно: если вы не сообщите своим клиентам о том, что продаете, долго вы в бизнесе не продержитесь<sup>3</sup>.**

Десятки тысяч лет задачей рекламы было лишь продвижение — как говаривал Альберт Ласкер, подробнее о котором поговорим позже, «чтобы имя клиента всегда было на слуху». Успех

в рекламе, как твердо верили ее практики, зависел только от креативности, здравого смысла и практического опыта. Они считали себя художниками, которым не была нужна никакая помощь науки — да они и не хотели ее. Однако на заре двадцатого века ситуация начала меняться.

## **ОТ ПРОДВИЖЕНИЯ К УБЕЖДЕНИЮ: ПОДЪЕМ ПОДСОЗНАНИЯ**

В начале 1901 года организационный комитет престижного чикагского клуба «Агейт» пригласил 32-летнего доктора Уоллета Дилла Скотта прочесть послеобеденную лекцию. Скотт, доцент психологии в Северо-Западном университете, предложил такую тему: «Роль психологии в рекламе». После того как все насладились вкусным обедом и прекрасным вином в элегантной, обшитой деревом столовой клуба, президент призвал присутствующих к молчанию и представил лектора. Присутствующие, среди которых были самые преуспевающие специалисты по рекламе, откинулись на спинки обитых кожей кресел.

Скотт рассказал им о росте интереса к подсознанию потребителя. Он объяснил:

**Рекламу иногда считают нервной системой делового мира. Подобно тому, как наша нервная система существует, чтобы давать нам всевозможные ощущения от объекта, реклама должна пробуждать в читателе то многообразие образов, которое может создать сам объект.**

Дальше он объяснил присутствующим, что их работа — то есть создание рекламы — должна оказывать «определенное воздействие на сознание потребителей. В широком смысле психология — это наука о сознании. Искусство — это действие, а наука — понимание того, как действовать, или объяснение того, что было сделано. Сумев найти и выразить психологические законы, на которых основано искусство рекламы, мы совершим серьезный прорыв, так как дополним искусство рекламы наукой»<sup>4</sup>.



Выступление Скотта и бестселлер, который он затем выпустил, — «Психология рекламы» (The psychology of advertising) — оказали огромное влияние на то, как рекламисты стали смотреть на свое ремесло и какое значение они стали придавать науке, особенно психологии. А дальше было вот что.

## **МОГУ ВАМ РАССКАЗАТЬ, ЧТО ТАКОЕ РЕКЛАМА!**

Через три года после выступления Скотта в клубе «Агейт» бывший служащий Королевской конной полиции Канады Джон Кеннеди произвел вторую революцию в мире рекламы. Для этого ему понадобилось лишь пять слов. Теплым весенним днем 1904 года один из великих пионеров рекламы Альберт Ласкер входил в свой офис, когда посыльный принес ему свернутую записку от незнакомца, отказавшегося назвать себя секретарю. «Я внизу, — было написано в записке, — и я могу рассказать вам, что такое реклама. Я знаю то, чего не знаете вы. Для меня важно сообщить это вам, и для вас это будет иметь огромное значение. Если вы хотите знать, что такое реклама, скажите посыльному “да”».

Ласкер задумался. Практичный бизнесмен, который сумел сделать состояние, превышающее 52 миллиона долларов, он привык к домогательствам чудаков и шарлатанов. Однако записка так его заинтриговала, что он велел посыльному проводить к нему незнакомца. Их встреча, затянувшаяся до ночи, закончилась тем, что Ласкер нанял Кеннеди за невиданную тогда зарплату — 28 тысяч долларов в год. Через два года Кеннеди, который писал живые рекламные тексты для продвижения укрепляющих средств доктора Шупа, зарабатывал 75 тысяч долларов в год — и функции рекламы были переосмыслены.

Что же произвело такое впечатление на Ласкера и привело к коренной ломке всей отрасли? Описание рекламы, которое Кеннеди уложил в пять слов: «искусство продажи посредством печатного слова». Джон О’Тул, который позже стал председателем рекламного агентства Ласкера, сказал так:

Сегодня кажется, что здесь нет ничего особенного, что это совершенно очевидно. Но в 1904 году это определение полностью изменило направление развития рекламы и наделило ее той огромной ролью, которую она сегодня играет в нашей экономике. Приравняв функцию рекламы к функции продавца, который лично обращается к потенциальному клиенту, оно выявило настоящую природу рекламы. Впервые к созданию рекламы применили концепцию убеждения, то есть основную задачу продавца<sup>5</sup>.

В 1906 году, то есть два года спустя, специалист по рекламе из Чикаго Джон Ли Махин отметил, что специалисты по рекламе все больше внимания уделяют психологии. В своих «Лекциях по рекламе», изданных для внутреннего пользования, он объяснял:

Реклама заставляет людей думать, как хотите вы. Для этого необходимо использовать все то, что может создать впечатление и обобщить мнения... Великая сила рекламы позволяет вложить в голову людей определенные идеи, и им будет казаться: они были у них всегда... Потребитель почти всегда делает покупки, подсознательно повинуюсь — как ему представляется — предписаниям авторитета, с которым он с готовностью советуется и который уважает<sup>6</sup>.

Осознав тот факт, что их бизнес — не только продвижение, но и убеждение, — рекламисты стали все чаще советоваться с психологами. Теперь они считали, что образование, навыки и опыт этих ученых помогут им влезть в подсознание потребителя.

## НА СЦЕНУ ВЫХОДЯТ ФРЕЙДИСТЫ

К концу Первой мировой войны на отрасль, которая раньше зиждлась на креативности копирайтеров и воображении художников, стали все сильнее влиять взгляды ученых, изучавших

психоанализ. Эти эксперты, в основном последователи Фрейда, подчеркивали, как важны эмоции для того, чтобы понравиться потребителю. В отчаянном поиске новых путей влияния на общественное сознание многие специалисты по рекламе искали совета Эрнста Дитчера.

Дитчер, живой, общительный лысеющий человек в галстуке-бабочке и очках в роговой оправе, с удовольствием присвоил себе звание «г-н Массовая мотивация собственной персоной». На вершине холма над рекой Гудзон он построил Институт исследования массовой мотивации. В его прекрасно оборудованной штаб-квартире было много помещений: одни для проведения фокус-групп, другие для тайного наблюдения за людьми, которые смотрят телевизор, и записи их комментариев на спрятанные магнитофоны. Более того: в распоряжении Дитчера была еще и «психопанель», в которую входили сотни семей, чье эмоциональное состояние заранее было подвергнуто психоанализу.

Он обещал своим клиентам, что с помощью методов, которые проповедовал Зигмунд Фрейд, сможет не только глубже разобратся в нуждах и желаниях потребителей, но и предложить технологии, которые позволят «контролировать их поведение». Он утверждал, что рекламные агентства — это:

**...одни из самых продвинутых психологических лабораторий... обладающих способностью манипулировать мотивацией и желаниями человека и создавать потребность в товарах, о которых недавно еще никто не слышал или которые, может быть, никто не хотел покупать<sup>7</sup>.**

Один из таких клиентов был производителем сигар. Он потратил на рекламу тысячи долларов, но она все равно не работала. С рекламного объявления улыбалась женщина, протягивающая сигары мужу и его друзьям. Рекламу печатали повсюду, но фактически она привела к серьезному падению продаж. Дитчер объяснил, что мужчины курят сигары из-за того, что подсознательно это заставляет их ощущать собственную важность и доминантность. Сигара, утверждал он, — это фаллический символ; изображая женщину, которая призывает мужчин к курению, реклама

психологически кастрирует клиентов мужского пола. Иллюстрацию быстро заменили, текст переписали, и продажи значительно выросли, хотя в чем именно состояли эти изменения, скрыто под сенью времен.

После окончания Второй мировой войны огромные производственные мощности, которые Америка построила для поддержки боевых действий, быстро переключились на мирную продукцию. В результате появилось множество товаров, которые нужно было продавать, и рекламисты стали еще внимательнее прислушиваться к психологам. По словам этих специалистов, общество вступало в психоэкономическую эпоху, и теперь самое трудное заключалось не столько в том, чтобы продвигать товары массового производства, сколько в том, чтобы массово производить потребителей.

В президентском обращении к Национальному совету по семейным отношениям социолог Кларк Винсент четко сформулировал свою задачу, объяснив, что семья перестала быть просто производственной единицей, она превратилась в «жизнеспособную единицу потребления»<sup>8</sup>. Специалисты по рекламе все чаще считали, что представители общества действуют не рационально, а под воздействием эмоций, и легко подвергаются манипуляции. Чем сильнее укреплялось мнение, что потребители действуют из эмоциональных, а не рациональных побуждений, тем больше оправданий они находили созданию эмоциональных, вызывающих к чувствам обращений. Этот взгляд на покупающую общественность суммировал один руководитель рекламного агентства, одобрительно цитируя некий рекламный призыв, звучавший из переносных громкоговорителей в Канзасе:

**Дружище, слова ничего не значат, считаются только чувства. Чувство — великая вещь. Тебе нужна страсть. Нужно сделать так, чтобы они поверили: у тебя есть именно то, чего им хочется.**

По некоторым оценкам, к концу 1950-х на психологические исследования тратили около миллиарда долларов в год. Эти технологии, желание манипулировать и, по словам Вэнса Паккарда,

проводить психологические атаки на потребителей и заставили его написать книгу «Тайные манипуляторы».

Среди многих примеров Паккард рассказывает об исследовании, которое было проведено по заданию American Airlines. Авиакомпания хотела понять, почему многие бизнесмены так боятся летать, что делают это только в крайнем случае — если нет альтернативы. Паккард провел несколько проективных экспериментов, таких как тест Роршаха с чернильным пятном<sup>9</sup>, а потом объяснил клиентам, что мужчины не столько боятся погибнуть, сколько испытывают смещение и вину, думая о том, как их семьи воспримут новость об их гибели. На основе этой информации American Airlines разработала рекламную кампанию, нацеленную на домохозяек. В ней расхваливали преимущества полетов в отпуск всей семьей и того, что муж быстрее вернется из командировки, если полетит на самолете. Кроме того, авиакомпании взяли себя за горло и создали «психологически спокойную атмосферу» в салоне<sup>10</sup>.

Однако не только рекламисты пытались формировать общественное мнение и взгляды. В начале двадцатого века возникла новая профессия: специалист по связям с общественностью.

## **ЭДВАРД БЕРНЕЙС: КОРОЛЬ РАСКРУТКИ**

По некоторым оценкам, сегодня в Великобритании и США на одного журналиста приходится четыре специалиста по связям с общественностью. Это значит, что практически каждая новость, которую вы видите по телевизору, слушаете по радио, читаете в газете или находите в интернете, появилась потому, что над ней поработали специалисты по связям с общественностью, или, как предпочитают их называть некоторые фирмы, специалисты по корпоративным коммуникациям. Финансируемые из глубоких карманов своих клиентов, крупнейшие компании по связям с общественностью располагают большими деньгами и ресурсами, чем многие СМИ, их уникальное положение позволяет создавать истории, настраивающие потребителей в интересах их клиентов. Их власть позволяет им покупать плохие новости и улучшать самые сомнительные репутации.

«Отец-основатель» связей с общественностью Эдвард Бернейс был в свои времена очень влиятельной фигурой. Он родился в Вене в 1891 году, его мать была сестрой Зигмунда Фрейда, а его отец — братом жены Фрейда, то есть он был вдвойне племянником основоположника психоанализа.

Во время Первой мировой войны Бернейс работал в Комитете по общественной информации США (CPI), финансируемой правительством пропагандистской организации, чьей миссией было продвижение и реклама «войны за прекращение всех войн» как конфликта, который «обезопасит мир для демократии». После войны он сыграл важную роль в создании того, что его биограф Стюарт Эвен описывает как «судьбоносную связь между теориями массовой психологии и схемами корпоративного и политического убеждения»<sup>11</sup>.

Бернейс разработал стратегию, которая все еще широко используется сегодня — ассоциации непопулярных продуктов с популярными целями. Так, в 1920-х American Tobacco Company поручила ему увеличить количество курящих женщин, потворствуя их курению на людях. Ему пришло в голову, что эту вредную привычку можно с успехом продвигать, связав ее с женской эмансипацией. Поэтому он убедил борцов за права женщин держать сигарету Lucky Strike как символический факел свободы во время марша протеста на Пятой авеню в Нью-Йорке. Это событие описывали все газеты Америки, оно сыграло огромную роль в изменении общественного мнения. В 1923 году Бернейс писал:

**Успех человека, который занимается связями с общественностью, зависит от того, может ли он создать символы, на которые готова реагировать публика... найти личные и общественные стереотипы, которые вызовут положительную реакцию... обращаться к инстинктам и универсальным желаниям. Именно этот базовый метод принесет ему нужные результаты**<sup>12</sup>.

Однако, хотя книга Паккарда улетала с полок магазинов, а инвестиции рекламных фирм в психологические исследования достигли исторического пика, влияние фрейдистов таяло<sup>13</sup>.

На их место пришла новая самоуверенная группа специалистов, называвшая себя бихевиористами. Они развенчали то, что считали ненаучными фокусами-покусами психоаналитиков, и пообещали превратить психологию в точную науку.

## НА СЦЕНУ ВЫХОДЯТ БИХЕВИОРИСТЫ

В 1920 году профессор Джон Бродус Ватсон был восходящей звездой научного мира. Он придумал термин «бихевиоризм» в 1912 году и через год опубликовал широко цитируемую и авторитетную работу в журнале *Psychological Review*. В ней Ватсон провозгласил манифест бихевиористской психологии, «предметной экспериментальной области естественных наук», чья цель — «прогнозирование и контроль поведения»<sup>14</sup>.

Однако блестящая карьера молодого ученого в Университете Джона Хопкинса неожиданно оборвалась, когда в сорок два года его без долгих раздумий уволили за то, что он оставил жену ради гораздо более молодой женщины, студентки Розали Рейнер. Он остался без работы; в те консервативные времена двери науки были для него закрыты. Но Ватсон не испугался, отправился в Нью-Йорк в поиске нового, более прибыльного занятия. К тому времени его исследования привлекли внимание некоторых руководителей рекламных агентств: они видели в бихевиоризме мощный инструмент влияния на общественность. Вскоре после приезда в город Ватсон получил работу в агентстве J. Walter Thompson, где использовал свое знание психологии в сочетании со способностями к продажам для отработки самых успешных рекламных кампаний фирмы. Для Johnson & Johnson он убедил американских мамаш пользоваться детской присыпкой каждый раз, как они меняют малышу подгузник. Для Maxwell House он создал новую традицию в офисах, на производстве и дома — «перерыв на кофе».

Ватсон продвигал бихевиоризм настолько «дерзко, убедительно и ясно», что стал ему «лучшей рекламой»<sup>15</sup>. На нем он сделал себе состояние и получил возможность наслаждаться жизнью фермера в своем обширном поместье в Коннектикуте. Его новая теория сознания оказала очень серьезное влияние

на то, как специалисты по рекламе и их клиенты стали смотреть на потребителей. Из загадочных, противоречивых и эмоциональных личностей, которыми движут неосознанные надежды, страхи, мечты и желания, в умах рекламистов потребители превратились в бездумный анонимный «люмпен-пролетариат». Это был бессмысленный и бесцельный срез общества, его поведение было легко контролировать через награды и наказания, или, говоря языком бихевиористов, через позитивное или негативное подкрепление.

За пять лет бихевиоризм стал доминирующей психологической парадигмой в США и важной и влиятельной концепцией в Европе. Казалось, молитвы специалистов по рекламе и их клиентов были услышаны. Они были уверены, что потребителей можно получить в результате массового производства, как автомобили или пишущие машинки, с помощью мощных новых технологий, разработанных в лабораториях психологов. Нужно лишь обеспечить позитивное подкрепление в нужном количестве и в нужное время, и люди уже не смогут устоять перед покупкой.

Вполне закономерно, что эти взгляды шокировали и насторожили многих, особенно в применении к рекламе, ведь это предполагало готовность и умение контролировать потребительское поведение через манипуляцию сознанием.

## **НА СЦЕНУ ВЫХОДИТ БИХЕВИОРИСТСКАЯ ЭКОНОМИКА**

Реклама была не единственной дисциплиной, заинтересовавшейся психологией. К концу 1970-х ряд ведущих экономистов стремился повысить «пояснительную силу экономики, обеспечив ей более прочную психологическую основу»<sup>16</sup>.

К 1979 году престижный журнал *Econometrics* опубликовал статью легендарной команды израильско-американских психологов Дэниела Канемана и Амоса Тверски под названием «Теория перспектив: анализ принятия решений в условиях неопределенности»<sup>17</sup>. В следующем году экономист Ричард Талер написал работу «К позитивной теории потребительского выбора»<sup>18</sup>. Совместно эти три автора создали не только новую область экономики,



вначале вызвавшую противоречивые отклики, но и совершенно новый уровень понимания потребительского выбора, который стал известен как бихевиористская экономика.

Кроме того, Канеман и Тверски открыли важный фактор принятия решений, известный как эвристическое правило «якорения». Что это такое и насколько сильно оно влияет на то, как потребители принимают решения, я подробно объясню в главе 4.

## НА СЦЕНУ ВЫХОДЯТ НЕЙРОМАРКЕТОЛОГИ

Когда в конце 1970-х я изучал психологию в университете, бихевиоризм еще не имел большого влияния в научном мире. Многие именитые психологи продолжали считать мозг человека непроницаемым «черным ящиком», а любой разговор о сознании или (о ужас) о бессознательном — антинаучным. Несмотря на это, период, который кто-то назвал «смутным временем психологии»<sup>19</sup>, подходил к концу.

С середины 1960-х на смену бихевиоризму начала приходить когнитивная психология. Эта новая парадигма изучала психические процессы, задействованные в таких важных навыках, как память, язык, принятие решений и рассуждение. Психологи все больше стали считать мозг чем-то вроде компьютера. Однако поскольку когнитивная психология подала не слишком много идей, которые могли принести коммерческую выгоду, она не имела большого значения для рекламистов, маркетологов и розничных фирм. Между тем это заставило их обратить внимание на быстро растущую область нейробиологии и разработки технологий, которые позволяли наблюдать мозг в действии.

В 2002 году Эйл Смитс, профессор Университета Эразма Роттердамского, придумал термин «нейромаркетинг»<sup>20</sup>, которым описал коммерческое применение нейробиологии и технологии нейровизуализации, картирования мозга. В своей инаугурационной речи Смитс объяснил, что задача нейромаркетинга — «лучше понять потребителя и его реакцию на маркетинговые раздражители путем прямого измерения процессов в мозгу» и повысить «эффективность методов маркетинга, изучая реакцию мозга»<sup>21</sup>.

Когда в 2001 году я основал Mindlab, по моим сведениям, в мире была лишь еще одна подобная компания. Сегодня их более 250, и научный интерес таков, что в нескольких университетах, в том числе в Университете Эразма Роттердамского в Нидерландах, INSEAD во Франции, Зеппелин в Германии и Стэнфорде в США, предлагают курсы по нейромаркетингу.

Две наиболее часто используемые нейромаркетологами технологии — это количественная электроэнцефалография (КЭЭГ) и функциональная магнитно-резонансная томография (фМРТ). Как они работают и что они могут рассказать нам о поведении потребителей, я подробно опишу в главе 3. Сейчас скажу лишь вкратце, что КЭЭГ измеряет активность мозга, записывая и анализируя электрическую активность внутри черепной коробки человека, а фМРТ — изменения притока крови к разным отделам мозга, что позволяет определить, какие его области особенно активны, когда человек выполняет те или иные задания. Как мы увидим в главе 3, оборудование, необходимое для проведения фМРТ, громоздкое и дорогостоящее, а процедура трудоемкая.

Другие методы, которыми пользуются нейромаркетологи, — это окулография (и в лаборатории, и в обычных жизненных ситуациях), а также применение устройств, записывающих изменения сердцебиения, дыхания, мышечного напряжения, температуры тела и электропроводности кожи. Оснастив магазины устройствами GPS или используя данные с мобильных телефонов, можно отследить, как люди ходят по магазину, какие полки их интересуют, на какие витрины они смотрят и сколько времени проводят в каждом отделе.

Однако было бы ошибкой считать, что высокотехнологичные и дорогостоящие устройства — единственные инструменты, которыми пользуются нейромаркетологи в попытках лучше понять поведение потребителей. Скорее это часть нового и быстро развивающегося набора методик, в том числе и психологических тестов, которые помогают заглянуть в подсознание потребителей и узнать, насколько убедителен тот или иной бренд.

Хотите узнать, что это за технологии и как их используют? Тогда начнем с того, что миллионы людей делают каждый день: пройдемся по магазинам!

## ГЛАВА 2

# МЫ ПОКУПАЕМ, ПОВИНУЯСЬ СКРЫТЫМ СРЕДСТВАМ УБЕЖДЕНИЯ

Все мы подвластны влиянию факторов, которые не осознаем и не можем сознательно контролировать.

**Роберт Розенталь, «Пигмалион в классе»**

Сегодня в Нью-Йорке прекрасное весеннее утро, и я отправляюсь на охоту — за выгодными покупками. Место охоты — магазин-дисконт модной одежды на окраине города. Мои товарищи по охоте — полдюжины хорошо разбирающихся в моде жительниц Нью-Йорка. Их острый глаз ни за что не пропустит ни одной дизайнерской вещи. Магазин не представляет собой ничего особенного: снаружи тускло-коричневый, внутри — безвкусно оформленный. Продавцы не встречают вас и не помогают сделать выбор, музыка оглушительно орет. Насколько хватает глаз, в глубину похожего на ангар зала простираются ряды и ряды вешалок. Их кричащее хромированное покрытие ярко блестит под холодным светом расположенных через равные промежутки флуоресцентных ламп.

Кажется, что вешалки прогибаются под тяжестью огромного множества платьев, костюмов, шляп, ботинок, мужских и женских сумок, ремней и модных аксессуаров. Большинство этих предметов скорее утилитарны, чем привлекательны, но я и мои волонтеры, жаждущие выгодной покупки, знают, что по залу разбросаны вожделенные предметы гардероба — дизайнерская одежда от таких икон стиля, как Ralph Lauren, Versace, Lanvin, Valentino, Miu Miu и Prada. Они заставляют быстрее биться сердце модника, особенно потому, что все это продается с большими скидками.

То, что сердце покупателя начинает биться быстрее, когда он замечает желанную вещицу, — это не просто слова, а установленный факт. Среди толпы, пробирающейся по проходам и рассматривающей товары на вешалках, и мои волонтеры. Это женщины, которые великодушно разрешили мне фиксировать, что с ними происходит, когда они находят вещь, которую хотят купить.

Девушка в белом шерстяном берете — один из моих подопытных кроликов. Берет — это единственная немодная вещь на этой безупречно одетой 23-летней барышне. Она согласилась на него неохотно и лишь по моей просьбе. Под ним спрятаны разноцветные сенсоры, прикрепленные к коже ее головы с помощью проводящего электрогеля. Они запишут электрическую активность ее мозга, пока она находится в магазине. От испытующего взгляда окружающих спрятаны и сенсоры на ее груди, которые фиксируют сердечный ритм, и еще два, прикрепленные к пальцам левой руки, — они измеряют уровень физического возбуждения.

У нее на носу очки с миниатюрной встроенной видеокамерой и микрофоном, которые записывают все, что она видит и слышит, пока ищет выгодную покупку. Все это оборудование связано — через пучок проводков, напоминающих спагетти, — с маленьким рюкзачком, в котором лежит оборудование, точно фиксирующее все процессы в ее мозге и теле. Она в магазине всего полчаса, но уже ухватила изящное черное макси-платье от Theory, стильный джинсовый жилет и пиджак от Joe's Jeans, шикарную сумку от Prada и потрясающее платье с бахромой от Free People — и все это с большой скидкой. Пока я наблюдаю за ней с немалого

расстояния, она замечает пару серебристых туфель на высоких каблуках от Jimmy Choo меньше чем за полцены и издает победный крик.

В лаборатории мы с коллегами совместим видеозаписи с реакцией мозга и тела нашей участницы этого магазинного эксперимента. Мы сможем точно сказать, какая из выгодных покупок вызвала в ней самое сильное умственное и физическое возбуждение, а какая — самое слабое.

Мы сможем выяснить, были ли эти пики и спады связаны с конкретным местом в магазине или положением товара на полке или на вешалке. Другими словами, мы сможем установить, как магазину еще больше подогреть азарт поиска, заставить покупателей больше времени провести у его полок и, следовательно, повысить прибыль.

Наши исследования показали, что для многих потребителей возможность купить вожделенный модный предмет гардероба по низкой цене рождает в мозгу такой же всплеск, как выигрыш в лотерею или даже вдыхание дорожки кокаина. Когда выгодная покупка попадает в поле зрения участника исследования, мы обычно наблюдаем активность высокочастотных бета-волн в передних долях его мозга. Это сопровождается резким усилением сердечного ритма, который может вырасти с 70 ударов в минуту до более чем 120. Кроме того, повышается электропроводность кожи, а это индикатор возбуждения симпатической части вегетативной нервной системы. Такова древняя реакция человеческого организма на необходимость вступить в схватку, убежать или бороться с холодом. Подобно автопилоту самолета, она управляет телом человека, контролируя сердечный ритм, кровяное давление и частоту дыхания, в то время как его сознание занято другими вещами.

Хотя рост симпатического возбуждения в определенных обстоятельствах можно интерпретировать как признак страха или гнева, мы считаем, что у человека, который охотится за выгодными покупками, он характеризует приятное волнение и удовольствие. Анализируя, как именно потребители ищут желанные вещи, и понимая, как это воздействует на их мозг и тело, мы можем помочь розничным фирмам сделать свои предложения еще более привлекательными.

## ЗА ПОКУПКАМИ В ПОРТУГАЛИЮ

Из наполненного солнечным светом и очарованием Манхэттена перенесемся в холодное, влажное февральское утро прибрежного португальского города Порто. Моя команда вновь опутала проводами покупателей, намереваясь отследить их реакцию во время еженедельного похода за покупками в огромный супермаркет «Континент». Подобно всем потребителям, озабоченным постоянным подорожанием, эти ищут товары со скидкой. Однако хотя они с готовностью загружают в корзину «два по цене одного», продукты по сниженным ценам и специальные предложения, по-настоящему их интересуют большие бренды. Пока они маневрируют между полками, на которых выставлено более 30 тысяч товаров, их внимание по большей части привлекают всемирно известные торговые марки, такие как Tide, Persil и Nestle; или популярные национальные бренды — средство для стирки Хау, молочные продукты Mimosa, соки Compal, кофе Delta и широко известная в стране черная туалетная бумага Renova.

Именно эти знакомые упаковки исчезают с полок первыми, а менее известные продукты покупатели могут и не заметить. Покупатели скользят по ним взглядом, даже иногда берут в руки, чтобы получше рассмотреть, но гораздо реже кладут в корзину.

Такие исследования дают розничным фирмам представление о подсознательной реакции потребителей на ключевые аспекты планировки магазина, на то, что написано на ценниках, на рекламные указатели и выкладку товара на полках. Эти данные помогают точно настроить маркетинговую стратегию и повысить продажи. Вот, например, одно наше исследование показало, что простое изменение места выкладки одного товара по сравнению с другим повысит продажи обоих. Другие исследования демонстрировали, что изменение цвета или шрифта надписей на этикетках, интенсивность цвета или освещения и даже покрытие на полу могут оказывать значительное влияние на решение о покупке.

Конечно, чтение электроэнцефалограмм — не единственный способ проникнуть в суть мозга, заключенного в клетку продаж. В следующих главах этой книги я опишу другие технологии, но сейчас давайте подробнее изучим поведенческие акценты шопинга. Лишь разобравшись в двух основных видах мотивации,

которые заставляют нас пройти по магазинам, мы сможем приблизиться к пониманию того, как скрытые средства убеждения могут оказывать на нас такое сильное влияние.

## ПРОЙТИСЬ ПО МАГАЗИНАМ ИЛИ ДЕЛАТЬ ПОКУПКИ

Сегодня шопинг — наиболее распространенный вид досуга потребителей в большинстве стран мира. Люди решают пройти по магазинам по самым разным причинам: чтобы развлечься и испытать волнение от покупки новой вещи; чтобы получить удовольствие от посещения дорогого магазина, вида красивых витрин, звуков музыки и наблюдения за толпой; чтобы ощутить приятное тепло, которым окутывает клиентов вежливый персонал, — оно заставляет их чувствовать себя важными персонами. Здесь они находят лекарство от скуки и депрессии; сюда приходят и для того, чтобы встретиться с друзьями, прогуляться, прервать унылые будни. Больше всего им нравится ощущение власти и контроля, которое дает шопинг.

Хотя пройти по магазинам почти всегда приятно, делать покупки, особенно для мужчин, — это тяжелое бремя, от которого стараются увильнуть, уделить ему как можно меньше времени и приложить как можно меньше усилий. То, как некоторые мужчины покупают, можно сравнить с броском команды спецназа — ворваться в заминированное здание, схватить заложника и — скорее-скорее — выбраться наружу.

Делать покупки — значит покупать то, что вам необходимо, но это вовсе не обязательно означает, что вы этого хотите. В конце концов, кто по-настоящему стремится стать владельцем жидкости для мытья посуды, средства для кошачьего туалета или подгузников? Это просто товары, без которых не обойтись людям, у которых в раковине лежит грязная посуда, в доме есть кот или маленький ребенок.

Потребители *делают покупки*, чтобы удовлетворить свои потребности. Они *ходят по магазинам*, чтобы потворствовать своим желаниям. Разница между двумя видами мотивации очевидна, хотя на самом деле мы увидим, что это не совсем так.

## **ПРЕВРАЩЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ЖЕЛАНИЯ-ПОТРЕБНОСТИ**

Как только желание прочно укореняется в сознании современного покупателя, он уже не может сосредоточиться ни на чем другом. Желание превращается в желание-потребность. Как отмечает профессор городской и популяционной географии Университета Саскачевана Джим Пулер,

**...можно утверждать, что в современной экономике практически все покупки, даже те, что кажутся избыточными, отражают реальные потребности покупателей, и что ничто меньше этого их не удовлетворит. Подросток не просто хочет самую модную вещь. Скорее, он чувствует, что ему совершенно необходимо иметь стильную одежду и аксессуары. Взрослый человек не просто хочет этот домашний кинотеатр. Скорее, ему он ему необходим, потому что такой же есть у всех его друзей... Такова суть шопинга в современной экономике, где практически все, независимо от того, насколько оно избыточно, воспринимается не как желание, а как потребность<sup>1</sup>.**

Желания-потребности могут вылиться в настолько сильное эмоциональное влечение, что, как показывает приведенная ниже история, его необходимо удовлетворить, и неважно, какой ценой.

## **ЭТИ БОТИНКИ СДЕЛАНЫ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ИХ ПОКУПАЛИ**

В девятнадцать лет у Катерины было ненасытное желание покупать обувь. Все шкафы в ее спальне были полны обуви — всех видов, цветов, стилей и фирм. Обуви было так много, что она почти перестала помещаться в доме. Туфли, балетки и сапоги, обувь на высоком и низком каблуке, с открытым пальцем и закрытым носом, шлепки и ботинки с острыми и круглыми носами, сапоги до щиколотки и до колена, ботфорты



и казаки — у Катерины было это все, часто по несколько пар одного стиля и цвета.

От покупки сотой пары обуви она получала такой всплеск эмоций, как будто она была первой. Тот факт, что каждая покупка увеличивала и без того растущие долги, никогда не отвращал ее от шопинга и не уменьшал дрожь удовольствия, которая охватывала ее после приобретения новой пары.

Мы с моей командой в Mindlab записывали умственную и физическую реакцию Катерины в обувных магазинах крупнейшего торгового центра Великобритании Lakeside. Когда Катерина обнаруживала новую пару обуви, которая вызывала в ней отчаянное желание-потребность, ее сердечный ритм подскакивал с 85 до 120 ударов в секунду, электропроводность кожи взлетала до небес (это индикатор сильного волнения), а электрические колебания в ее мозгу переходили из расслабленного состояния в возбужденное.

«Она обязательно купит туфли», — сказал я коллеге, когда мы следили за изменением состояния молодой женщины по дороге от припаркованного микроавтобуса к магазину. Мое предсказание сбылось — именно это она и сделала.

Важно понимать, что желания-потребности полностью подстроены, и не только с помощью рекламы, маркетинга и розничной торговли. Этому способствуют и фирмы, занимающиеся связями с общественностью, блогеры, участники интернет-форумов, радио и телевидение, газеты и социальные сети. Нейро-маркетинг также играет здесь свою роль, так как он помогает сделать продукт более желанным. В ходе обычного эксперимента различные варианты продукта — разных форм, расцветок и моделей — показывают на экране компьютера добровольцам, которые подключены к системе, отслеживающей их умственную и физическую реакцию. Окулография помогает оценить, какие моменты изучают более пристально, а каким не уделяют внимания.

Использование цифровых технологий позволяет быстро и без усилий вносить изменения в виртуальный продукт, после чего эксперимент проводится снова. Цвет меняется чуть-чуть, размер увеличивается или уменьшается, немного переделывается форма. Анализируя бессознательный отклик участника

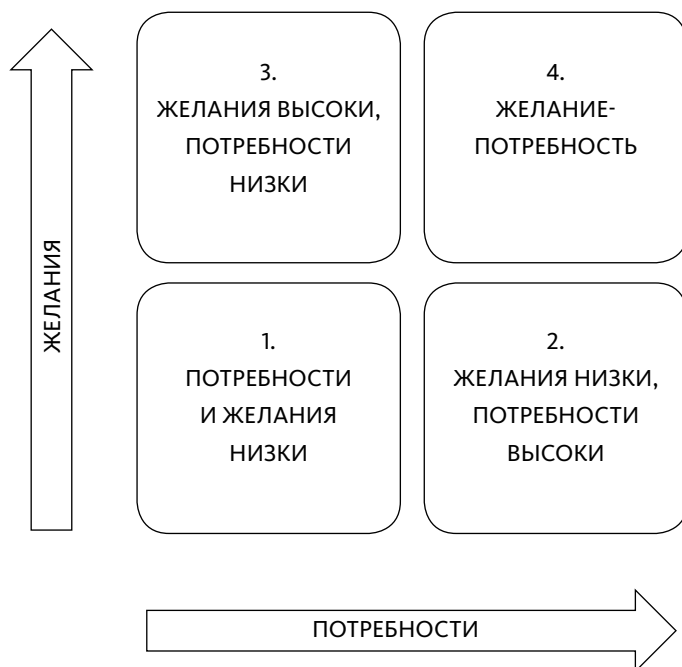


Рис. 2.1. Схема потребностей, желаний и желаний-потребностей

эксперимента, можно создать вариант продукта, который вызывает самое больше желание-потребность.

Связь между желаниями и потребностями можно проиллюстрировать на схеме (рис. 2.1).

В квадранте 1 — продукты или услуги, которых в настоящее время потребители не хотят, которые не нужны им и которые они вряд ли будут сейчас покупать. Однако то, что входит в этот квадрант, различается в зависимости от потребителей и контекста. То, что не нужно одному покупателю, другому покажется очень ценным, и это часто демонстрируют гаражные или благотворительные распродажи. То, что, кажется, не представляет ценности в одном контексте, может быть высоко оценено в другое время или в других обстоятельствах. Керамику, которую жители

Древней Греции или Рима выбрасывали на помойку, сегодня выставляют в музеях и продают на торгах престижных аукционных домов.

Продукты и услуги, которые мы поместили в квадрант 2, — это то, чего люди обычно не хотят, но что им очень нужно. Например, вряд ли кто-то хочет пойти к зубному врачу или лечь в больницу на операцию. Однако им нужно удовлетворить второстепенную потребность — удалить больной зуб или восстановить здоровье.

В квадранте 3 — все те продукты и услуги, которых, как можно убедить потребителей, они хотят, однако у них нет реальной потребности в них.

И наконец, в квадранте 4 размещаются желания-потребности, то есть те продукты и услуги, которые, попав в эту категорию в потребительском мозгу, будут продавать себя сами.

## **ДВИЖЕНИЕ ПО СХЕМЕ: КАК СОЗДАТЬ ЖЕЛАНИЯ-ПОТРЕБНОСТИ**

Даже слабые потребности и желания, которые мы поместили в квадрант 1, можно превратить в желания-потребности с помощью маркетинга и рекламы. Этого можно добиться шестью методами.

### **Заставить покупателей работать на свои покупки**

Американский гуру маркетинга Эрнст Дитчер, с которым мы познакомились в главе 1, одним из первых заметил что, заставляя потребителей работать на свои покупки, вы легко убедите их, что у них возникло желание-потребность в данном продукте. В 1930-х фирма General Mills, владевшая брендом Betty Crocker, обратилась к нему, чтобы повысить продажи своих смесей для пирогов. Дитчер посоветовал компании перестать использовать в смесях яичный порошок. Пусть домохозяйки сами добавляют в разведенное тесто яйцо. Эта уловка отлично сработала и помогла Betty Crocker превратиться в коммерчески успешный бренд, которому стали

доверять миллионы домохозяек. Отведя потребителям свою роль в приготовлении пирога — хоть она и была минимальной, — Дитчер внушил женщинам ощущение, что результат зависит от них, и поэтому они стали ценить его сильнее.

В магазине-дисконте модной одежды покупатели вынуждены долго идти вдоль рядов с вешалками и самостоятельно выискивать самые выгодные покупки. В некоторых лавочках покупатель получает скидку, только поторговавшись. Позволив ему поверить, что он обдурил продавца, купив выбранный предмет за более выгодную цену, продавец тешит его самолюбие и заставляет желать свою покупку еще сильнее.

Иногда, чтобы продажа состоялась, продавец даже поощряет в покупателе очевидную нечестность. В своей увлекательной книге «Психология влияния»<sup>2</sup> Роберт Чалдини рассказывает историю двух братьев, которые владеют магазином-ателье в Нью-Йорке. Приветствуя нового клиента, один из братьев притворяется, что туговат на ухо. Когда клиент спрашивает, сколько стоит костюм, «глухой» продавец кричит своему брату, который в тот момент что-то делает в другом конце магазина: «Сколько стоит этот костюм?»

Второй брат называет цену, например, сто девяносто долларов. Притворившись, что не услышал, первый брат снова спрашивает о цене. Он получает тот же ответ: «Я сказал, сто девяносто». «Глухой» брат поворачивается к клиенту: «Он сказал: девяносто долларов».

Чалдини пишет, что в большинстве случаев довольный клиент платил 90 долларов и старался покинуть магазин прежде, чем «ошибка» обнаружится.

В наших исследованиях мы, подключая покупателей к аппаратуре и записывая их реакцию на ситуации, в которых им либо давали скидку, либо предлагали поторговаться, отмечали умственный подъем и физическое возбуждение, которые достигали пика в момент заключения сделки. Более того, мы обнаружили, что так потребители больше ценили покупку, чем если получали ее «без усилий». Отчасти это происходит из-за так называемой ошибки атрибуции, которая возникает, когда подогретые эмоции переносятся с вызвавшей их ситуации на другой объект или человека. Например, люди, решившие на первом свидании

покататься на американских горках или посмотреть фильм ужасов, почувствуют, что их тянет друг к другу сильнее, поскольку они ошибочно приписывают всплеск адреналина, вызванный страхом, присутствию другого человека<sup>3</sup>.

То же самое происходит, когда покупатель получает скидку. Чем больше возбуждение от победы, тем больше значение, которое мы придаем приобретенной вещи. Это верно и для случаев, когда люди перебивают друг у друга ставки на аукционе.

### Создать нехватку

Как-то раз декабрьским днем я наблюдал за двумя элегантно одетыми женщинами средних лет, которые дрались в легендарном магазине игрушек Шварца на Нью-Йоркской Пятой авеню. Из-за чего схватились эти ухоженные энергичные женщины? Последняя кукла Кэббидж Пэтч от Ксавье Робертса — подарок на Рождество, без которого в 1983 году не могла обойтись ни одна девочка. Они обе намеревались ее купить. Когда желание-потребность трудновыполнимо, покупатели готовы пролить кровь, только бы осуществить его.

Прекрасно зная об этом, производители намеренно усиливают напряжение, ограничивая поставки в магазины. Если шум поднялся и в социальных сетях, покупатели пишут о том, что товар кончается, и блогеры обсуждают то же самое, — у дверей магазина начнет собираться очередь, и люди в ней могут довольно агрессивно выяснять, кто же был первым и кому достанется вожделенный товар.

Лабораторные исследования, которые проводила как моя компания, так и другие ученые, демонстрируют, что нехватка товара, как и заключение сделки, вызывает сильное физическое и умственное возбуждение. Чем больше люди конкурируют за продукт, тем сильнее каждый из них хочет его заполучить.

В один холодный январский вечер я начал измерять умственную и физическую реакцию группы молодых мужчин, которые стояли в очереди у большого лондонского универмага в предвкушении ежегодной распродажи, которая начиналась в 7.30 утра на следующее утро. Их цель? Купить одну из ограниченного

количества видеоприставок, которые будут продаваться меньше чем за полцены.

Я не только измерял их сердечный ритм, электропроводность кожи и мозговые волны, но и просил заполнить анкету. Все это позволило мне отследить изменение отношения к этой приставке с течением времени. Стояние в очереди на холоде подогрело их желание получить приставку, которое становилось все более страстным. К моменту, когда двери должны были открыться, сердечный ритм, кровяное давление, психологическое возбуждение и мозговая активность этих людей заметно выросли.

Когда я спросил, что они испытывали, выходя из магазина с покупкой в руках, многие описывали ощущение головокружительного подъема. Они чувствовали себя более живыми, чем в любой другой момент своей жизни.

«Когда я подошел к прилавку, у меня сердце выпрыгивало из груди, — говорил мне один из них. — Меня полностью захватило приятное возбуждение. Я дышал полной грудью. Руки вспотели. Потом я увидел коробку. Она как будто манила меня к себе!»

Эти физические изменения и то, какую огромную ценность эти игроманы приписывали удовлетворению своего желания-потребности, по крайней мере отчасти можно объяснить с помощью теории когнитивного диссонанса. Разработанная американским психологом Леоном Фестингером в 1957 году<sup>4</sup>, она стала одной из наиболее влиятельных и изучаемых теорий в социальной психологии.

Когнитивный диссонанс описывает чувство дискомфорта, которое мы переживаем, когда пытаемся одновременно сохранить два конфликтующих убеждения.

Представьте себе, что вы курильщик, который хочет бросить, но вам сложно расстаться с вредной привычкой. Столкновение с пугающей информацией о том, какой вред курение наносит здоровью, вызовет когнитивный диссонанс. Для того чтобы избавиться от дискомфортных ощущений, у курильщика есть выбор из двух вариантов: бросить курить или обосновать, почему он продолжает рисковать. Те, кто курит всю жизнь, скажут: «Конечно, я понимаю, что курить вредно, но не менее опасно водить

машину, ездить на велосипеде или даже переходить улицу». Они могут приводить в пример дядюшку Чарли, который курил по сто сигарет в день, дожил до девяноста лет и прекрасно себя чувствовал. Все это позволит избежать диссонанса. Но для здоровья будет полезен лишь первый вариант выбора.

В конце 1950-х Эллиот Аронсон из Стэнфордского университета и Джадсон Миллс из подразделения армии США по изучению лидерства провели исследование под названием «Влияние жесткой инициации на расположение к группе»<sup>5</sup>. Они уговорили 63 женщины-волонтера пройти одну из двух церемоний инициации — жесткую или мягкую, — чтобы вступить в дискуссионную группу. В жестких условиях добровольцы были обязаны читать вслух ругательства, обозначающие совокупление, член и половой акт, и откровенные описания сексуального контакта, взятые из современных романов. Это было очень тяжелое задание, учитывая, что в 1950-х слова, описывающие сексуальный контакт, были еще большим табу, чем сегодня.

В мягких условиях участницы исследования должны были произносить слова, которые приводили в меньшее замешательство, такие как девственность, петтинг и проститутка. Третья — контрольная — группа не должна была ничего читать вслух, ей было позволено вступить в дискуссионную группу просто так.

Ученые обнаружили, что женщины, прошедшие жесткий акт инициации, считали дискуссионную группу более стоящей и привлекательной, чем представительницы двух других групп. Они ощущали более глубокую принадлежность к группе и больше ценили свое членство.

Тот же эффект достигается в сектах: чтобы вступить в них, люди должны выдержать сложные и неприятные проверки; а перед посвящением в американские университетские братства — вытерпеть издевательства или пройти через «адскую неделю».

## **Стратегия «это еще не все» (ЭЕВ)**

Хотя эта технология продаж возникла на много десятилетий раньше нейромаркетинга, она все еще дает психологам и нейробиологам много возможностей для исследований. Стратегия ЭЕВ

бывает двух видов. Первый — продавец делает продукт более привлекательным для покупателя, снижая его цену. Например, банка кофе, которая обычно продается за 5 долларов, предлагается за 3,80.

Для экспериментальной проверки эффективности снижения цен Кэрри Поллок из Арканзасского университета с коллегами<sup>6</sup> решила устроить продажу шоколадных конфет в кампусе. Ученые сидели за столом, на котором были разложены коробки шоколадных конфет разного размера. Студентов, которые интересовались ценой, случайным образом распределяли на две группы. В одной группе, контрольной, продавец — на самом деле один из исследователей — говорил, что маленькая коробка стоит 1 доллар, а большая — 5. Для второй группы первоначальная цена была 1,25 доллара за маленькую коробку и 6,25 — за большую. В этот момент коллега исправлял продавца, напоминая, что на самом деле коробки стоят 1 и 5 долларов. Когда оказывалось, что цена ниже — даже всего на 25 центов, продажи были выше, в этой группе шоколад купили не 45, а 76%.

Второй метод ЭЕВ — предложить что-то сверху, то есть дать возможность еще более серьезно сэкономить. Когда я пишу эти слова, передо мной лежит журнал, целая страница которого посвящена как раз такому предложению. Лондонский портной рекламирует рубашки, которые обычно стоят от 70 до 80 фунтов стерлингов, всего за 20 фунтов. Но это еще не все! Как читатель этого журнала, я могу потребовать дополнительную скидку 15%. Но и это еще не все! Если я успею купить рубашку до определенной даты, то получу шелковый галстук в подарок.

ЭЕВ — достаточно широко распространенная и, как показывают исследования, эффективная методика превращения необязательного продукта в предмет, без которого невозможно обойтись. Покупаешь один — второй бесплатно, три по цене двух или ручка в подарок, бесплатный обед, который предлагают некоторые страховые компании, — лишь несколько ее примеров.

ЭЕВ работает, поскольку, как я объясню в главе 4, поощряет потребителей делать покупки бездумно, а не вдумчиво.



## **Поощрять настрой на игру**

Занятые игрой люди готовы больше покупать. Именно поэтому так много денег мы тратим на бессмысленные сувениры на отдыхе, когда осматриваем туристическую достопримечательность, посещаем старинный замок или тематический парк. В книге «Домашний обиход» итальянский философ Умберто Эко пишет о том, что домики в Диснейленде «внушают нам ощущение... принадлежности к фантастическому прошлому, которое живет в нашем воображении». Однако он отмечает, что внутри мы находим «замаскированный супермаркет, где одержимо покупаем, веря в то, что это тоже игра»<sup>7</sup>. В главе 6 я подробно исследую роль веселья и фантазии в формировании у людей желаний-потребностей.

## **Желание-потребность для того, чтобы отвлечься**

Аэропорты все больше превращаются из зданий, из которых вы улетаете, в здания, в которых вы ходите по магазинам. Эти гипермаркеты с движущимися дорожками пользуются тем, что, в отличие от обычных потребителей, пассажирам никуда не деться от того, что их окружает. Кроме того, людям здесь часто скучно или нужно отвлечься, они нервничают и ищут утешения. В результате они тратят время и деньги на подключение к интернету и покупки. Зачастую они покупают некую форму дружбы, а не продукт. Здесь возникает такое же желание-потребность в человеческом контакте, как и в том, что продается.

Одна моя приятельница, американская журналистка, вспоминает о своем опыте таких «отношенческих» покупок, когда поздно вечером она прилетела в аэропорт Шипхол в Амстердаме. «Рейс отложили, и я уже более десяти часов путешествовала одна. После приземления у меня была пара часов до следующего полета — их надо было как-то убить. Мне было одиноко, скучно, я устала», — рассказывала она.

Печально шатаясь по аэропорту, она набрела на приятного молодого человека, который продавал косметику. В результате

она купила косметики более чем на 200 долларов. «Мне все это было не особенно нужно, — вспоминает она, — но я чувствовала, что немного обязана ему — он уделил мне много времени и под- нял мне настроение».

### **Создать ощущение неполноценности**

В начале 1920-х многие американцы пребывали в счастливом неведении. Они даже не подозревали, что их подстерегает проблема, причем настолько серьезная, что может помешать кому-то создать семью или угрожать работе. Это была личная неполноценность, настолько сильная и в потенциале грозившая разрушить их жизнь, что даже их друзья боялись упоминать об этом. У них было несвежее дыхание!

Это состояние впервые диагностировала фармацевтическая компания Lambert, давшая ей подходящее медицинское название: «хронический халитоз». Обнаружив проблему, она предложила страдальцам купить ее решение: листерин, мощный хирургический антисептик, который открыли в девятнадцатом веке и первоначально использовали и для мытья полов, и для лечения гонореи. На рекламе Lambert были изображены печальные мужчины и женщины, безнадежно метавшиеся о романтических отношениях: их путь к любви перекрыла завеса наглядного дурного запаха изо рта. Нет сомнения в том, что, найдя новую, ранее незамеченную проблему, компания получила большие дивиденды. За семь лет ее доход значительно вырос: со 115 тысяч долларов до более чем 8 миллионов.

Ежедневно к современному потребителю обращены около 4 тысяч коммерческих посланий, и многие из них говорят о той или иной личной неполноценности. Нас предупреждают о том, что мы слишком толстые или лысые, слишком прыщавые или морщинистые, что мы рискуем стать плохими родителями, неудачными любовниками, неблагодарными гостями. Наши личные отношения могут быть разрушены запахом нашего тела, перхотью, слишком сухой или слишком жирной кожей, несварением желудка, изжогой или недостаточно белыми зубами. Другими словами, все, из-за чего мы не дотягиваем до идеала, может

нанести нам удар, если мы не купим продвигаемый продукт или услугу.

Соучредитель и креативный директор нью-йоркской Free Range Studios Йона Сахс подчеркивает:

**С момента возникновения современного маркетинга профессиональные увещеватели полагаются на «метод неполноценности». Скажите людям, что мир опасен, что у них нет того, что им нужно, что они во что-то не вписываются. Затем предложите волшебное средство — ваш продукт<sup>8</sup>.**

Один из методов превращения таких услуг, как стоматология, хирургия или инъекции, из неприятной потребности в желание-потребность — продвигать их как средство улучшения внешности и повышения уверенности в себе. Коронки для идеальных зубов, подтяжка лица для того, чтобы выглядеть моложе, грудные имплантаты, чтобы казаться сексуальнее, ботокс, чтобы разгладить стареющую кожу, — вот лишь несколько примеров.

Хотя продажи через неполноценность по-прежнему работают, многие считают, что этот метод нарушает микроклимат взаимной поддержки и доверия, который создают социальные сети. Из-за этого люди отвергают рекламу, создающую тревогу, и больше полагаются на рекомендации семьи, друзей и даже незнакомых людей. Йона Сахс считает, что маркетинг будущего — это «послание, которое наделяет аудиторию новыми полномочиями, делает ее героем, напоминает, насколько велик ее потенциал»<sup>9</sup>.

## МОЗГ ЗАКЛЮЧАЮТ В КЛЕТКУ ПРОДАЖ

Но в чем именно заключаются все эти технологии продаж? Краткий оксфордский словарь дает такое определение глаголу «продавать»: «Отдавать или вручать другому человеку в обмен на деньги». Хотя толкование довольно точное, оно не позволяет вникнуть в психологическую и неврологическую подоплеку

данного процесса. Более полезным для нас будет понимание продажи как решения проблемы. Производитель или провайдер услуг предлагает потребителям не продукты или сервисы, а решение проблемы, которая возникает из их потребности, или, как мы видели, из желания-потребности.

Как бы сложна ни была проблема, она состоит всего из трех элементов. По мнению одного из самых известных экспертов по решению проблем в США, профессора психологии Орегонского университета Уэйна Викельгрена, это «исходные, операции и цели»<sup>10</sup>. Что именно они будут охватывать, зависит от того, кто сталкивается с проблемой: поставщик, маркетолог или потребитель.

### **Поставщик**

На этапе производства или разработки услуги исходные — это то, что потребитель может увидеть, услышать, потрогать, понюхать и, возможно, попробовать на вкус в продукте. Нейромаркетинг может помочь определить, какие исходные ему понравятся, а какие приведут в ужас. Углубившись в подсознание потребителя с помощью нейровизуализации, можно определить, что именно следует поменять в продукте. Так, однажды наши исследования показали, что следует сменить цвет затычки у пластиковой утки для ванны — с розового на голубой. Тестирование на рынке подтвердило, что эта минимальная и, казалось бы, незначительная модификация увеличила продажи почти на треть.

Операции — это то разнообразие способов, которыми продукт может быть изготовлен, а цель, в сущности, заключается в том, чтобы понять: в каком именно бизнесе действует компания. Хотя это немного выходит за рамки интуитивного мышления, правда потрясет самые коммерчески настроенные умы. Как бы то ни было, будущее большинства компаний зависит от того, насколько правильный ответ они дают на этот вопрос.

В 1960 году в своей статье в *Harvard Business Review* Теодор Левитт спрашивал: в каком именно бизнесе действовали железнодорожные магнаты девятнадцатого века? Что они считали

своей целью? Задай он этот вопрос людям, входившим в те времена в ряды самых богатых и влиятельных лидеров бизнеса, они с недоумением ответили бы ему: «Наша цель — управлять железными дорогами».

Каким бы очевидным ни казался этот ответ, на самом деле он был ошибкой. Их настоящей целью была транспортировка большого количества людей на большие расстояния с максимальной скоростью и минимальными издержками. Левитт считал, что понимай магнаты свою настоящую цель, они вкладывали бы деньги в развитие автомобильных дорог и воздушный транспорт — две модели перевозок, которые быстро набирали популярность и после Второй мировой войны привели многих владельцев железных дорог к банкротству. Левитт заметил:

**На самом деле такой вещи, как растущая отрасль, не существует... Есть только компании, организованные и управляемые так, чтобы создавать благоприятные возможности для роста и использовать их. Отрасли, которые считают, что находятся на коне некоего автоматического двигателя роста, неизбежно откатываются в стагнацию. История любой умирающей или мертвой «растущей» отрасли — это обманный цикл широкой экспансии и незамеченного распада<sup>11</sup>.**

Современный пример компании, которая хорошо понимает свои цели, — это McDonald's. Но в каком же бизнесе действует эта исключительно преуспевающая многонациональная компания? Ответ, который даст большинство, — «продажа фастфуда и напитков». Это в какой-то степени верно, но не это настоящий бизнес компании. На самом деле это бизнес недвижимости. Организация находит и покупает выгодно расположенные помещения, которые затем сдает в аренду франшизодержателям. Именно их работа — продавать еду, чтобы платить аренду. Лишь понимая, какие решения компания продает, она сможет конкурировать на глобальном рынке.

Как сказал руководитель по рекламе и издательским решениям Yahoo! Майкл Беванс: «Слишком часто продавцы действуют

как собаки в поисках мячика. Клиент задал им вопрос, и они бросились получать информацию. Следующий вопрос — и они рвутся искать следующий мячик. И так все время. Гораздо умнее — перестать поступать реактивно и начать действовать проактивно. Нужно остановиться, подумать и спросить клиента, что ему нужно. Другими словами, каковы проблемы, для которых он хочет найти решение?»<sup>12</sup>

И именно здесь может помочь уникальная информация, полученная с помощью методов нейромаркетинга.

## Маркетолог

В том, что касается рекламы, маркетинга и продаж, исходные — это методы, с помощью которых информацию о продукте доносят до потребителей самым убедительным способом. Это не только товар и его упаковка, но и то, в каком месте на полке он лежит, как он освещен, насколько просто его достать и оценить и какие продукты расположены рядом с ним.

Одно из исследований, в которых участвовала моя лаборатория, касалось продвижения фильмов на рекламных щитах, или наружной рекламы, как ее называют специалисты. Аренда рекламных площадей — это дорогое удовольствие, поэтому правильное количество плакатов следует установить в самых многолюдных местах. Необходимо убедиться, что затраты рекламодателя будут оправданы, место будет выбрано оптимальное и потенциальные зрители не пройдут мимо обращенного к ним послания. Следует ли размещать рекламу на стенах зданий, задниках автобусов, на остановках наземного транспорта, железнодорожных вокзалах и станциях метро? Неудачный выбор мест обойдется слишком дорого.

Крупная киностудия, решая данную проблему при продвижении своей продукции в Париже, разработала остроумную стратегию. Был снят фильм о поездке по городу, затем с помощью цифровых технологий в самые разные места были вставлены щиты с рекламой фильмов. В моей лаборатории этот фильм показывали группам зрителей, а мы записывали их реакцию на то, что они увидели.

Разным группам показывали фильм с разным уровнем насыщения рекламой — от 15% до 45%, — которая была размещена в таких местах, как автобусы, станции метро и даже стены знаменитых парижских *pissoirs* — общественных туалетов. Нашей задачей было проанализировать реакцию потребителей и выяснить, какой уровень насыщения рекламой, ее сочетание и расположение лучше воздействуют на них на подсознательном уровне.

Второе, то есть операции, — это различные каналы рекламы и продаж, доступные для использования. На рубеже двадцатого века рекламные операции были ограничены несколькими видами печатных СМИ. Появление радио, затем телевидения значительно увеличило количество вариантов. Сегодня цифровые и мобильные технологии еще больше расширили возможности.

Вернемся к примеру с наружной рекламой. Это не самая захватывающая форма рекламы, зато единственный из традиционных медиаканалов, которому в следующем десятилетии предсказан рост. В одной только Америке этот бизнес оценивается в 6,5 миллиарда долларов, и в следующие несколько лет доходы от него должны вырасти более чем на 4%, а глобальные расходы — еще сильнее. Отчасти причина этого в том, что потребители, проезжающие на машине или поезде мимо рекламного щита, не могут прокрутить его вперед, как телевизионную рекламу. В результате они скорее воспримут обращенное к ним послание.

Не менее важная причина роста популярности этого рекламного носителя — изменения, которые новые технологии вносят в то, что можно сделать с его помощью. В последние несколько лет происходит переход от печатных рекламных щитов к цифровым. Это позволяет рекламодателям менять картинку в любой момент и таким образом делать свое послание более своевременным и соответствующим случаю.

Вот, например, люди, которые ездят на работу по одному и тому же маршруту, могут «кlynуть» на рекламу капучино, а по дороге домой им можно предложить на том же экране анонс телевизионного шоу. То, как на цифровых рекламных щитах можно демонстрировать персонифицированную рекламу, описано в главе 11.

Цель маркетолога — как можно убедительнее объяснить, почему его продукт или услуга — это действительно более быстрое,

качественное, эффективное и рентабельное решение, чем у его конкурентов. Нейромаркетинг и здесь может предложить очень эффективные решения благодаря анализу того, как потребители подсознательно реагируют на различные изменения в дизайне, видах применения товара и его маркетинге.

## Потребитель

С точки зрения потребителя исходные — это то, какой продукт или услуга предлагает самое эффективное решение его проблемы. Операции для него — это ряд решений, которые может предоставить продукт или услуга. Чем шире ряд проблем, которые нечто может решить, или, по крайней мере, кажется, что может решить, тем больше человек заинтересован в том, чтобы это купить.

Я называю это эффектом швейцарского ножа. Перочинным ножом можно резать, и это все. В швейцарском ноже могут быть два вида отверток (плоская и крестовидная), открывалка, буравчик, щипчики, зубочистка, штопор, пилка для ногтей, ножовка, напильник, крюк, шариковая ручка, увеличительное стекло, плоскогубцы, кольцо для ключей, гаечный ключ, рыбочистка и несколько лезвий разной величины. Такой набор инструментов позволяет выполнять гораздо более широкий ряд операций.

Мобильный телефон — прекрасный пример продукта, который начинал с решения одной проблемы: коммуникации без проводов, — а теперь решает сотни. Мой первый мобильный телефон назывался Rabbit. Это было устройство, которое позволяло делать исходящие звонки на расстоянии не более 100 метров от передатчика Rabbit. Его можно было использовать как пейджер, но оно не умело принимать звонки. Оно было чуть полезнее, чем телефон в будке, по нему можно было звонить, когда я был не в офисе и не дома, однако не более того.

Настоящий сотовый телефон был изобретен исследователем Motorola Мартином Купером<sup>13</sup>. 3 апреля 1973 года он сделал первый в мире звонок по сотовому телефону Джоэлю Энгелю из конкурирующей Bell Labs. Прототип был чуть больше



обычного кирпича, весил около полутора килограммов, выдерживал не более 30 минут разговора и заряжался 10 часов.

Ясное дело, сегодняшние смартфоны умеют гораздо больше. Они совмещают функции фотоаппарата и видеокамеры, звукозаписывающего устройства, калькулятора, браузера и музыкального центра. С соответствующим приложением смартфон может служить радио, телевизором или видеоплеером, увеличительным стеклом, барометром, альтиметром, термометром, предсказывать погоду, измерять громкость звука, быть зеркалом и сканером документов — плюс выполнять еще множество функций.

И все же добавление новых функций продукту не обязательно сделает его победителем. Многие электронные продукты умеют предоставлять пользователю широкий ряд функций, однако на поверку оказывается, что они слишком сложны. Инженеры слишком часто становятся жертвой непроизвольной ошибки восприятия. Это происходит, когда эксперт, будь он компьютерным гением, врачом или университетским лектором, полагает, что все вокруг знают столько же, сколько он. В результате все, что он говорит или пишет, имеет смысл для людей его уровня, но всем остальным кажется высоконаучной бессмыслицей.

У большинства потребителей не хватает времени или терпения подробно изучить работу нового устройства. Идеал для них — это слоган Kodak, демонстрирующий, как просто сделать снимок: «Вы нажимаете на кнопку, мы делаем все остальное!» Опции, которые, как считает производитель, повысят стоимость устройства, могут отпугнуть потребителя. Не то чтобы их вообще не должно быть, просто их не следует выпячивать. Нужно, чтобы их можно было использовать сразу, как только покупатель открыл коробку. Другими словами, лучшие продукты — те, что действуют по принципу «включи и играй». Аналитическая картина, полученная с помощью нейромаркетинга, очень полезна при поиске подобных решений.

И наконец, цель потребителя — выбрать лучшее из предложенного множества решений того, что чаще всего является противоречивой проблемой. Именно здесь в свои права вступает интернет. Сайты, предлагающие возможность сравнения цен, специализированные блоги, порталы производителей и т.д.

позволяют потребителю сделать информированный выбор продукта, который подходит ему больше всего. Нейромаркетинг играет все более важную роль в создании таких сайтов, он помогает сделать так, чтобы они не только обращались к пользователю на сознательном, рациональном уровне, но и апеллировали к его подсознательной мотивации.

## ЦЕНЫ ПОМОГАЮТ ПРОДАЖАМ

Один из самых известных методов маркетинга — это, конечно, цена. Однако, как давно поняли розничные фирмы, большинство потребителей совершенно беспомощны в том, что касается суждения о правильности цен.

Рассказывают<sup>14</sup>, что более пятидесяти лет назад к производителю зубной пасты пришел человек, заявивший, что может увеличить прибыль компании на 40%, и это почти ничего не будет ей стоить. За свой секрет он потребовал 100 тысяч долларов. Не желая платить огромную по тем временам сумму, руководство организации созвало свой штат специалистов на «военный совет». Они должны были найти секрет, который обнаружил тот человек. Однако когда у них ничего не вышло, производитель скрепя сердце подписал чек.

В ответ он получил листок бумаги, на котором были написаны три слова: «Сделайте дырочку больше».

Компания немедленно увеличила диаметр дырочки в тюбике с пяти до шести миллиметров, что означало, что количество зубной пасты, выдавливаемой на щетку за один раз, выросло на 40%. Продажи зубной пасты выросли, так как она стала кончатся у потребителей быстрее. Но никто этого не заметил, а если и заметил, то не нашел причин для жалоб.

Сегодня компании активно используют стратегию продаж меньшего количества продукта за те же деньги. Благодаря этому им удастся, не повышая расходов, сохранить или даже увеличить свою прибыль. Подобные манипуляции с ценой проходят успешно, так как потребители, однажды познакомившись с их продуктом, полагают, что его количество остается неизменным. Автор MarketWatch.com Чак Джафф объясняет: «Спросите людей

у полок с апельсиновым соком, что именно они покупают, и они ответят: «полгаллона апельсинового сока», даже если у них в руках пакет меньшего объема. По той же причине люди покупают «пинту» мороженого, хотя на самом деле в пачке всего 14 унций; это может быть та же коробка с большим количеством воздуха внутри или просто новая модная упаковка меньшего размера. Дело в том, что этот производитель установил цену за коробку, в то время как его конкурент, который продает настоящую пинту, ставит цену именно за пинту. Потому-то среднему потребителю и не удастся слету сравнить цены продуктов на полках и выбрать ту, что действительно выгоднее»<sup>15</sup>.

Для того чтобы выжать как можно больше денег с каждой продажи, сохранив впечатление, что за свои деньги покупатель получает самое лучшее, розничные компании нанимают специально обученных специалистов, известных как ценовые консультанты. Один из советов, которые дают эти эксперты, — уменьшить упаковку, сохранив ту же цену. Как говорит профессор Гарвардской бизнес-школы Джон Гоурвилл:

**Потребители скорее заметят изменение цены, чем изменение количества, и компании стараются сохранять свои действия в тайне: например, оставив ту же высоту и ширину упаковки, однако изменив ее глубину, — чтобы силуэт пакета на полке казался таким, как прежде. Иногда в пакете с чипсами оставляют больше воздуха или утолщают дно банки с арахисовым маслом, чтобы с виду она оставалась неизменной**<sup>16</sup>.

Именно так поступила Kellogg's, начав использовать чуть более узкую упаковку для сухих завтраков Apple Jacks, Honey Snacks, Cocoa Krispies и Corn Pops. Различие было так мало, что покупатели не заметили его. Однако, учитывая огромное количество сухих завтраков, которое продает компания, воздействие на прибыль было значительным. Подобная тактика была использована американским производителем туалетной бумаги Quilted Northern, который уменьшил ширину рулона бумаги Ultra Plush на полдюйма. Еще один пример: арахисовое масло Skipper

продается в новой пластиковой банке. У старой было ровное дно, у новой — вогнутое внутрь. Потребители не замечают этих изменений или не обращают на них внимания, а вот рост прибыли обычно значителен: в старой банке было 18 унций арахисового масла, а в новой — 16,3 унции.

Вот как комментирует ситуацию Дональд Мак-Грегор из американской компании MacGregor-Bates, которая исследует, как принимают решения потребители:

**Компания снижает цену продукта на 5% и продает на 10% меньше, а вы считаете, что сэкономили. Однако компания увеличила свою прибыль на 5%. Вам кажется, что вы в выигрыше, но на самом деле вы больше заплатили за меньшее количество<sup>17</sup>.**

Эту точку зрения можно подтвердить с использованием оculoграфии и имплицитного ассоциативного теста, которые позволяют оценить реакцию потребителей на чтение ценников и их ощущения, когда они платят ту же сумму за меньшее количество продукта. Хотя изменение упаковки настолько незначительно, что осознанно его не замечают — ну разве можно заметить, что коробка с вашим любимым сухим завтраком уменьшилась на четверть дюйма? — однако изучение мозговой активности показывает, что подсознательно мы улавливаем его. Немедленного эффекта на покупательские привычки или предпочтения продуктов это может и не оказать, но со временем у постоянных покупателей могут возникнуть недоверие и подозрительность. Хотя подобные ощущения всегда скрыты за рамками сознательного понимания, они могут подорвать доверие покупателей к бренду. Как писал Уильям Паундстоун в своей книге «Бесценно: психология скрытой ценности»:

**Хотя цена — это всего лишь число, она может вызвать сложное сочетание эмоций... В зависимости от контекста одна и та же цена может показаться выгодной, или грабительской, или вообще не иметь значения<sup>18</sup>.**

## БЕЗДУМНЫЙ ШОПИНГ И ИСКАЖЕНИЕ ЛЕВОЙ ЦИФРЫ

Воздействие конкретных цен может быть невероятно сложным. Представьте себе, что вы заходите в любимую кофейню за углом и видите, что чашка кофе с молоком, которую вы всегда берете, подорожала с 2,20 до 2,42 фунта. Вы все равно купите ее? Рассмотрим новый скачок цен. Теперь цена вашего напитка вырастет не до 2,90, как вы ожидали, а до 3,19. Вы и дальше будете покупать кофе здесь или найдете кофейню подешевле?

По мнению Лидии Эштон из Калифорнийского университета в Беркли, когда пропорциональный рост цены сохраняется на уровне 10%, большинство потребителей согласится на первое подорожание, но откажется от продукта при втором<sup>19</sup>. Почему так происходит?

При первом сценарии левая цифра не меняется — это 2, а при втором она увеличивается с 2 до 3. Именно это имеет значение для потребителя, а не коэффициент роста цены.

Влияние искажения левой цифры на готовность потребителя платить известно более 75 лет — впервые в 1936 году его открыл Эли Гинзберг из Колумбийского университета<sup>20</sup>. Однако его стали тщательно исследовать лишь недавно<sup>21</sup>. Любой товар по цене 9,99 будет воспринят большинством покупателей как более дешевый, чем тот, что стоит 10, и исследования показывают, что от 30% до 65% цен оканчиваются на девятку<sup>22</sup>. И это не только цены. Искажение левой цифры возникает при любой транзакции, в которой участвуют цифры. Например, проанализировав покупку более 22 миллионов поддержанных автомобилей, Никола Лачетера из Университета Кейз Вестерн Резерв с коллегами<sup>23</sup> обнаружила, что цена продажи скачкообразно падала, когда пробег переходил порог в очередные 10 тысяч миль. Это значит, что автомобиль с пробегом 28 999 миль в глазах многих покупателей выглядит привлекательнее, чем машина, на спидометре которой 30 тысяч.

Хотя неврологические механизмы возникновения искажения левой цифры еще только предстоит выяснить, самое вероятное психологическое объяснение этого феномена в том, что потребитель обращает внимание только на левую цифру в числе

и не видит того, что написано справа. Исследования покупок на eBay обнаружили, что люди таким же образом не замечают такие дополнительные сборы, как цена доставки и скрытые налоги<sup>24</sup>.

## **ЧТО МЕШАЕТ ЗАКЛЮЧЕНИЮ МОЗГА В КЛЕТКУ ПРОДАЖ**

До сих пор в этой главе я писал о том, как определить новые потребности и затем превратить их в вожеленные желания-потребности с помощью достижений психологии и нейробиологии. Теперь давайте посмотрим, что мешает «заключению мозга в клетку продаж», то есть что в подсознании потребителя мешает ему совершить покупку.

### **Фактор «какая гадость»**

Представьте себе, что пришли в мою лабораторию в жаркий летний день, чтобы принять участие в нейромаркетинговом исследовании. Вам предлагают стакан холодного апельсинового сока, и вы соглашаетесь. Вы протягиваете руку за стаканом и видите, что по его стенке ползет большой таракан. Перед вами извиняются и сажают таракана в пробирку. Вас уверяют, что нет причин для беспокойства: таракан выращен специально для исследований, он совершенно чист и безвреден. Захочется ли вам пить до того весьма соблазнительный сок, даже с учетом всех заверений?

Восемь из десяти участников этого исследования отказались пить сок. Более того, в тот момент, когда их взгляд падал на насекомое, сердечный ритм, электропроводность кожи и мозговая активность подскакивали, а во многих случаях так и оставались на том же уровне даже после того, как нарушителя спокойствия удаляли со сцены.

Вот другой эксперимент, который вы можете провести сами. Все, что вам нужно, — набрать в рот глоток воды из стакана, пополоскать рот и выплюнуть воду обратно в стакан. Продолжайте до тех пор, пока не почувствуете, что больше не можете взять эту воду в рот из отвращения к жидкости, содержащей вашу слюну.

Для большинства людей этот момент наступает на третьем или четвертом глотке. Почему нас так отталкивает то, что не может нанести нам никакого вреда?

Ответ лежит в природной боязни загрязнения в сочетании с вполне понятным желанием избегать того, что в потенциале может нанести нам вред. По большей части в нас вызывает отвращение то, что несет в себе этот риск, и именно поэтому фактор «какая гадость» важен для выживания, а в розничных магазинах необходимо учитывать его при размещении товара на полках.

Хотя маловероятно, что тараканы будут открыто ползать по залу супермаркета, есть другие источники «загрязнения», которые могут отвратить вас от покупок. Некоторые товары первой необходимости, например пакеты для мусора, наполнитель для кошачьих туалетов, сигареты, женские прокладки и подгузники, подсознательно вызывают отвращение, и поэтому привлекательность расположенных рядом товаров значительно снижается. Этот феномен известен как «эффект заражения», из-за него покупатели не хотят покупать еду или напитки, которые лежат на той же полке. Подсознательная боязнь загрязнения чаще всего возникает, когда продукты, вызывающие ощущение «какая гадость», выставлены в прозрачной упаковке. Негативное влияние на продажи других продуктов ослабевает, если упаковка непрозрачная, и покупателю труднее представить себе, что лежит внутри.

Суммируя свои исследования этого предмета, доцент маркетинга Государственного университета Аризоны Андреа Моралес и профессор маркетинга и физиологии университета Дьюк Гаван Фицсимонс отметили, что «этот эффект сохраняется даже в отсутствие собственно контакта, и для того, чтобы “зараза передалась”, достаточно контакта кажущегося. Кроме того, мы обнаружили, что это не кратковременный эффект, он продолжителен и может влиять на выбор, отражая заметные изменения в оценках».

Они отметили, что покупатели «по большей части не хотели признавать»<sup>25</sup>, что на их суждения повлиял страх загрязнения, что подтверждает подсознательную природу эффекта.

Исследования методом нейровизуализации определили области мозга, в которых возникают эти эмоции и связанные с ними проявления отвращения. Одна из них — она называется миндалевидным телом — при стимуляции маленьким электродом создает

ощущение тошноты. По словам исследователей, работавших с пациентами, которые перенесли операции на мозге, во рту и горле у них возникает ощущение, которое «трудно вынести». Эта стимуляция вызывает физическую реакцию, описанную одним из пациентов: «Желудок у меня поднимался и опускался, как при рвоте». Подробнее об этом отделе мозга мы поговорим в главе 7. Вторая глубокая структура мозга, с которой связано чувство отвращения, — это передняя часть поясной извилины головного мозга, она также играет важную роль в обработке болезненных стимулов.

Более того, эти исследования показали, насколько отвращение «заразно». Если вы видите, как ваш сосед-покупатель выражает даже слабое отвращение, весьма вероятно, что и вы испытаете его. По словам Бруго Уискера из Institut de Neurosciences Physiologiques et Cognitives и его коллег, это

**...обычный механизм, который позволяет нам замечать эмоции в других людях и испытывать те же эмоции самому. Самое важное, что полученные результаты показывают: этот механизм позволяет нам понимать действия и эмоции других людей. Таким образом, мы можем с единой точки зрения взглянуть на нейтральные механизмы, которые лежат в основе нашей способности понимать поведение других людей<sup>26</sup>.**

Это древняя и элементарная эволюционная реакция, которая защищала состоявшее из охотников и собирателей человечество от поедания испорченной и ядовитой пищи. Для розничной торговли это означает, что даже подсознательное восприятие того, как выражает отвращение один покупатель, может вызвать в окружающих такое же чувство отторжения. Эта негативная эмоция, часто подсознательно, отпугивает потребителя от покупки продукта или даже заставляет его поспешно покинуть магазин.

Нейромаркетинговые исследования того, как боязнь загрязнения воздействует на потребителей, помогли определить и устранить многие факторы, которые активируют эту иррациональную, но действенную реакцию и препятствуют совершению покупок.



## **Подсознательное воздействие шрифта**

Может быть, вы думаете, что совершенно неважно, какой шрифт выбрать для ярлыков? Вы практически уверены, что потребителю все равно, как написаны буквы на упаковке в магазине: шрифтом Arial, Courier, Verdana, Times New Roman или Comic Sans, — но на самом деле это важно.

То, с какой скоростью и легкостью потребитель поймет обращенное к нему продавцом послание, называется беглостью обработки и играет заметную, хотя обычно и подсознательную роль в решении, покупать или не покупать данный товар. Особенно это важно, когда продукт незнаком потребителю. Шрифт, который чуть сложнее разобрать, отвратит покупателя, так как он вынужден прикладывать больше усилий, чем ему кажется разумным.

Как я объясню в главе 4, мозг использует энергию очень экономно, применяет широкий ряд мыслительных стратегий для ее сохранения. Сложный шрифт не только создает ощущение, что в товаре есть что-то непонятное, но и подсознательно заставляет покупателя считать, что в нем есть что-то нечестное. Адъюнкт-профессор маркетинга Йельской школы менеджмента Натан Новемски объясняет:

**То, как беглость обработки воздействует на принятие решений, особенно важно, так как от нее зависит суждение о правдивости. Люди считают, что правдивы известные им вещи, а беглость подразумевает, что это утверждение вам знакомо... Чем проще обработать заданную цель, тем более позитивно ее оценят<sup>27</sup>.**

В ходе одного из своих исследований Новемски с коллегами спрашивал участников, готовы ли они купить один из радиотелефонов сразу или предпочитают обдумать решение. Информация о телефонах была напечатана разными шрифтами — стандартными и сложными для чтения. Покупку тех телефонов, информация о которых была напечатана простым для чтения шрифтом,

отложили лишь 17%. Когда выбор шрифта затруднял чтение текста, решение отсрочил 41% участников.

Ученые также обнаружили, что если рядом с текстом размещена фотография, мозг обрабатывает информацию с большей легкостью и быстротой. Интересно, что это происходит даже тогда, когда использованное изображение не имеет ничего общего ни с продуктом, ни с напечатанной информацией<sup>28</sup>.

У нас в лаборатории мы решили углубиться в этот феномен и проверить, может ли выбор шрифта, повышающий привлекательность продукта, сделать еду вкуснее и, следовательно, заставить покупать ее раз за разом. Поразительно, но в некоторых обстоятельствах именно так и бывает.

Мы поделили участников исследования на две группы и попросили их оценить тарелку томатного супа. В меню суп был описан как «густой сливочный». Разница состояла в том, что одно меню было напечатано шрифтом Courier и выглядело так:

Густой сливочный томатный суп.

Второе — шрифтом Lucida Calligraphy и выглядело так:

*Густой сливочный томатный суп.*

Участники съели суп, и их попросили оценить его вкус, полученное удовольствие и свежесть по шкале от одного до семи. Кроме того, их спросили, хотят ли они покупать такой суп. Хотя все испытуемые ели суп из одной банки, 64% группы, чье меню было напечатано шрифтом Lucida Calligraphy, посчитали, что он вкуснее, свежее и приносит больше удовольствия (соответственно, группа, чье меню было напечатано шрифтом Courier, выставила супу не такие высокие баллы). В два раза больше участников первой группы отметили, что будут покупать такой суп для себя.

В следующей главе я объясню, почему так и должно быть, как нейромаркетологи пришли к тому, чтобы измерять мысли и эмоции потребителей, а розничные фирмы используют полученные данные для повышения продаж и роста прибыли.

## ГЛАВА 3

# «Я ЗНАЮ, О ЧЕМ ВЫ ДУМАЕТЕ!»

Неприкосновенность мозга — это всего лишь социальный контракт, как нагота.

**Хосе Делгадо, «Физическая манипуляция мозгом», 1973 год**

«Я знаю, о чем вы думаете, — сказал мне этот молодой человек. — Мне просто нужно прикрепить несколько электродов к вашей голове, и я смогу читать ваши мысли, как обычную книгу!»

Мы прихлебывали кофе около невразумительного стенда его компании в выставочном зале одного из отелей Нью-Йорка. Конференция по маркетингу была в разгаре, и ее участники проявляли заметный интерес к новой дисциплине — нейромаркетингу. И неудивительно: клиентов уверяли, что эта революционная форма рыночных исследований позволит им «подслушать», что происходит в мозгах потребителей, читать их мысли, прощупать их подсознание и узнать, в каком месте их головы расположена «покупательная кнопка». Их убеждали, что скоро все остальные формы маркетинга уйдут в прошлое.

Это было в 2003 году, и тогда я относился к таким утверждениям с большим скептицизмом. Более двадцати лет моего опыта в потребительской нейробиологии научили меня лишь одному: тому, что понимать мозг гораздо сложнее, чем считал этот молодой энтузиаст. Более того, мне было очевидно, что его речь была

скорее маркетинговой «разводкой», чем имела под собой твердые научные факты.

Однако за десять лет, прошедших с нашей встречи, развитие технологий нейровизуализации в сочетании со значительным ростом знаний о самом мозге изменили мои взгляды. Хотя нейромаркетологи все еще не умеют читать мысли, они научились отслеживать подсознательные реакции на бренды и продукты. Они могут заметить изменения в заинтересованности и внимании людей, которые делают покупки, и достаточно точно предсказать, какую часть послания те запомнят, а какую — забудут. Они могут сказать, положительно или отрицательно потребитель реагирует на товар, насколько он мотивирован купить и совершит ли он покупку.

Прежде чем вдаваться в технические детали того, как это делается, давайте ответим на самый главный вопрос: а нужно ли подключать провода к головам покупателей, чтобы понять, что они думают и чувствуют? Почему просто не спросить их об этом?

## **ПРОБЛЕМА С ТЕМ, ЧТОБЫ ПРОСТО СПРОСИТЬ**

Традиционные методы, позволяющие выяснить мнение потребителей о продуктах и брендах, — это опросы и фокус-группы. К несчастью, даже в самых правильно спланированных и тщательно проведенных из них заложен источник серьезных погрешностей. Основная сложность в том, что по ряду причин люди могут лгать или приукрашивать правду. Они, бывает, дают ответы, которые кажутся им социально приемлемыми, или показывают их самих в лучшем свете, особенно если дело касается тонких моментов. В результате эти объяснения будут так далеки от правды, что в лучшем случае запутают вас, а в худшем — будут совершенно бесполезны.

Порядок, форма и презентация вопросов в таких исследованиях также может серьезно повлиять на то, какие ответы будут получены. Даже пол и этническая принадлежность человека, который проводит опрос или руководит фокус-группой, может

оказать на участников заметное, хотя часто и очень тонкое воздействие.

Дэниел Джилберт и Джон Хиксон из Техасского университета в Остине продемонстрировали, как сильно влияние этих последних аспектов. В ходе своего исследования ученые просили студенток заполнить пропуска букв в словах. Например, из P\_ST можно было сделать слова POST, PAST или PEST. Среди фрагментов слов, которые их просили закончить, были POLI\_E и S\_Y. На видео, показанном участницам исследования, девушка — белая или азиатского происхождения — переворачивала карточки с буквами. Когда ассистентка была белой, из букв POLI\_E и S\_Y участницы составляли слова POLICE и SKY\*, а когда она была азиаткой, у них получались слова POLITE и SHY\*\*.

Причина этих различий лежит в стереотипном восприятии белых и азиатских женщин: первым приписывают самоуверенность и стремление доминировать, вторым — уступчивость и пассивность.

Вот комментарий исследователей:

**Стереотипные представления о роли женщин не мешают человеку заметить, что женщина в темной комнате вдевает нитку в игольное ушко, а не привязывает крючок на леску, однако они могут заставить его ошибочно предполагать, что ее цель вышивание, а не кардиохирургия<sup>1</sup>.**

Аналогичные умалчиваемые, а часто и неосознанные предположения могут вносить серьезные погрешности в результаты опросов и фокус-групп. Хотя исследователи рынка разработали ряд технологий, позволяющих свести подобные предубеждения к минимуму — например, используя специально обученных фасилитаторов для ведения фокус-групп и статистические методы для определения аномальных результатов опросов, — они не в состоянии преодолеть то, что

---

\* «Полиция» и «небо» (англ.)

\*\* «Вежливый» и «застенчивый» (англ.)

серьезно препятствует пониманию происходящего в сознании потребителя: его память. И дело не в том, что люди неумны или не готовы к сотрудничеству. Тут важно, как работают сознание и память человека.

Хотя мы привыкли считать, что воспоминания позволяют нам более или менее точно воспроизвести прошлые события и эмоции, которые они вызвали, на самом деле это не так. Скорее воспоминания — это реконструкция событий, они достраиваются каждый раз, когда мы к ним обращаемся, обычно с немного разным результатом. Если в воспоминаниях есть пробел — а обычно их много, — мы заполняем белые пятна придуманными событиями. Этот процесс известен как конфабуляция. То, насколько даже яркие воспоминания, которые люди искренне полагают правдивыми, могут на самом деле являться результатом воображения, демонстрирует странная история огромного летательного аппарата «Нью-Ингланд».

## **ЛЕТАТЕЛЬНЫЙ АППАРАТ, КОТОРОГО НИКОГДА НЕ БЫЛО**

Эта история произошла всего через несколько лет после того, как Орвилл и Уилбур Райты впервые осуществили полет на оснащенном силовым двигателем летательном аппарате тяжелее воздуха. Утром 12 декабря 1909 года крупный бизнесмен из Вустера Уоллес Тиллингхерст позвонил в газету Boston Herald с сообщением о том, что он тоже построил моноплан тяжелее воздуха. Более того, вместе со своей командой он преодолел на нем 300 миль от Бостона до Нью-Йорка и перед тем как повернуть домой, облетел вокруг статуи Свободы.

История Тиллингхерста стала сенсацией. В течение нескольких следующих недель тысячи жителей Новой Англии, среди которых были полицейские и военные, врачи, юристы и уважаемые бизнесмены, вспоминали о том, как стали свидетелями исторического полета. Одним из очевидцев был магистр и инженер воздухоплавания Алекс Рэнделл Рив. Он не только ясно помнил, что видел полет Тиллингхерста, но и дал следующее подробное описание летательного аппарата:

Я довольно отчетливо видел раму, и мне показалось, что она необычного размера, я бы сказал, что размах крыльев составлял около семидесяти футов, а хвост и пропеллер были около сорока пяти футов в длину. Я ясно слышал шум двигателей, и по звуку мотора я решил, что он был восьмицилиндровым<sup>2</sup>.

Кажется, что это очень четкое воспоминание. Дело только в том, что этот летательный аппарат не существовал нигде, кроме воображения Уоллеса Тиллингхерста. Это была мистификация.

Хотя это экстремальный пример того, как нас может подвести память, такие невинно «придуманные» воспоминания событий — обычное дело, и именно из-за этого даже на самые детально переданные воспоминания нельзя полагаться.

Как я подробнее объясню в главе 4, воспоминания можно разделить на два вида: эксплицитные и имплицитные. Эксплицитные воспоминания — те, что мы можем сознательно описать, — часто неточны, ошибочны, имеют ограниченную ценность. Имплицитные воспоминания недоступны сознательному отображению, их можно проследить лишь косвенно, по их воздействию на наше поведение. К несчастью для исследователей рынка, потребители осознают свои решения о покупке только после того, как что-то купили, и в этот момент они часто стараются оправдать себя — как перед собой, так и перед другими людьми, — извращая реальную причину совершения покупки. Именно эти измышленные оправдания потребители описывают, когда участвуют в исследованиях рынка.

Как писал покойный рекламный гуру Дэвид Огилви:

**Проблема исследований рынка в том, что люди не думают, что они чувствуют, не говорят, что думают, и не делают того, что говорят<sup>3</sup>.**

Однако используя технологии «чтения мозга», такие как КЭЭГ или фМРТ, можно точно определить конкретный момент, в который потребителю пришла в голову какая-то мысль или он

оценил ее, а также те отделы мозга, которые активно задействованы в данном процессе. Например, ученые из Брайтхаусовского института наук о мышлении при госпитале Университета Эмори в штате Атланта подтвердили связь между активностью префронтальной коры головного мозга и влечением к продукту. «Если в этом отделе мозга возникает активность, — объясняет директор по науке Клинт Килтс, — вы, скорее всего, совершите покупку, поскольку продукт соответствует тому, как вы себя воспринимаете»<sup>4</sup>.

В ходе изучения процесса принятия решений Уильям Геринг и Эдриан Уиллоуби из Мичиганского университета использовали КЭЭГ для измерения электрической активности мозга участников исследования. Испытуемым предложили выбрать на компьютерном экране одну из двух ячеек, которая содержала призз<sup>5</sup>. На одну ячейку можно было сделать ставку 5 центов, на вторую — 25. После того как ячейку выбирали, она меняла цвет: красный показывал, что игрок потерял поставленную сумму, зеленый означал победу. Ученые обнаружили, что в течение четверти секунды после того, как участник исследования узнавал о проигрыше, в отделе его мозга, называемом медиальной лобной долей, наблюдалось падение активности. Чем чаще были проигрыши, тем глубже падение.

Геринг и Уиллоуби заявили, что это прямое подтверждение феномена, известного как «ошибка игрока» — ошибки при принятии решений, в результате которой после ряда проигрышей люди испытывают уверенность в том, что теперь к ним придет победа. Исследователи продемонстрировали, что подобные решения эмоциональны по своей природе, поскольку возникают слишком быстро для того, чтобы являться результатом сознательного расчета. Кроме того, данное исследование показало, насколько эффективно КЭЭГ может выявить происходящее в мозгу человека.

## РОЖДЕНИЕ НЕЙРОМАРКЕТИНГА

Прежде чем объяснить, что измеряет КЭЭГ и как работает эта форма нейровизуализации, позвольте мне рассказать о моем собственном участии в развитии того, что через двадцать лет назовут нейромаркетингом. Все началось на заре 1980-х, когда я работал



в отделе экспериментальной психологии Сассекского университета, где проводил исследования по биологической обратной связи (см. вставку 3.1).

### **Вставка 3.1. Что такое биологическая обратная связь**

Как подсказывает название, биологическая обратная связь — это предоставление людям информации об их умственной и физической реакции на определенные состояния, с тем чтобы они научились провоцировать желаемые изменения. Например, человека, который учится расслабляться, можно присоединить к монитору сопротивления кожи. Когда напряжение начнет уходить из его тела, машина определит переход к более расслабленному состоянию. Она может издавать звук, постепенно затихающий, пока человек расслабляется, или по мере развития процесса приглушать свет лампочек<sup>6</sup>.

Мой интерес к использованию биологической обратной связи для тренировки мозга начался, когда я получил недавно изобретенное оборудование под названием «Зеркало сознания». Это был первый в мире переносной электроэнцефалограф (ЭЭГ), созданный для того, чтобы помочь людям контролировать свой мозг. По стандартам сегодняшних ЭЭГ это был примитивный аппарат. У него было лишь пять электродов (сегодня мы применяем от шестнадцати до более чем двухсот), и мозговые волны можно было записывать лишь на пленку на кассете. Использовать этот аппарат для исследований я мог только после модификации: мне необходимо было оцифровывать полученные результаты и записывать их в компьютер. Кроме того, необходимо было написать программное обеспечение для их анализа. С помощью этого оборудования я разработал несколько терапевтических упражнений, которые учили людей

контролировать свои мозговые волны для ухода в состояние глубокого расслабления и медитации<sup>7</sup>. Мне удалось найти способы использования этой методики для улучшения умственной деятельности и внимания, я даже предпринял первые попытки лечения некоторых форм синдрома дефицита внимания (ADHD) у детей.

Для моих исследований были нужны стимулы, которые привлекали бы внимание и вызывали всплеск эмоций. Я решил использовать тридцатисекундные рекламные ролики, которые, с моей точки зрения, имели большое преимущество: они были специально сделаны, чтобы удерживать внимание людей и вызывать ряд эмоций. Я связался с несколькими рекламными агентствами, и мне прислали более ста рекламных роликов.

Моя работа привлекла внимание СМИ: в частности, ее обсуждали в модной тогда научно-популярной программе «Завтра нашего мира», которая выходила на канале BBC<sup>8</sup>. Было опубликовано несколько статей в изданиях по рекламе и маркетингу, а также в центральных газетах. Одни с энтузиазмом восприняли новые технологии, другие опасались того, к чему может привести моя работа. Один журналист даже предположил, что я рискую создать «оруэлловский кошмар»<sup>9</sup>. Были компании, которые проявили к моей работе большой интерес, но большинство рекламных и маркетинговых фирм не заметили ее.

Рози Уэар, спикер одной из ведущих компаний в области рыночных исследований Millward Brown, не видела областей применения данной технологии. «Она не добавит ничего к тому, что мы уже умеем, — сказала она в программе “Завтра нашего мира”. — С этими результатами ничего невозможно сделать»<sup>10</sup>. (То, что сегодня в Millward Brown сильный отдел нейромаркетинга, подсказывает, что все-таки она была права.)

Так и продолжалось более двадцати лет. Я не был заинтересован в коммерческом продвижении своей работы и продолжал исследования по большей части в области стресса и тревожности.

В 2001 году, осознав, какой потенциал имеют подобные технологии, я помог организовать то, что, без сомнения, было первой в Великобритании, а вполне возможно, и в мире

нейромаркетинговой компанией<sup>11</sup>. К 2012 году в мире было уже 250 фирм, предлагающих те или иные виды нейромаркетинга разнообразным клиентам: розничным сетям и рекламным компаниям, студиям дизайна, кино- и телестудиям, быстро развивающимся производителям потребительских товаров, консультантам по маркетингу и даже политическим партиям.

Из-за того, что я стоял у истоков этой области рыночных исследований, меня иногда называют отцом нейромаркетинга. Но на самом деле это не так. В 1971 году, за десять лет до того, как я начал свои эксперименты, американский психолог по имени Герберт Кругман решил с помощью ЭЭГ узнать, что происходит в мозгу человека, который смотрит телевизор. Свой опыт он поставил на 22-летней секретарше, на затылок которой был прикреплен единственный электрод. Он записал и проанализировал активность ее мозга во время просмотра телевизионной передачи и чтения журнала.

В отчете об эксперименте Кругман отмечал, что через 30 секунд после включения телевизора в мозгу женщины перестали преобладать быстрые бета-волны, связанные с концентрацией внимания, вместо них наблюдались более медленные альфа-волны, которые служат признаком рассеянности. Однако когда девушка начала читать журнал, бета-волны вновь стали доминировать, показывая, что сконцентрированное внимание пришло на смену расслабленной мечтательности. В более поздних исследованиях он также обнаружил, что когда она смотрела телевизор, ее правое полушарие, воспринимающее информацию эмоционально и некритично, было более активно, чем левое, чья роль — логически обрабатывать информацию и анализировать ее. Кругман писал:

**Получается, что реакция на телевидение более или менее постоянна и заметно отличается от реакции на чтение. Другими словами, базовая электрическая реакция мозга четко связана с носителем информации и всегда одинакова. [Телевидение] — это средство коммуникации, пассивно передающее большие объемы информации, которую не обдумывают в момент ее получения<sup>12</sup>.**

Вслед за Кругманом другие американские ученые проводили подобные исследования<sup>13</sup>. Однако до тех пор, пока они вызовут серьезный коммерческий интерес, пройдет более тридцати лет.

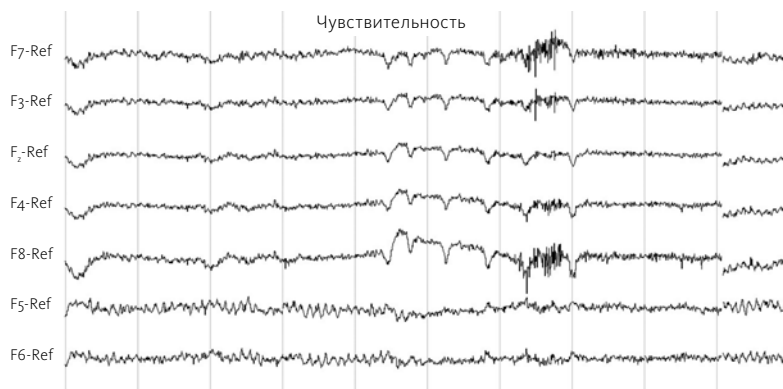
## КЭЭГ: ОКНО В РАБОТАЮЩИЙ МОЗГ

Связь между клетками мозга (нейронами) осуществляется с помощью множества химических веществ, таких как натрий, калий, хлор и кальций. Все они несут электрический заряд, и поэтому между внутренней и внешней стороной клетки создается электрический потенциал. Его можно определить снаружи черепа как мозговые волны. Они различаются по частоте (которая измеряется в герцах (Гц), или циклах в секунду), а также по мощности (амплитуде). И то и другое постоянно меняется в зависимости от психического состояния мозга и изменений в окружающей обстановке, которые он воспринимает.

Хотя ученые не пришли к единому мнению о том, какие именно частоты принадлежат к какой категории, большинство нейробиологов определяют диапазон частот, связанных с каждым видом, следующим образом:

- дельта-волны (0,5–4 Гц), по большей части связаны со сном;
- тета-волны (4–6 Гц), связаны с состоянием расслабления и мечтательностью;
- альфа-волны (8–12 Гц), связаны с расслабленным бодрствованием и рассеянным вниманием;
- бета-волны (13–40 Гц) — нерегулярные волны очень короткой амплитуды, которые преобладают, когда человек насторожен или занят выполнением задачи, требующей умственных усилий;
- гамма-волны (40–100 Гц), связаны с формированием и консолидацией воспоминаний.

Нейробиологи продемонстрировали, что каждая наша мысль и каждая эмоция, осознаем мы их или нет, имеет соответствующий электрический сигнал, который, по крайней мере в теории, можно определить.



**Рис 3.1.** *Запись ЭЭГ. Буквы и цифры слева означают места крепления электродов к голове.*

*Данные Mindlab International*

В медицинских целях записи ЭЭГ читают специалисты, которые научились трактовать кривые, отображающие мозговые волны на экране компьютера или длинных листах бумаги. По записям ЭЭГ, как, например, на рис. 3.1, врачи умеют определять неврологические заболевания и их симптомы, такие как эпилепсия и тремор, производящие характерные паттерны.

Для нейромаркетинга и в других немедицинских целях результаты оцифровывают (отсюда возникает слово «количественный» в аббревиатуре КЭЭГ), чтобы с ними было проще работать. Исследователи в области нейромаркетинга используют свои знания о локализации различных частот, чтобы ответить на интересующие их вопросы, например: «Как зрители реагируют на этот телевизионный рекламный ролик? Какие эмоции вызвал дизайн этого бренда?»

По ходу работы мы с коллегами анализируем записи мозговой активности людей, которые ходят по магазинам, смотрят фильмы в кино, читают бестселлеры, водят машину, пилотируют самолеты. Иногда это даже мозговые волны полицейских офицеров, которые проходят обучение по патрулированию беспорядков. В сочетании с другим специализированным оборудованием, например устройствами для проведения окулографии, посекундно записывающими, куда смотрит человек, можно точно отследить,

что он видит и слышит в тот момент, когда была отмечена специфическая активность мозга.

Преимущество записей ЭЭГ в том, что они показывают мозговую активность в реальном времени. Например, при анализе телевизионного ролика можно расставить временные рамки, соответствующие длине отдельных сцен. Это позволяет оценить и сравнить воздействие, оказанное каждой из сцен, по отношению к остальной части ролика. Можно проследить за направлением взгляда покупателя и записать его мозговые волны, когда он проходит по рядам супермаркета и рассматривает продукты на полках.

Так, если по прошествии 1 минуты 37 секунд рекламного ролика наблюдается всплеск бета-волн, значит, именно в этот момент на экране произошло то, что привлекло наибольший интерес зрителя. Более высокая активность во фронтальной доле левого полушария мозга, когда человек читает книгу, покажет, что в этот момент он испытывает положительные эмоции. Тот же рост активности в правой полушарии мозга, напротив, покажет его отрицательную реакцию.

И все же КЭЭГ — лишь одна из технологий, которые используются для изучения работы мозга. Второй, более сложный и дорогостоящий метод, — это функциональная магнитно-резонансная томография, или фМРТ.

## **ФМРТ: КАК ЗАГЛЯНУТЬ В СОЗНАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ**

Когда в какой-то части мозга возникает особенно сильная активность, мелкие кровяные сосуды в этой области расширяются, приток крови в них становится больше, и в нейроны попадает дополнительный кислород и топливо (глюкоза).

Кровь, насыщенная кислородом, снижает количество бескислородного гемоглобина, вызывает слабые изменения в магнитном поле и, следовательно, в сигнале МРТ. Сканер замечает эти изменения и определяет, какие отделы мозга активны. Например, если человек видит внезапную вспышку света, зрительные отделы в задней части мозга активизируются, в них усиливается прилив крови, и соответственно меняется сигнал МРТ.

фМРТ невероятно эффективно выявляет внутренние механизмы работы мозга. С начала 1990-х, когда появилась возможность проводить неинвазивное сканирование мозга этого типа, эта технология привела к огромному прогрессу в медицине. Она приоткрыла завесу тайны над тем, как люди рассуждают, принимают решения, формируют воспоминания и переживают эмоции. Она изменила наши представления о том, как работает мозг человека, и эти открытия имеют немалую коммерческую ценность.

Во время одной из первых демонстраций потенциала сканирования мозга как инструмента нейромаркетинга команда медицинского колледжа Бейлор в Хьюстоне из штата Техас под руководством Рида Монтагю воспроизвела знаменитый слепой тест Pepsi. Волонтеров, находящихся внутри сканера, просили сделать глоток колы. Когда им не говорили, что они пьют — Pepsi или Coca-Cola, — отдел мозга, связанный с виртуальным вознаграждением (переднее подкорковое ядро), был в пять раз активнее у тех, кто пил Pepsi, а не Coke\*. Когда участникам эксперимента говорили, что они пьют, результат был совершенно другим. Монтагю комментирует:

**Почти все участники эксперимента заявили, что предпочитают Coca-Cola; кроме того, наряду с подкорковым ядром активность показала другая область передней части их мозга — префронтальная кора головного мозга, которая связана с обдумыванием и вынесением суждений. Это продемонстрировало, что испытуемые позволили формировать свои предпочтения воспоминаниям и другим образам напитка — то есть имиджу его бренда<sup>14</sup>.**

Сканирование мозга может выявить и другие моменты, обладающие коммерческой ценностью. Например, активность области, называемой соматосенсорной корой головного мозга, показывает, что человек представляет, как он владеет определенным продуктом и пользуется им. «[Сканограмма мозга] показывает,

---

\* Coke — разговорное название напитка Coca-Cola. *Прим. ред.*

что предпочтения имеют измеримые корреляты в мозге, их можно увидеть, — говорит нейробиолог из Брайтхауза Джастин Мо. — Используя эту информацию, мы можем более эффективно продавать товары людям»<sup>15</sup>.

Хотя обе технологии — КЭЭГ и фМРТ — доказали свою эффективность как инструменты нейромаркетинга, у них есть свои недостатки. Дело в том, что КЭЭГ говорит о том, *когда* произошло событие в мозгу, но не *в каком месте* мозга оно произошло, а благодаря фМРТ мы точно знаем, *где*, но не *когда*. Более подробно об этом во вставке 3.2.

### **Вставка 3.2.**

#### **Проблемы нейровизуализации и картирования мозга**

#### **КЭЭГ**

- КЭЭГ улавливает электрические сигналы только вблизи поверхности мозга. Эта технология сравнительно нечувствительна к активности в глубинных структурах, где возникают эмоции.
- Хотя она показывает точный момент возникновения сигнала, его локализация с помощью этого оборудования невозможна.
- Время, которое необходимо на данное исследование, и высокие затраты ограничивают количество участников — исследованием редко удается охватить больше сорока человек, обычно их число значительно меньше.
- Велика вероятность того, что сигналы мозга, записанные в реальном мире, будут искажены «шумом». Его основной источник — это переменный ток частотой 50 Гц (Британия) и 60 Гц (США), который испускают любые виды электрооборудования, такие как флуоресцентные лампы, кондиционеры, моторы лифтов и т.д. Даже само записывающее оборудование может создавать нежелательные шумы.
- Другие искажения — это ложные сигналы, поступающие изнутри тела человека, созданные самим оборудованием



и окружением, в котором оно работает, — в том числе движения глаз и так называемые миогенные искажения, создаваемые мускулами черепа и шеи.

## фМРТ

- Мозговой сканер шумит, испытуемые должны сохранять неподвижность, у них может развиваться клаустрофобия.
- фМРТ — недешевая технология. Покупка сканера обойдется в 2 миллиона долларов, сотни тысяч долларов в год стоит его обслуживание. Кроме того, аппараты МРТ обесцениваются с угрожающей скоростью: за пять лет они практически полностью устаревают.
- Для того чтобы делать и интерпретировать снимки, нужны опытные специалисты.
- Испытуемые вынуждены приезжать на сканирование; одновременно проходить процедуру может только один человек.
- Хотя волонтерам внутри сканера можно доставлять коммерческие послания с помощью зеркала или небольшого телевизионного экрана, это не самое естественное окружение для оценки брендов или сравнения продуктов.
- То, в течение какого времени записывается снимок, означает, что это изображение реакции мозга на протяжении приблизительно десяти минут. Например, невозможно проанализировать быстро меняющиеся образы в рекламном ролике.

Проблема искажений может быть особенно острой, если информация снимается во время реальных событий, например когда человек находится в магазине. Как сказал мне директор Acuity Intelligence Джон Вард:

Сначала вы идете со своим оборудованием ЭЭГ в университетскую лабораторию. Это стерильная комната с ровно покрашенными стенами, приглушенным светом,

без окон и поступающих снаружи звуков (в большинстве случаев). А потом вы пытаетесь пойти в супермаркет и провести исследование ЭЭГ. Здесь бегают дети, играет музыка, у вас звонит мобильник: все эти побочные стимулы вокруг вас не позволяют получить точные данные<sup>16</sup>.

## НАУЧНАЯ ДОСТОВЕРНОСТЬ НЕЙРОМАРКЕТИНГА

В ранние годы нейромаркетинг столкнулся с серьезной критикой, отчасти вполне оправданной. В редакторской колонке журнала *Nature Neuroscience* от 2004 года под названием «Мозговое мошенничество?» утверждалось, что нейромаркетинг — это «не что иное, как новое поветрие, на котором греют руки ученые и маркетологи, вводя в заблуждение корпоративных клиентов и научные круги»<sup>17</sup>.

Одна из трудностей — это необходимость защищать конфиденциальность клиентов. Это не позволяет нейромаркетинговым компаниям представлять свои данные, а часто и раскрывать свою методологию перед коллегами, хотя в научных кругах без этого невозможно подтвердить надежность метода и предотвратить мошенничество<sup>18</sup>.

Автор широко известной книги «Нейромаркетинг. Как влиять на подсознание потребителя» Роберт Дули подсказал мне еще одну причину скрытности компаний:

Порой бывает, что данные не так уж и хороши, противоречивы, или для того, чтобы их опубликовать, необходима слишком заметная интерпретация человеком. Думаю, что в нейромаркетинговых фирмах существует и такая тенденция: те, что нашли свой секрет интерпретации данных, предпочтут сохранить его для себя, а не представлять на суд окружающих, чтобы не позволить конкурентам выезжать на их работе<sup>19</sup>.

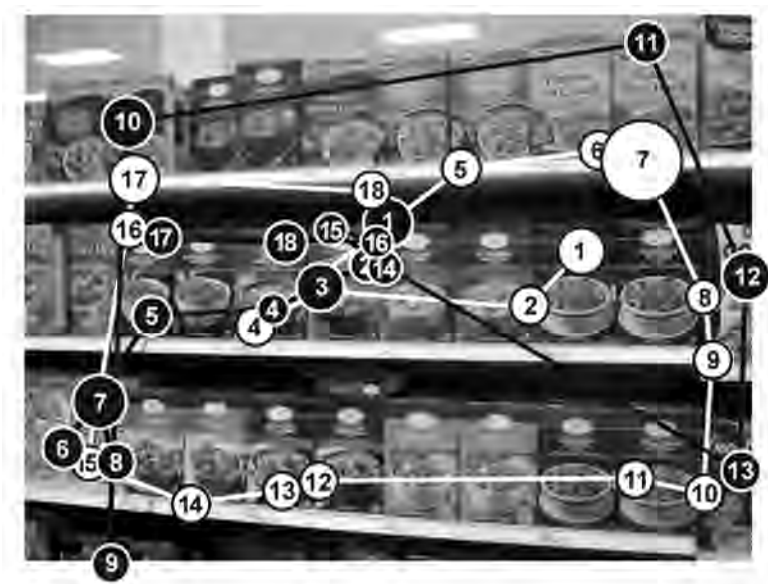
Как бы ни была оправданна подобная секретность с коммерческой точки зрения, многих ученых она заставляет сомневаться в вескости заявлений в этой отрасли. В 2008 году блогер, писавший под ником Tzramsoy, суммировал критические замечания:

Попытки добраться до сути того, что такое нейромаркетинг, чаще всего кончаются ничем. Куда ни бросишь взгляд, компании размахивают своими мозгокопательными логотипами, жонглируют красивыми словами и приглашают в свои офисы продаж. Но, похоже, нейромаркетинг — лишь эффектное слово, означающее коммерческое (и *очень* редко проверенное на достоверность) использование инструментов нейровизуализации для оценки потребительских предпочтений<sup>20</sup>.

Однако сегодня предпринимаются определенные шаги, которые должны повысить научную достоверность этих методов.

В 2001 году фонд American Research Foundation выступил с инициативой: провести оценку достоверности и коммерческой ценности нейромаркетинга. Фонд предложил восьми ведущим нейромаркетинговым компаниям, в том числе и моей, проанализировать восемь рекламных роликов. Полученные отчеты были изучены группой экспертов, в которую вошли самые известные специалисты по КЭЭГ и фМРТ. После долгих размышлений эксперты заключили:

Часть методов и построений научно оправданны, в них используются методики, обоснованные в современной литературе по нейробиологии и в публикациях в цитируемых журналах... Другие поставщики продемонстрировали показатели, которые были получены по патентованной методике и в значительной степени отражали рыночные результаты. Однако на научной основе невозможно доказать релевантность этих данных<sup>21</sup>.



**Рис 3.2.** Цифры в кружках показывают направление взгляда мужчины (белые круги) и женщины (черные круги). Размер кругов показывает, сколько времени испытуемый смотрел на данную часть изображения. Чем больше круг, тем дольше внимание уделялось этому месту.  
Данные Mindlab International

Комиссия дала рекомендации, которые мы стараемся всячески продвигать в Mindlab: отрасли следует «проводить больше научных исследований и подтверждать достоверность методов и результатов нейромаркетинговых исследований»<sup>22</sup>.

## ДРУГИЕ ТЕХНОЛОГИИ НЕЙРОМАРКЕТИНГА

Хотя КЭЭГ и фМРТ — это технологии, наиболее известные людям, интересующимся мозгом в клетке продаж, это не единственные способы, которыми нейромаркетологи умеют исследовать подсознание людей.

## Окулография

Используя инфракрасные лучи для отслеживания движения глаз, приборы для окулографии не только выявляют, куда именно смотрит человек, когда, например, читает рекламу в журнале, но и сколько времени он рассматривает конкретное место объявления. Участники исследования могут либо сидеть перед окулографом и смотреть на картинки на экране, либо использовать переносное устройство, когда что-то делают — например, ходят по магазинам или ведут автомобиль. Один из способов, которым можно представить эту информацию, показан на рис. 3.2.

## Сердечный ритм

Изменения сердечного ритма в результате физической активности можно определить с помощью сенсоров, которые размещают на груди человека, или пульсометра на пальце. Этот показатель может стать полезным индикатором физического возбуждения.

## Электропроводность кожи

По мере роста физического возбуждения меняется способность нашего тела проводить электрический ток низкой частоты. Эти изменения можно измерить с помощью присоединенных к пальцам электродов — очень точных индикаторов подсознательной реакции.

В ходе одного исследования мы записывали воспоминания людей о разного рода потерях, от ключей и мобильного телефона до гибели вымышленного персонажа в книге или фильме. Мы измеряли электропроводность их кожи и просили их оценивать свои эмоции по определенной шкале. Одним из эпизодов, предложенных испытуемым, была гибель мамы олененка Бэмби от выстрела в одноименном диснеевском мультфильме. Многие участники исследования смотрели этот мультфильм, и имевшиеся среди них женщины признались, что их потрясло убийство. Ни один мужчина не сказал, что был расстроен,

однако датчики показали нам совершенно другую картину. При воспоминании об этом моменте все участники исследования продемонстрировали значительный скачок эмоционального возбуждения.

## **ИМПЛИЦИТНЫЙ АССОЦИАТИВНЫЙ ТЕСТ**

Помимо оценки физиологического состояния, некоторые нейромаркетологи, в том числе и мы, используют психологическое тестирование. Чаще всего это имплицитный ассоциативный тест (IAT), который позволяет изучать подсознательную реакцию испытуемого без нейровизуализации. Во время проведения IAT точно измеряется скорость, с которой слова или образы сортируют в разные категории: например, «принято» или «отвергнуто». Ответы поступают слишком быстро для того, чтобы сознание человека успело их оценить, и поэтому их анализ дает прекрасное представление о подсознательной работе мозга человека.

## **ОТСЛЕЖИВАНИЕ БЕССОЗНАТЕЛЬНОГО ОНЛАЙН**

В Mindlab было разработано программное обеспечение, позволяющее отслеживать подсознательные решения и эмоции людей через интернет. Так можно тестировать тысячи потребителей, а не весьма ограниченное число участников экспериментов, чью реакцию можно подвергнуть анализу в лабораторных условиях.

Вот одна из наших технологий. Мы демонстрируем образы широко известных брендов, постепенно открывая изображения, и просим участников отметить момент, когда они узнали их. Так можно сравнить разные бренды и оценить эффективность конкретной рекламной кампании.

Все это позволяет специалистам по рекламе, маркетологам и розничным компаниям разрабатывать более результативные методы продаж как в магазинах, так и через интернет.

## БУДУЩЕЕ НЕЙРОМАРКЕТИНГА

Около десяти лет назад родоначальник исследований в области нейровизуализации профессор Уильям Уттал предупреждал:

**Более изобретательное применение ЭЭГ рождает «заключения», которые обычно оказываются лишь немного весомее, чем научно-фантастические выдумки... Ни один психолог пока не смог подтвердить, что существует четкая связь между конкретными мыслями и постоянно меняющимися потенциалами на черепе человека<sup>23</sup>.**

С тех пор как он сделал это заявление, мы очень далеко продвинулись в понимании работы мозга, что, как я рассказал в начале этой главы, помогло нам превратить эти научно-фантастические выдумки в научные факты. Мы еще только приближаемся к тому, чтобы по-настоящему понять человеческий мозг и достоверно трактовать эти постоянно меняющиеся потенциалы, но нет сомнения в том, что мы прогрессируем.

В этой главе я представил вашему вниманию довольно размытый портрет нейромаркетинга, рассказал о некоторых проблемах, с которыми сегодня сталкивается эта новая дисциплина. До воплощения в жизнь хвастливой фразы того молодого продавца: «Мне просто нужно присоединить несколько электродов к вашей голове, и я смогу читать ваши мысли, как обычную книгу», — нам предстоит еще долгий путь.

Однако нейромаркетинг утвердился как коммерчески оправданная технология, которая помогает заглянуть в подсознание потребителя — и никаким другим способом сделать это невозможно. Дальше в этой книге я расскажу о некоторых открытиях в этой области.

## ГЛАВА 4

# ПОЧЕМУ ШОПИНГ НЕ ТОЛЬКО «В СОЗНАНИИ»

Отношения между сознанием и телом гораздо сложнее, чем считалось раньше... Свидетельства существования телесно укорененного сознания подсказывают нам, что тело может влиять на сознание гораздо сильнее, чем было признано.

**Айрис Ханг и Апарна Лабро<sup>1</sup>**

Может ли мозг жить вне тела? Будет ли он, помещенный в емкость со специальным раствором, продолжать нормально работать после того, как тело истлеет?

Впервые эта интригующая идея пришла мне в голову, когда студентом я присутствовал на первой в своей жизни аутопсии. Патологоанатом вскрыл для медицинского исследования тело 22-летнего мужчины, погибшего в аварии, когда его мотоцикл поскользнулся на масляном пятне и врезался в припаркованный грузовик.

Патологоанатомы учатся воспринимать человеческое тело как неодушевленный предмет, считать его набором органов, интеллектуальной задачей, решение которой — причину смерти — они должны найти. Мне было двадцать лет, я пришел на первое



в жизни вскрытие, и защитные механизмы у меня еще не сформировались. Возможно, поэтому десятилетия спустя я все еще хорошо помню картинки, звуки и запахи того старого подвального морга.

Первый этап аутопсии — это снятие слоя кожи, затем подкожного слоя и, наконец, толстого волокнистого слоя — сухожильного шлема, который прикрепляет скальп к кости. Патологоанатом сделал первый надрез за левым ухом молодого человека, затем продолжил его твердой рукой, проведя линию через верхушку черепа за правое ухо. После этого он смог снять с черепа волосы, кожу и другие ткани, как снимают шкурку с апельсина. Следующий надрез в черепе — с помощью пилы для кости, осторожно, чтобы он не был слишком глубок и не повредил мозг. Распилив череп, он снял его верхнюю часть и показал нам большой сгусток крови между мозгом и внешним защитным слоем ткани — твердой мозговой оболочкой. Это была травма, известная в медицине как субдуральная гематома, она и убила мотоциклиста. Врач продолжал до тех пор, пока не достал мозг из черепа, перерезав глазной и третий краниальный нерв, который контролирует движение глаз, и ствол мозга. Теперь покрытый кровью орган можно было поместить на весы.

Пристально глядя на скользкий, покрытый извилинами орган на чаше весов, я понял, почему египетские бальзамировщики разбивали мозг бронзовыми иглами и извлекали его капли через нос. Они считали, что его основная функция — что-то вроде радиатора, охлаждающего кровь. Лишь один орган можно было оставить в мумифицированном теле — сердце. Они верили, что оно содержит в себе суть *ка* человека, а это было все, что ему нужно в загробном мире. Я помню, как с недоумением спросил себя: может ли этот противный кусок жира, белка и воды действительно быть всем тем, что делает человека человеком?

В этой главе я хочу попытаться ответить на этот вопрос с точки зрения нейробиолога и объяснить, почему было бы ошибкой считать мозг отдельным органом, а не частью нашего тела и всего того, что нас окружает, нашего общества и культуры.

## НАУКА И БЕСПЛОТНЫЙ МОЗГ

Идея о выживании мозга вне тела давно привлекает романистов, философов и ученых. Рассказ «Уильям и Мэри» Роальда Даля — это история философа по имени Уильям, который хочет, чтобы после его смерти его мозг извлекли из черепа и сохранили в нем жизнь. Искусственное сердце снабжает мозг кровью, и один глаз плавает по поверхности емкости, что позволяет Уильяму следить за тем, что его окружает, — за миром, который теперь он может только наблюдать, но с которым больше не может взаимодействовать. Тому, кто хочет узнать, что произошло с Уильямом и его женой Мэри, придется прочесть этот увлекательный рассказ, вышедший в 1959 году в сборнике Даля «Kiss, kiss»\*.

Американский философ Хилари Путнам провел прекрасный эксперимент с «мозгом в пробирке», выступая таким образом против метафизического реализма, считающего мир сочетанием отдельных объектов, независимых от сознания человека. В ходе своего опыта он просил людей представить себе, что они — всего лишь мозг, подсоединенный к компьютерной программе, которая умеет точно симулировать реальную жизнь. Скептик скажет, что если мы не можем быть уверены, что *не являемся* мозгом в пробирке, нельзя исключить вероятность того, что все наши представления об окружающем мире ложны. Идеи Путнама, «в центре которых — возможность существования злого демона, который постоянно нас предает»<sup>2</sup>, легли в основу фильма «Матрица».

Хотя по очевидным этическим причинам ни один врач сегодня не будет ставить такие ужасные опыты, в конце девятнадцатого века делались попытки сохранить мозг человека после смерти. В 1884 году французский исследователь Жан-Батист-Венсан Лаборд сделал первую попытку оживления преступников, приговоренных к гильотине. За сто лет до Лаборда изобретатель этого метода казни доктор Жозеф Игнас Гильотен утверждал, что «обезглавливание» — это более человечный и гуманный способ казни, чем повешение. В последующие годы все больше врачей и анатомов оспаривали это утверждение. Они видели, что мозг

---

\* Издана на русском языке: Роальд Даль. Хозяйка пансиона. — М.: Захаров, 2003. Прим. ред.

жертвы оставался в сознании и действовал в течение нескольких минут агонии после отделения головы от тела. Уже в 1795 году немецкий анатом Самуэль Томас фон Сёммеринг писал в письме в журнал *Moniteur*: «Пока мозг сохраняет жизненные силы, жертва осознает, что с ней происходит»<sup>3</sup>.

Правительство Франции, желая разрешить противоречия и покончить с сомнениями, поручило Лаборду, действительному члену академии медицины, провести исследование, для которого ему были предоставлены головы нескольких недавно обезглавленных заключенных. Часть того, что он называет *restes frais* (свежие останки), он пытался оживить с помощью инъекций насыщенной кислородом крови коров. К сонной артерии других он присоединял сонную артерию собаки и сообщал о частичном восстановлении функций мозга. Глаза головы открывались и закрывались, казалось, она следит за тем, что происходит вокруг.

Другой врач, Габриэль Боро, описывал, как веки и губы обезглавленного убийцы по имени Лангиль «спазматически и нерегулярно двигались в течение пяти-шести секунд». Затем, когда лицо начало расслабляться и веки закрылись, он прокричал имя заключенного:

**Громким, резким голосом я позвал: «Лангиль!» — и увидел, что веки медленно поднялись, и это не было спазматическим движением... а ровно, совершенно отчетливо и нормально, как происходит каждый день, когда люди просыпаются или их отвлекают от раздумий... Передо мной были, без сомнения, живые глаза, и они смотрели на меня»<sup>4</sup>.**

Лишь в двадцатом веке медицинская наука продвинулась достаточно далеко, чтобы дать такому мрачному проекту шанс на успех. В 1960-х нейрохирург Роберт Уайт из городского госпиталя Кливленда провел ряд экспериментов, в ходе которых извлекал мозг одной обезьяны и присоединял его к кровеносной системе другой. В описании своей работы Уайт рассказывал, как глаза обезьяны «следили за движениями людей и объектов в комнате»<sup>5</sup>. Когда ей в рот клали еду, она «жевала ее и пыталась

глотать». Несмотря на то что все обезьяны умирали в течение трех дней, когда его спросили, рассматривал ли он возможность провести подобный эксперимент на человеке, Уайт без тени сомнения ответил: «Конечно. Не вижу причин, по которым эксперимент на человеке не был бы удачен»<sup>6</sup>.

## НЕТ МОЗГА В ИЗОЛЯЦИИ

Если мозг может выжить вне человеческого тела, то сохранит ли он свою психику? По словам Лоренса Шапиро, профессора философии Университета Висконсин-Мэдисон, многие ученые поддерживают вычислительную теорию сознания, согласно которой «сознание начинается вводом в мозг и заканчивается выводом из мозга». В результате они полагают, что могут ограничить свои исследования «процессом внутри головы, без оглядки на мир, окружающий организм»<sup>7</sup>.

Если этот взгляд верен, и наши чувства — всего лишь устройства для «ввода» информации, а наши скелетные мышцы — устройства для «вывода» действий, то мозг и правда может продолжать работать, по крайней мере до известной степени, как биологический компьютер, на который воздействует то, что его окружает.

Однако эту стандартную когнитивную модель подвергает серьезному сомнению сравнительно новый подход, известный как телесно укорененное сознание. Защитники этого взгляда утверждают, что работу мозга можно понять только с точки зрения его связи с телом. Так, Брам Ван дер Берг и его коллеги из Университета Эразма Роттердамского утверждают:

**Когнитивная активность неразрывно связана с физическим контекстом. Познавательная способность поддерживается и ограничивается архитектурой тела и мозга. В результате наше тело может влиять на потребительское поведение**<sup>8</sup>.

Другие нейробиологи идут дальше, заявляя, что мозг не-отделим не только от тела, но и от того, что нас окружает.

Он охватывает не только ближайшее окружение: дом, семью и друзей, — но и все общество и культуру. Все это тесно связано и функционирует как динамичное и неразрывное целое. Специалист по коммуникациям Уилсон Брайен Ки отмечает:

**Мы — неотъемлемая часть реальности, которую мы воспринимаем. Не найдено ни одного способа, которым бы человек мог отстраниться от своих суждений и от несметного количества врожденных предубеждений. Воспринимаемая реальность — это продукт неосознанных социально-экономико-политических условий. Со временем восприятие становится частью культурных перспектив<sup>9</sup>.**

Так что же это означает с точки зрения мозга в клетке продаж? Если эта точка зрения верна, то на мысли и эмоции потребителей будет в той или иной степени воздействовать все то, что его окружает. Из этого следует, что, немного изменив окружающее (или, если уж на то пошло, культуру), можно обратить мысли и ощущения покупателей в любом желаемом направлении, воздействовать на то, как они — сознательно и подсознательно — относятся к брендам, и использовать более эффективные методы, убеждающие их покупать.

Давайте проиллюстрируем эти слова, изучив для начала взаимоотношения между нами самими и нашими мозгами. Обратите внимание на множественное число. Для многих будет неожиданностью то, что у нас не один, а два мозга.

## **ВЛИЯНИЕ НАШЕГО ВТОРОГО МОЗГА**

Первый мозг человека расположен в голове, второй — в кишках. Оба оказывают огромное влияние на то, что мы чувствуем и думаем.

Энтерическая нервная система (ЭНС) насчитывает около 100 миллионов нейронов — это почти столько же, сколько в мозгу у кошки<sup>10</sup>. Хотя количество нейронов здесь в тысячи раз меньше,

чем в коре головного мозга, есть серьезные причины считать ее нашим вторым мозгом. Во-первых, ЭНС может действовать автономно, постоянно отслеживая работу органов пищеварения и соотношение химических веществ в пищеварительном тракте. Она контролирует движение содержимого кишечника и секрецию ферментов. Для этого она использует более 30 нейромедиаторов, большинство из которых идентичны тем, что находятся в центральной нервной системе.

Два наших мозга тесно связаны и работают сообща, чтобы контролировать пищеварение и удовлетворять постоянно меняющиеся потребности тела в энергии. В результате все то, что воздействует на наш «кишечный» мозг, влияет и на головной мозг, и наоборот. Любой, кто переживал острую тревогу перед экзаменом или важной встречей, прекрасно знает, насколько это мешает работе и усиливает непреодолимую тягу в туалет!

Для любого из тех, кто связан с продажами продуктов и услуг, это значит, что на потребителя можно воздействовать, обратившись к любому из двух его мозгов. Однако для большего эффекта влияние следует оказывать не столько на сердца и умы, сколько на оба мозга сразу: на тот, что в голове, и тот, что в кишках.

## ВЛИЯНИЕ НАШЕГО ВТОРОГО ТЕЛА

Большинство людей будет удивлено не меньше, узнав, что на самом деле в нас скрывается не один, а целых два разных организма, вынужденных делить одну кожу.

Это «второе я» состоит приблизительно из 100 триллионов бактерий, живущих внутри любого взрослого человека. Наша кишечная флора, или микробиом, весит почти килограмм — то есть практически столько же, сколько большинство из наших органов. Она содержит в десять раз больше клеток, чем собственно организм человека. В клетках нашего тела примерно 23 тысячи разных генов, а вклад микробиома составляет около 3 миллионов генов.

Оба эти организма сосуществуют в состоянии тесной взаимозависимости, и благополучие каждого из них зависит от здоровья другого. В обмен на тепло, защиту и питание микробиом

обеспечивает возможность переваривать множество сложных углеводов, которые без него мы не могли бы переработать. До 15% энергии, используемой среднестатистическим взрослым человеком, создается именно таким образом. Наше «второе я» играет важную роль в наборе или потере веса. Хотя тех, кто не может держать себя в форме, чаще всего обвиняют в прожорливости, проблема может лежать у них не в голове, а в кишках.

В 2006 году Рут Ли с коллегами из медицинской школы Сент-Луис Вашингтонского университета в штате Миссури опубликовала результаты исследования различий бактериального состава в пищеварительном тракте американцев с избыточным весом и с недостаточным весом<sup>1</sup>. В двух группах были отмечены серьезные различия, которые могли стать причиной отклонений в массе тела.

То, как телесные нужды влияют на потребительский выбор, мы замечаем каждый раз, когда идем в магазин за едой: от того, голодны ли мы или сыты в этот момент, будет зависеть количество и состав купленных продуктов. Чтобы оценить, насколько сильно это воздействие, мы провели следующее исследование. Двум группам добровольцев вручили по 10 фунтов на покупку в супермаркете продуктов для обеда. Группы отличались только тем, что одну в то утро оставили без завтрака, а второй предложили полноценный прием пищи, энергетическая ценность которого составляла 370 килокалорий. Всем участникам было позволено брать с полок все что захочется.

Затем мы изучили их корзины с покупками и обнаружили, что они выбрали совершенно разные продукты. «Голодная» группа купила по большей части полуфабрикаты с высоким содержанием жиров и сахара, которые быстро повышают уровень энергии. Их покупки содержали 2840 килокалорий на человека, из которых 141 грамм были жирами и 118 граммов — сахаром. Те, что съели полноценный завтрак, купили более питательные и менее жирные продукты. Их покупки содержали 715 килокалорий на человека, из которых 28 граммов были жирами и 48 граммов — сахаром. Другими словами, голод при покупке продуктов питания заставил людей потребить на 300% больше калорий, на 400% больше жира и на 146% больше сахара по сравнению с сытыми покупателями.

То, что тело и мозг — неделимое целое, становится болезненно ясно, если мы пытаемся сконцентрироваться на выполнении

задачи с зубной болью, принять решение с раскалывающейся головой или сохранять хорошее настроение, подхватив грипп. Но и то, что происходит у нас в голове, может оказывать серьезное влияние на наше здоровье: вызывает психосоматические боли, заставляет наносить себе увечья, переедать или недоедать, подвергает нас опасности подхватить инфекционное заболевание, ослабляя иммунную систему. От постоянного взаимодействия между двумя нашими мозгами и сущностями зависит и то, как мы стоим, сидим, двигаемся и ведем себя. Даже легчайшее физическое движение с нашей стороны может оказать огромное влияние на то, что мы думаем и чувствуем. И есть много путей тонкого и едва заметного влияния продаж на потребителей, которые принимают во внимание наш телесный мозг.

### **Психологические установки, движение и эмоции**

Психологические установки потребителей в связи с продуктами, которые они выбирают, брендами, которые они предпочитают, и тем, как они делают покупки, играют ключевую роль для производителей и розничных компаний. От этого зависит, какие из них добьются успеха, а какие ждет провал. Каковы взаимоотношения между тем, что на первый взгляд может показаться совершенно разными вещами: психологическими установками и эмоциями?

Слово «установка» (*attitude*) происходит от латинского *apto* (отношение или соответствие) и *acto* (положение тела). Оба они произошли от слова *ag*, которое на санскрите означает «делать» или «действовать». Впервые этот термин был предложен психологами в середине девятнадцатого века, когда использовали его для описания внутреннего состояния подготовки к действию. Одним из первых психологов, предположивших, что между позой человека и его психологической установкой существует связь, был сэр Фрэнсис Галтон<sup>12</sup>, утверждавший, что по расположению тела можно определить, как присутствующие на званом обеде гости относятся друг к другу. С тех пор тесная связь между движениями, установками и поведением человека была продемонстрирована во множестве исследований.



Так, ученые обнаружили, что просто сжимая кулаки, мы наполняем большим альтруизмом<sup>13</sup>. Оттопыривая большой палец — жест одобрения во многих странах, — многие женщины, но не мужчины, воспринимают вымышленного персонажа, описание которого читают, положительнее. А те, что читают тот же абзац, оттопыривая средний палец — враждебный жест в западных культурах, — оценивают этого персонажа более враждебно, чем те, кто оттопыривал указательный палец<sup>14</sup>.

Наше исследование показало, что потребители, расслабленно откинувшиеся на подушки мягкого кресла, более гибко подходили к переговорам о покупке машины, чем те, кто сидел на жестком деревянном стуле<sup>15</sup>.

Даже сравнительно небольшое изменение позы может влиять на то, сколько внимания потребители уделяют рассказу о предлагаемом товаре и насколько хорошо они запомнят обращенные к ним слова. В ходе одного исследования участники слушали информацию, повернув голову направо или налево. Можно предположить, что поворот головы не влиял ни на то, что они услышали, ни на их последующие воспоминания, однако на самом деле воздействие было заметным. Те, кто слушал, повернув голову вправо, уделяли сказанному больше внимания и более точно помнили, что им сказали, чем те, кто поворачивал голову влево<sup>16</sup>.

Дана Карни с коллегами из Колумбийского университета провела следующее исследование. Она случайно распределяла участников в две группы, одна из которых принимала позы слабости, а другая позы силы<sup>17</sup>. В позах слабости (рис. 4.1) люди сидели на стуле, наклонив голову и прикрыв руками гениталии, или стояли со скрещенными в лодыжках ногами и скрещенными на груди руками.

В позах силы (рис. 4.2) они откидывались назад на стуле, положив ступни на стол и закинув руки за голову, или наклонялись вперед, широко расставив руки на столе.

Обе позы испытываемые сохраняли около 60 секунд. У обеих групп собрали слюну, затем протестировали в азартной игре и задали вопросы об ощущении силы.

Из участников группы, принявших позу силы, во время азартной игры 86% были готовы идти на риск, 14% не хотели рисковать. Люди в этой группе чувствовали себя сильнее; им казалось, что на них лежит более высокая ответственность, чем на тех, кто

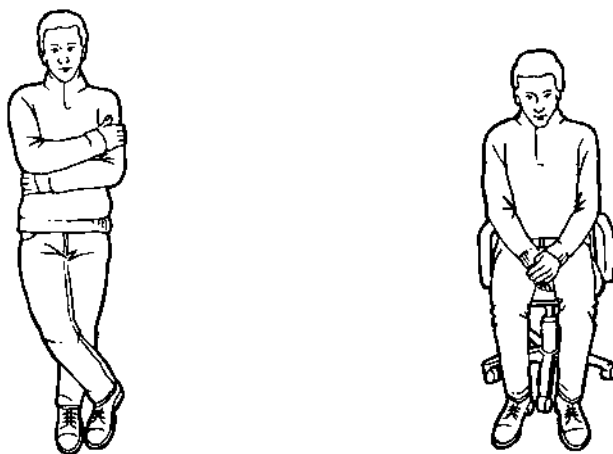


Рис. 4.1. Позы слабости.

На основе иллюстраций из статьи *Power posing: Brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance*, авторы Дана Карни, Эми Кадди и Энди Яп

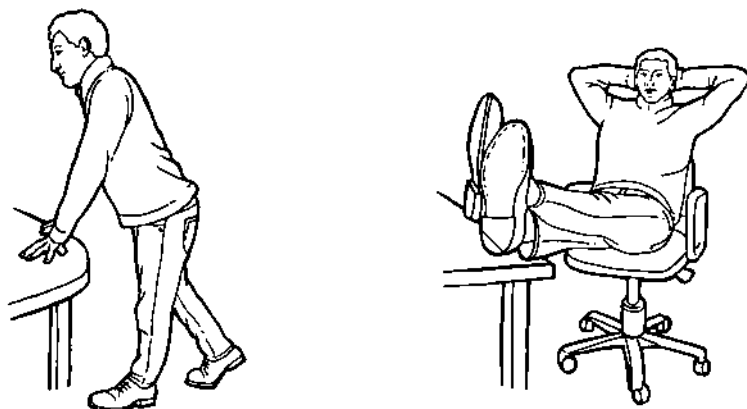


Рис. 4.2. Позы силы.

На основе иллюстраций из статьи *Power posing: Brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance*, авторы Дана Карни, Эми Кадди и Энди Яп

принимал позы слабости. Когда их слюну проанализировали на содержание гормона доминирования тестостерона и гормона стресса кортизола, выяснилось, что участники группы, которым их поза внушила силу, имели более высокий уровень первого гормона и более низкий уровень второго.

Как отметили авторы исследования, простой манипуляции позами силы и слабости было «достаточно для значительного изменения психологического, умственного и чувственного состояния участников нашего исследования». Удивительно, но тот же эффект отмечается, когда мы всего лишь наблюдаем за людьми, принимающими эти позы. Например, если персонаж в телевизионной рекламе принимает позу силы, его будут воспринимать как слишком самоуверенного, даже агрессивного человека. А вот того, кто принял позу слабости, будут считать более расслабленным и дружелюбным.

Что больше подойдет именно вам, зависит, конечно, от характера вашего послания и от задачи кампании. Важно лишь, что невербальное средство убеждения будет подсознательно влиять на впечатление, которое произведет ваша реклама. Так же и с продавцами. Если потребитель, входя в магазин, видит, что продавец наклонился вперед, поставив ладони на прилавок, подсознательно он будет ассоциировать его позу с доминированием и не пойдет на контакт. А вот продавец, стоящий в позе слабости, будет неосознанно восприниматься как слабое звено, человек, который не наделен полномочиями и ничего не понимает в продукте. Таким образом, небольшие различия в языке тела могут повлиять на то, доволен останется клиент или нет, купит ли он товар.

### **Кивок заставит потребителя воспринимать продукты более благожелательно**

Дженс Фёстер из немецкого Университета Вюрцбурга провела эксперимент, в котором широко известные продукты были представлены зрителю в вертикальном или горизонтальном движении на компьютерном экране. Для того чтобы следить,

как продукты проходят в их поле зрения, участники были вынуждены кивать головой (вертикальное движение) или поворачивать ее (горизонтальное движение). Фёстер обнаружила, что кивок (вертикальное движение) вызывал положительные эмоции в отношении представленных товаров и скорее склонял людей к покупке. При этом те участники, что были вынуждены поворачивать голову (горизонтальное движение продукта), оценивали продукты не так положительно и не были заинтересованы в покупке<sup>18</sup>.

Подсознательная связь между кивками и положительными эмоциями уходит корнями в младенчество. Чарльз Дарвин наблюдал за детьми, которые поднимали и опускали голову в поисках груди матери и качали головой из стороны в сторону, когда наедались. Это объясняет и то, почему в большинстве культур кивок означает согласие, а повороты головы из стороны в сторону — несогласие.

Эти выводы также предполагают, что постановка ситуации продажи, в которой потребителя поощряют часто кивать, значительно увеличит его желание купить продукт, а заставив его по любой причине вертеть головой, вы сделаете покупку менее вероятной.

## Шопинг и инвариантное право

Тело каждого из нас несимметрично. Почти у всех нас есть доминирующая рука — чаще всего правая, — и поэтому мы легче взаимодействуем с вещами с одной стороны нашего тела, чем с другой. Мы подсознательно ассоциируем нашу доминирующую сторону с положительными эмоциями, а недоминирующую — с отрицательными. Поэтому так повелось, что в мире, который по большей части праворук, правую сторону считают хорошей, а левую — плохой.

Эта ассоциация прослеживается практически во всех языках и культурах. Так, в английском леворуких людей называют *sinistral* — левшами. Это латинское слово, от которого также произошло слово *sinister*, или «зло». Праворуких людей называют *dexter* — правшами, и от того же корня происходит слово

*dexterous* — «ловкий». Если ваш босс говорит вам: «Вы, видно, встали с левой ноги», значит, ваш день не задался, а услышав: «Вы правы, как никогда», можете надеяться на повышение.

В магазине мы предпочитаем витрины справа тем, что расположены слева. Это предпочтение настолько ярко выражено, что даже появился термин «инвариантное право». Однако все зависит от того, правша покупатель или левша. В одном исследовании участников просили решить, какой продукт покупать, на основании краткого описания, расположенного на левой или правой стороне страницы. Праворукие выбирали продукт, описанный справа, чаще, чем тот, чье описание было расположено с левой стороны страницы, а леворукие поступали ровно наоборот<sup>19</sup>.

Большинство людей праворукие, поэтому товар в магазинах часто выкладывают в расчете на них. А для того чтобы покупатели сразу после входа в магазин автоматически не сворачивали направо, дизайнер может отрезать им путь витриной дешевого товара, который они, скорее всего, положат в свою тележку или корзину. Это препятствие не только замедлит движение покупателя, заставив его рассмотреть больше продуктов, но и направит его к стеллажам с более дорогими продуктами. В следующей главе я подробнее расскажу о дизайне магазинов.

## Подсознательное влияние беглости

Чтобы понять, почему от праворукости или леворукости так сильно зависит, как работает наш мозг, необходимо изучить концепцию *беглости* ума — субъективной легкости или сложности осмысления входящей информации. Вот как объясняет ее Дэниел Оппенгеймер из Принстонского университета:

**Беглость — это не процесс как таковой, а, скорее, информация о том, насколько эффективным или легким кажется процесс. Например, объекты воспринимаются бегло, если мы часто их видим и/или наблюдаем их в течение долгого времени<sup>20</sup>.**

Как я объясню в следующей главе, мозг всегда пытается по максимуму использовать энергию. Очевидно, что простые действия требуют меньше энергии, чем те, для которых нужно больше усилий и размышлений. В ходе одного исследования было обнаружено, что в первые недели после выхода компаний на фондовый рынок акции фирм с более простыми названиями ценятся выше, чем акции компаний, чьи названия сложнее. В данном случае ощущение повышенной ценности руководит решением о покупке, что, в свою очередь, раздувает стоимость акций и заставляет их оставлять позади конкурентов<sup>21</sup>.

В Йельской школе менеджмента Натан Новемски с коллегами доказал, что сложные для понимания потребительские продукты, например те, на упаковке которых используется сложный в прочтении шрифт, купят с гораздо меньшей вероятностью. То же самое происходит, если потребителя просят придумать несколько причин, по которым стоит выбрать данный продукт<sup>22</sup>. Именно потребность в беглости заставляет людей отказываться от выбора в ситуациях, где им предоставляют множество разных вариантов. Вам кажется, что сотня шампуней или десяток зубных паст в продаже — это преимущество для покупателя, однако исследования доказывают, что чаще всего верно противоположное. Потребители выбирают знакомый бренд, чтобы вернуть ситуации беглость.

### **Сгибание рук увеличивает желание**

Беря продукт с полки, потребитель сгибает руки; чтобы заменить его, он их выпрямляет. Пока все понятно. Однако природа нашего мозга такова, что эти простые движения имеют заметное подсознательное влияние на то, какие эмоции вызывает этот продукт, и, конечно, на то, захотим ли мы его купить. В результате повторения этих действий много тысяч раз мы быстро учимся ассоциировать сгибание руки с желанием приобретения, а выпрямление — с вероятностью отвержения. Например, если какой-то человек нас привлекает, мы притягиваем его поближе (сгибание рук), а тех, кто нам не нравится, мы отталкиваем (выпрямление рук).

То же самое применимо к приобретению. На протяжении нашей жизни бесконечное повторение сочетания определенных движений, связанное либо с желанием что-то получить, либо с отсутствием интереса, создает подсознательную связь между этими движениями и желанием завладеть продуктом или отвергнуть его. Именно потому покупатели, которые ходят по магазину с корзиной (сгибание рук) находятся в более «покупательном» настроении, чем те, что толкают перед собой тележку (выпрямление рук). Более того, те потребители, что сгибают руки, чтобы изучить продукт, скорее купят его, чем те, что вынуждены вытягивать руки, например, чтобы достать товар с верхней полки.

Этот феномен обнаружили доцент школы менеджмента Университета Эразма Роттердамского Бран Ван дер Берг и его коллеги, которые изучали поведение покупателей в супермаркетах. В одном из своих экспериментов они наблюдали за 136 покупателями гипермаркета и обнаружили, что те, что несли корзины, с большей готовностью покупали продукты, предлагающие немедленные преимущества (например, шоколадки), чем те, что толкали тележку<sup>23</sup>. Исследование также показало, что наблюдение за человеком, который сгибает или вытягивает руки, может вызвать такую же реакцию.

В остроумном исследовании этого сильнодействующего эффекта студенток просили пить воду до тех пор, пока они не перестанут испытывать жажду. Затем им давали мерный стакан с напитком, который описали как новый энергетический и спортивный, и предлагали выпить, сколько они захотят, и одновременно смотреть одно из двух видео. На крапе они видели спортсмена, который делал упражнения со штангой. В одном из роликов он стоял прямо и поднимал вес от талии до груди, сгибая руки (приближение). Во втором он лежал на спине и выжимал вес от груди, распрямляя руки (избегание). Гипотеза ученых подтвердилась: те, кто смотрел видео со сгибанием рук, выпили больше напитка, чем те, кому был предложен вариант с вытягиванием рук<sup>24</sup>.

Поэтому очень важно, что делают актеры во время съемок в телевизионной рекламе. Их действия могут сильно повлиять на оценку зрителями рекламируемых продуктов, хотя создатели рекламы редко учитывают это. Более того, говорят, что некоторые

корпорации, в частности Nintendo и Microsoft, подмечают движения потребителей, чтобы «влезть» в их телесный мозг. Поразительный коммерческий успех управляемых движением рук видеоприставок Nintendo Wii, Microsoft Kinect и Playstation Move может отчасти объясняться положительными эмоциями, которые вызывают определенные движения<sup>25</sup>.

### **Убедительная сила секса**

Влияние сексуальных изображений давно используется для воздействия на поведение потребителей. Практически любое автошоу или рекламная кампания демонстрируют, какое большое значение розничные фирмы и специалисты по рекламе придают использованию полуодетых моделей женского (и реже мужского) пола.

Иногда, как я объясню в главе 8, эти сексуально возбуждающие образы специально воздействуют на подсознание: они должны незаметно сказываться на потребителях. То, насколько сильно сексуальное возбуждение влияет на принятие решений мужской частью человечества, изучили Дэн Ариэли из Массачусетского института технологий и Джордж Лоуэнштейн из Университета Карнеги Меллон. В ходе их исследования, которое, должно быть, заставило немалое число ученых поджать губы, студентов просили заполнить анкеты, одновременно мастурбируя до состояния «высокого предоргазменного уровня возбуждения»<sup>26</sup>. Затем ответы сравнили с ответами контрольной группы, отвечавшей на вопросы в невозбужденном состоянии.

Ариэли и Лоуэнштейн обнаружили, что сексуальное возбуждение не только вело к более рискованным сексуальным решениям (например, о незащищенном соитии), но и сужало мотивацию, «создавая что-то вроде туннельного видения, в котором цели, отличные от сексуального удовлетворения, затмевались мотивацией сексуального акта». Ученые заявили, что их испытуемые практически не осознавали «влияния сексуального возбуждения на свои суждения и поведение».

Они также отметили, что неосведомленность о том, как сексуальное возбуждение влияет на суждения человека и мешает



принятию рациональных решений, может иметь серьезные последствия как для отдельных людей, так и для общества в целом. Ученые писали:

**Настоящее исследование показывает, что сексуальное возбуждение имеет очень глубокое влияние на людей. Это вполне очевидно тем, кто имеет личный опыт сексуального возбуждения, но, тем не менее, сила этого воздействия потрясает. Попытки самоконтроля, требующие недюжинной силы воли, скорее всего, будут неэффективны перед лицом сильнейших когнитивных и мотивационных изменений, вызванных возбуждением.**

Значение этого исследования для розничных фирм очень велико, ведь даже легкое сексуальное возбуждение может заставить покупателей мужского пола более импульсивно и менее рационально принимать решения о покупке. Верно ли это также в отношении женщин-покупательниц в присутствии полуобнаженной мускулистой модели мужского пола?

Хотя, насколько я знаю, подобные исследования не проводили, научные работы показывают, что половое влечение сильнее влияет на мужчин, чем на женщин, и что первым сложнее ему противостоять. Это, по словам Ариэли и Лоуэнштейна, показывает, что «по крайней мере, в принципе... из-за меньшей интенсивности полового влечения у женщин сексуальное возбуждение не будет влиять на то, как они принимают решения (или будет влиять на них не так сильно)».

Известно, что потребители используют собственную сексуальную привлекательность — и часто вполне оправданно — для заключения более выгодной сделки. Исследование Лоры Крей<sup>27</sup> с коллегами из школы бизнеса «Хаас» Калифорнийского университета показало: мужчины считают, что женщины, флиртующие во время деловых переговоров, более уверены в себе, чем те, кто ведет себя серьезно. «Перед женщиной всегда стоит дилемма: представиться сильной или мягкой, — объясняет Крей. — Использование женского очарования в переговорах — это техника, сочетающая в себе оба качества».

Чтобы понять, насколько эффективно то, что она и ее коллеги называют женским очарованием, ученые провели эксперимент с участием 44 мужчин и 49 женщин. Им прочли гипотетический сценарий, в котором просили представить себе, что они продают машину за 1200 долларов потенциальному покупателю по имени Сью. В варианте, который исследователи назвали очаровательным, поведение Сью было описано так:

Когда вы встречаетесь и жмете руки, Сью тепло улыбается и говорит: «Я очень рада вас видеть». Пока Сью снимает пальто и садится, вы болтаете о погоде. Осматривая вас с ног до головы, Сью наклоняется вперед, мимолетно касается вашей руки и говорит: «Как человек вы еще приятнее, чем я могла судить по вашим письмам». Потом она кокетливо подмигивает вам и спрашивает: «И какую цену вы мне предложите?»

Во втором, нейтральном сценарии Сью не кокетничает, а ведет себя по-деловому:

Когда вы встречаетесь и жмете руки, Сью улыбается и говорит: «Приятно познакомиться». Пока Сью снимает пальто и садится, вы болтаете о погоде. Сью смотрит вам прямо в глаза и говорит: «Я очень надеюсь, что сегодня мы обговорим финансовую сторону вопроса и придем к соглашению. Давайте прямо к делу». Потом она весьма серьезно спрашивает: «Какую цену вы мне можете предложить?»

Имея дело с продавцом-мужчиной, кокетливая Сью в среднем покупала машину за 1077 долларов. Лучшая цена, которая была предложена серьезной Сью, составила 1279. Нет ничего удивительного в том, что флирт не помог при общении с продавцами-женщинами; более того, он еще и повысил цену. Серьезной Сью машина обошлась в 1189, а кокетливой — в 1205.

«Важно, что флиртовать стоит, если это вам свойственно, — советует Крей. — Будьте естественны. Получайте удовольствие. Так возникнет доверие, которое ведет к удаче в переговорах».

### **Убедительная сила прикосновения**

Иногда личное пространство намеренно нарушают, чтобы сделать ощущения потребителя более сильными или заставить покупательниц вернуться в магазин. Если продавец любого пола, обслуживая покупательницу, легко, ненавязчиво и явно случайно касается ее руки, она позитивнее отнесется как к покупке, так и к магазину.

Это было доказано в ходе ставшего настоящим событием исследования, которое в 1976 году провел Джефффри Фишер со своими коллегами из Университета Коннектикута. В исследовании участвовали студенты, занимавшиеся в лаборатории кампуса<sup>28</sup>. Библиотекаря, которая выдавала студентам книги, попросили при этом нежно поглаживать их по руке. Оказалось, что студентки, даже не заметившие прикосновения, оценили обслуживание в библиотеке гораздо положительнее, чем те, кого не трогали за руку. Однако реакция студентов мужского пола на прикосновение была двойственной.

Следует также отметить, что это исследование было проведено в США. Культурные различия в отношении любых форм прикосновения в других частях света могут привести к совершенно другим результатам.

### **На то, будем ли мы покупать, влияет погода**

Наконец, давайте рассмотрим то, над чем магазины не имеют никакой власти: погоду. Каждая розничная фирма, к собственному неудовольствию, знает: готовность покупателей тратить деньги падает при плохой погоде. Холодные, сырые дни, особенно летом, заволакивают финансы, как и небо над нами,

непроглядными тучами. Ну а солнечная погода не только ведет людей в магазины, но и заставляет их тратить больше.

В работе, озаглавленной «Цена акций и погода на Уолл-стрит», Эдвард Сондерс-младший с кафедры бухгалтерского учета и финансов Массачусетского университета сравнил взлеты и падения цены акций в Нью-Йорке и обнаружил значимую связь между облачным покровом и доходами людей. Он писал:

**Средние доходы при облачности 0–20% всегда выше, чем средние доходы при облачности 30%. Средние доходы при облачности 100% всегда ниже, чем средние доходы при облачности 80–90%<sup>29</sup>.**

Хотя розничные компании до сих пор бессильны повлиять на облачный покров, в контролируемой среде своих магазинов они в состоянии манипулировать тем, что окружает покупателей, и за счет этого создавать душевное и физическое состояние, которое способствует приятному (и, конечно, прибыльному) шоппингу. Основными факторами здесь являются тепло и влажность. Чтобы создать обстановку, способствующую максимальному комфорту потребителей — чтобы они дольше оставались в магазине и тратили по максимуму, — нужно внимательно контролировать оба фактора. О том, как это делается, я расскажу в одном из разделов главы 6.

## ИСТОРИЯ НАШЕЙ ЖИЗНИ

Пытаясь осмыслить работу мозга, философы и ученые всегда прибегали к метафорам. В семнадцатом веке французский математик Рене Декарт сравнивал мозг со сложной системой фонтанов и работающими с помощью гидравлики автоматами Версальского дворца. Он считал, что жидкость, хранящаяся в пустых пространствах мозга — желудочках, — нагнетается по трубам нервов, чтобы двигать мускулы. В 1940-х годах исследователи сравнивали мозг с чудом техники того времени — телефонным коммутатором. К началу 1960-х актуальной метафорой

был цифровой компьютер — который только начинал широко использоваться.

Сегодня такой взгляд на мозг все настойчивее оспаривают нейробиологи. В этой главе мы прочли, что, по их мнению, наши мысли и эмоции возникают не только в черепной коробке. Модель телесно укорененного сознания предполагает, что окружение, в котором работает мозг, — то есть тело, в котором он заключен, а также культурные, социальные и семейные факторы серьезно влияют на умственную деятельность человека.

Очевидно, что подобная концептуализация мыслей и эмоций человека имеет важные последствия для нейромаркетинга. Чтобы разобраться в мыслях и чувствах покупателя, необходимо учитывать работу не только его мозга, но и его тела. История нашей жизни во многом определяется нашими родителями, братьями и сестрами, родственниками, друзьями и соседями, учителями, а также рекламой, маркетингом, розничной торговлей, пиаром и СМИ — всем, чем вооружена индустрия убеждения.

Как я объясню в следующей главе, диктовать историю нашей жизни для получения коммерческой выгоды становится все проще, ведь мы все лучше разбираемся в правилах, по которым действует мозг покупающих.

## ГЛАВА 5

# ВНУТРИ ПОКУПАЮЩЕГО МОЗГА

Стоимость пяти часов работы мозга — около пенни, меньше пяти центов в день. Какой высокий КПД!

**Рид Монтагью, «Почему стоит выбрать эту книгу?»<sup>1</sup>**

Ваш мозг, отлаженный за миллионы лет эволюции, быстро и чаще всего эффективно реагирует практически в любой ситуации. Для этого ему нужно не больше трети энергии, которая зажигает обычную лампочку накаливания.

Этого скудного количества энергии мозгу достаточно, чтобы размышлять, принимать решения и решать проблемы, выполнять планы, мечтать, переживать эмоции и постоянно следить за тем, что происходит вокруг, анализируя миллиарды битов данных, которые каждую секунду поступают более чем из двадцати разных источников<sup>2</sup>. Он регулирует кровоток и давление, следит за своим химическим составом, контролирует скорость и глубину дыхания, наблюдает за пищеварением (с помощью второго мозга, описанного в главе 4), поддерживает баланс и взаимодействует с внешним миром с помощью 642 пар скелетных мышц.

## МОЗГ ИЛИ КОМПЬЮТЕР

Если сравнить человеческий мозг с самым продвинутым компьютером в мире, первый окажется вне конкуренции. Скорость работы мозга составляет 2,2 петафлопса (2,2 x 1 000 000 000 000 000 операций в секунду), использует 20 ватт энергии и влезает в обычную коробку для обуви. Суперкомпьютер IBM Sequoia работает со скоростью 16,325 петафлопса, требует 7,9 мегаватта энергии, а размером сравним с большим холодильником.

Как отмечает специалист по вычислительной нейробиологии Рид Монтагью:

**Как бы ни распределялась потребляемая энергия между нейронными вычислениями, мы приходим к неизбежному выводу: эволюционировавшая нервная система производит вычисления с практически невероятной эффективностью<sup>3</sup>.**

Мозг умеет так фантастически экономить энергию потому, что большую часть своих операций он осуществляет за счет автоматизации мыслительных процессов одним из трех основных способов, и все они заметно влияют на то, как люди делают покупки.

Первый способ — принятие большинства решений о покупке подсознательно; второй — через категоризацию и третий — путем использования быстрых, но простых принципов мышления, известных как правила эвристики. В этой главе я расскажу вам о том, как такое осмысление мира влияет на выбор покупателей и почему оно подставляет потребителей под удар внешнего влияния и коммерческого убеждения.

## ДВЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НА ШОПИНГ

Корпоративному юристу Крис тридцать семь лет, она всегда делает покупки рационально и долго раздумывает, прежде чем приобрести каждую недешевую вещь. Она сравнивает цены,

проверяет качество и смотрит в интернете, где намечаются распродажи. Обычно она покупает такую вещь не раньше, чем через три недели после того, как впервые подумала о ней, и если уж она приняла решение, то полностью уверена, что потратила деньги с умом. Хотя время от времени многие люди принимают решение делать покупки рационально, разумно и эффективно, гораздо чаще они поступают интуитивно и эмоционально.

Стиви двадцать семь лет, она импульсивный и эмоциональный покупатель. Как только она увидит продукт, который ей нравится, как сразу хочет завладеть им. Ее покупательский метод — «увидел, захотел, купил»; иногда за этим следует легкое сожаление. В то время как Крис держит себя в руках, исследуя свои будущие покупки, Стиви захлестывают эмоции. Изучая психологическую реакцию таких покупателей, как Стиви, я отмечаю резкий всплеск сердечного ритма и электропроводности кожи в момент, когда они замечают товар, без которого «невозможно обойтись». Возбуждение не ослабевает до самого момента покупки, который часто наступает не позже, чем через десять минут после того, как они увидели вожаденный предмет онлайн или в магазине.

У таких вдумчивых покупателей, как Крис, первоначальное возбуждение менее интенсивно, оно быстро ослабевает, когда начинается фаза исследований и сравнения. Хотя подобный покупательский метод обычно ведет к более удовлетворительному результату, вложение времени и умственной энергии в этом случае гораздо больше, чем у импульсивных покупателей. Рациональный потребитель использует абстрактное, логическое мышление для планирования покупки и высчитывает, какую выгоду он из нее извлечет. В результате он может объяснить, почему было принято решение купить. Ну а эмоциональные покупатели обычно не могут подвести логическое объяснение под свои действия.

Исследования в области нейровизуализации показали, что рациональные решения о покупке обычно принимаются корой головного мозга — слоем нейронов всего несколько миллиметров толщиной, представляющим собой внешнюю оболочку мозга, то есть тем, что многие люди назовут маленькими серыми клеточками. Интуитивные решения о покупке принимаются в глубинах



мозга — в области, расположенной между его корой и стволом, известной как лимбическая система. Это старейшая часть мозга, которая отвечает не только за возникновение эмоций, но и — в отделе, который называется «таламус», — за обработку информации, поступающей от наших органов чувств, мышц, кровеносной, пищеварительной и иммунной системы. Все эти данные интегрируются с информацией, хранящейся в памяти, и прежде чем превратиться в высказывания или действия, расцветаются эмоциями.

## ПОНИМАНИЕ ДУАЛЬНОГО ПРОЦЕССА МЫШЛЕНИЯ

Ответьте на следующие вопросы как можно быстрее:

- Как обычно называют кока-колу?
- Какой звук производит лягушка?
- Как называется веселая история, которую рассказывает комик?
- Как мы называем белую часть яйца?

Большинство людей ответит на эти вопросы быстро и не задумываясь: «кока, ква-ква, шутка и желток». А вы ответили так же? Тогда вы ошиблись. Между прочим, белая часть яйца называется белком. Этот трюк демонстрирует, что по большей части наши мысли возникают быстро, автоматически и подсознательно. Задумайся те, кого подловили с последним ответом, они, скорее всего, ответили бы правильно.

Как писал немецкий философ двадцатого века Артур Шопенгауэр:

Получается, что половину времени наш мозг работает подсознательно. Я ознакомился с фактическими данными теоретической и практической проблемы; я не думал над ней снова, однако несколько дней спустя решение проблемы приходит мне в голову совершенно независимо от меня; процесс, который привел к этому,

**остаётся для меня загадкой, как и то, что происходит внутри счетной машины: это еще одно неосознанное размышление<sup>4</sup>.**

Этот вдумчивый комментарий очень близок к самым невероятным и поражающим воображение открытиям нейробиологии: по большей части мы даже не замечаем, что у нас в голове идет процесс мышления; большинство ежедневных действий мы производим машинально, не останавливаясь, чтобы осмыслить их.

Первыми современными философами, изучавшими дуальный процесс мышления, были М. Познер и С. Снайдер. В 1975 году они назвали быстрое, бессознательное мышление автоматическим срабатыванием<sup>5</sup>, а более медленное, рефлексивное мышление — осознанной обработкой. Для описания этих видов мышления я использую термины «система И» (импульсивная) и «система Р» (рефлексивная)<sup>6</sup>.

Система И — подсознательное мышление, которое роднит нас с другими животными, — состоит из подсистем, работающих с некоторой степенью автономности. Она формирует ассоциации, создает категории и затем автоматически помещает в них события, людей, действия и ситуации. Как подсказывает название, она действует быстро, использует мало энергии, ее нельзя выключить. Кроме того, она очень легковажна, ее легко обмануть.

Система Р — сознательное мышление — рациональна, логична и склонна к скептицизму. Она постоянно задает вопросы и ищет ответы. Она пытается, часто безуспешно, контролировать слова и действия, инициированные системой И. Система Р работает медленно, все подвергая анализу. Ее производительность низка, она предъявляет достаточно высокие требования к памяти и потребляет больше энергии. Однако именно она дает нам возможность обдумывать и анализировать мыслительные процессы, с помощью которых мы принимаем решения и справляемся с проблемами.

Лауреат Нобелевской премии Дэниел Канеман в своей книге «Думай медленно... Решай быстро»<sup>7</sup> отмечает, что различные операции, осуществляемые рефлексивным мышлением, имеют две общие черты: все они требуют внимания и прекращаются, когда внимание отвлекается от них. Он пишет:

Часто используемая фраза «обрати внимание» вполне уместна. Вы используете ограниченное количество внимания, которое уделяете тому, что обдумываете, и если вы попытаетесь «выйти из бюджета», это вам не удастся. Это признак того, что требующие усилий направления внутренней работы входят в конфликт друг с другом, и именно поэтому трудно или даже невозможно производить несколько подобных действий одновременно.

Иногда система И и система Р думают вместе, иногда входят в конфликт — но очень редко сливаются в единое целое. То, что начинается как импульсивная идея, может перейти в глубокую рефлексивную мысль. То, что на первый взгляд кажется результатом рефлексивного мышления, при ближайшем рассмотрении может иметь в своей основе лишь импульс.

Две эти модели мышления можно сравнить с двумя видами дыхания. Большую часть времени мы дышим, равно как и мыслим, автоматически, не задумываясь. Ребра поднимаются и опускаются, легкие вдыхают и выдыхают воздух, и при этом нам не нужно думать о действиях, которые необходимы, чтобы поддерживать жизнь. Однако мы можем с легкостью и в любой момент начать сознательно контролировать свое дыхание. Мы можем изменить глубину, длину, скорость и качество каждого вдоха и выдоха.

Хотя большая часть нашего мышления проходит неосознанно и автоматически, мы можем практически в любой момент взять под контроль свои мысли и сконцентрировать их в определенном направлении: на абстрактных размышлениях, логических выводах, креативности — на том, что сейчас нужно.

## **ДВА ВИДА МЫШЛЕНИЯ, ДВЕ ПАМЯТИ**

Выбор, который мы делаем, когда что-то покупаем, зависит от двух разных видов памяти. Одним из первых, но почти забытых пионеров в данной области был французский философ

Франсуа-Пьер-Гонтье Мари де Биран, родившийся в Бержерак в 1766 году<sup>8</sup>. В своих работах он проводил различие между сознательной и бессознательной системами памяти: имплицитными, чувственными воспоминаниями, которые отвечают за эмоциональные реакции, и эксплицитными, основанными на привычках воспоминаниями, которые заведуют физическими движениями. С тех пор сотни исследований подтвердили, что мы можем сохранять воспоминание, не осознавая этого, и что даже воспоминания, которые мы не можем восстановить сознательно, заметно воздействуют на наше поведение.

Эксплицитные воспоминания — те, что мы можем описать. Именно из них мы заимствуем, когда нас просят объяснить, почему мы выбираем конкретный бренд или определенный продукт. Эксплицитные воспоминания в высокой степени податливы и часто со временем исчезают. Например, порядок, способ и презентация вопросов может заметно повлиять на то, какой ответ мы дадим. Исследования также показали, что эксплицитные воспоминания ненадежны, со временем могут меняться и подвержены конфабуляции. Другими словами, для того чтобы заполнить пробелы в своих воспоминаниях и составить более связную историю, мы придумываем вымышленные факты.

Имплицитные воспоминания спрятаны в нашем подсознании, и поэтому их нельзя выразить словами. Их можно определить лишь косвенно, по воздействию на наше поведение. На них можно влиять с помощью методов убеждения, действующих за рамками уровня осознанной осведомленности, так называемых подсознательных посланий, роль которых мы будем обсуждать в главе 8.

Имплицитные воспоминания играют основную роль в том, какие бренды потребитель выбирает на полках магазина. Они могут помочь лучше разобраться в поведении покупателей, чем более доступные эксплицитные воспоминания. Одна из задач нейромаркетологов — пробиться в плодородный слой подсознательных воспоминаний, ведь это позволяет понять, что думают потребители о брендах, продуктах и всем шопинге в целом. Психолог Джон Барг, который полагает, что система И проникает во все аспекты психики и социальной жизни человека, говорит,

что, подобно Галилею, который «подвинул Землю, отняв у нее привилегированное место центра Вселенной», мы должны «свергнуть сознание с его привилегированного места»<sup>9</sup>.

## МОЗГ В ПОИСКАХ ШАБЛОНОВ

Посмотрите на рис. 5.1. Что изображено на картинке?

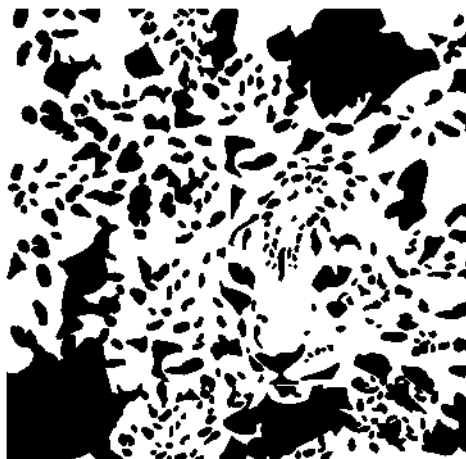


Рис. 5.1. Наш мозг способен создавать связи между визуальными объектами

Если вы не видели ее раньше, скорее всего, она покажется вам бессмысленным нагромождением черных и белых пятен. Если вы видите ее не в первый раз или если вы заглянули в конец абзаца, она уже никогда не будет для вас лишена смысла. Вы будете видеть изображение леопарда, нюхающего землю, голова которого повернута влево.

Благодаря тому, что наш мозг состоит из множества параллельных процессоров с огромным количеством взаимосвязанных нейтральных сетей, мы обладаем поразительной способностью распознавать шаблоны. Одна из сильных сторон нашего мозга — его способность создавать связи между объектами, словами, событиями, визуальными изображениями и разными идеями. Сюда

входит и процесс категоризации. Непроизвольно, непрерывно и без всяких усилий наш мозг трансформирует информацию, которую направляют ему органы чувств, в значимые впечатления и раскладывает каждое в подходящий «ящик» памяти.

«Категоризация работает как долото. Она, разбивая чувственный мир на части... заставляет нас замечать одни черты и игнорировать другие, — говорит Лиза Фельдман Барретт из Гарвардской медицинской школы и добавляет: — Разложить что-то по категориям — значит придать этому смысл»<sup>10</sup>.

Хотя категоризация помогает нам придавать смысл миру, помещая новый опыт, людей или продукты в контекст, она повышает нашу уязвимость перед внешними воздействиями. Из-за того, что наш мозг постоянно ищет шаблоны и пытается разложить все по этим «полочкам», мы слишком легко находим несуществующие причинно-следственные связи между событиями.

В ходе одного исследования людям мельком давали посмотреть на одну из двух фотографий одной и той же школьницы. На одной она была снята в приличном районе, где живет средний класс, на другой — в бедной части города.

Затем участникам исследования раздали результаты экзаменов, которые сдавала девочка. Ровно половину тестов она решила правильно, во второй половине ошиблась. Испытуемым было предложено оценить IQ школьницы. О фотографиях не упоминали. Тем не менее те участники, что видели ее на фоне приличного района, интуитивно оценили ее интеллект выше среднего и прочили ей светлое будущее. Те же, кто считал, что она происходит из бедного района, решили, что ее интеллектуальный уровень ниже среднего и что она вряд ли добьется успеха в жизни.

Подобные ложные связи рождают в нас сильные предубеждения, они распространяются и на то, что мы покупаем. И нет ничего удивительного, что уже больше ста лет их используют в рекламе и маркетинге. Вот, например, потребители оказывают предпочтение некому бренду энергетического напитка, потому что его рекламирует легендарный спортсмен, или тратят более 3 тысяч долларов на сумку Louis Vuitton, потому что помнят ролик, в котором такая сумка есть у какой-нибудь знаменитости, например у лидера U2 Боно. Среди примечательных примеров — духи Play for Her от Givenchy, которые рекламирует Джастин

Тимберлейк, часы Rolex на руке Роджера Федерера и L'Oreal, чьим «лицом» стала Пенелопа Крус.

Рекламодатели знают, что в умах многих потребителей подобные ассоциации, пусть и подсознательно, будут рождать уверенность, что и они могут добиться такого же успеха, если купят этот продукт. Категоризация помогает сделать незнакомое знакомым и благодаря этому, как нам кажется, лучше контролировать свое поведение, ослаблять тревогу или стресс. Категоризация продуктов позволяет покупателям быстрее делать выбор, прилагать к нему меньше усилий.

Важно понимать, что все категории биполярны, поскольку невозможно осмыслить одну, не имея — хотя и подсознательно — представления о ее противоположности. Предположим, например, что у нас есть категория «здоровый» — в нее автоматически попадают все продукты питания, которые мы считаем хорошими. Это предполагает, что у нас есть и другая папка под названием «нездоровый», хотя мы не осознаем наличие этой категории. Для производителей, маркетологов и специалистов по рекламе это значит, что они могут использовать простые приемы, которые убедят нас поместить их продукт в категорию «здоровый».

Исследуя, какое влияние слова и образы могут оказывать на выбор потребителей, я предложил двум группам одинаковые обезжиренные морковные кексы в разной упаковке, информация на которой была вполне правдивой, но подана с определенным акцентом. Первая упаковка с красивыми сельскими пейзажами тонко намекала на здоровый образ жизни:

**Обезжиренный морковный кекс. Этот натуральный морковный кекс — прекрасный вариант вкусного и здорового питания. Мы приготовили его из свежесобранной, вызревшей в солнечном климате моркови, добавили вкусные орехи пекан, освежающие специи и свежие яйца. 370 килокалорий на 100 г.**

На второй упаковке не было ни единого слова о низком содержании жира. Здесь подтекстом было удовольствие, которое приносит еда:

Ох уж этот морковный кекс! Он восхитителен, от него просто слюнки текут. Так побалуйте же себя хоть кусочком. Сладкий и лакомый — никто не сможет устоять. Ведь мы добавили в него тростниковый сахар, свежие яйца и орехи пекан, украсили мягким сыром и сахарной глазурью. 370 килокалорий на 100 г.

Хотя в обоих случаях содержание калорий было одинаково, первое описание было сделано так, чтобы потребители сразу отнесли кекс в категорию «здоровое питание», а тех, кому было предложено второе, подталкивали к категории «вредное, но вкусное».

Результаты были крайне интересны. Участники, которым был предложен «обезжиренный» вариант, съели на 40% больше кекса, чем те, кому не сообщили о содержании жира в продукте. Почему? Потому что, отнеся кекс в категорию «здоровое питание», первые могли «безнаказанно», не испытывая чувства вины, предаваться обжорству, хотя количество калорий, добавлявшееся с каждым новым куском десерта, было им известно. Фраза «прекрасный вариант здорового питания», несмотря на отсутствие объяснений или расшифровки (здорового — то есть без ботулизма?) освободила их от необходимости следить за потреблением калорий и поощрила съесть больше.

Эна Инези из Лондонской бизнес-школы отмечает:

Власть и выбор — это две важные силы, управляющие многими аспектами поведения человека. Доказано, что обладание властью — возможность контролировать других людей или ценные ресурсы в социальных отношениях — влияет на то, какие решения люди принимают, как действуют, как сопротивляются убеждению и как подчиняются. Так же и выбор — возможность реализовать предпочитаемый порядок действий — коренным образом влияет на психологию человека. Он может как повысить удовлетворенность, так и заставить более упорно стремиться к выполнению задач и когнитивным свершениям<sup>11</sup>.



Глубоко укоренившаяся в человеке потребность контролировать события своей жизни играет важнейшую, хотя и редко осознаваемую роль практически во всех аспектах потребления. Зная об этой базовой потребности человека, производители и продавцы делают все возможное, чтобы потребители могли или по крайней мере считали, что могут, контролировать все аспекты шопинга — как в виртуальном, так и в реальном магазине.

Потребитель должен быть уверен в том, что держит под контролем все стороны совершения покупок от начала и до конца, без этого невозможна беглость обработки информации, которую я обсуждал в главе 2. Повысить продажи и удовлетворенность розничным фирмам поможет правильное состояние покупателей. Они должны находиться в расслабленном, но приподнятом настроении, быть спокойными, но заинтересованными, оставаться внимательными, а не витать в облаках. Это идеальное психическое и физическое состояние — легко отслеживаемое с помощью современных технологий — очень просто разрушить отрицательными эмоциями, такими как раздражение, гнев, расстройство, печаль или ощущение личной несостоятельности, которые обычно ассоциируются со стрессом или тревогой.

## ШОПИНГ ПРОТИВ СТРЕССА

Когда мы ходим по магазинам, а не просто делаем покупки, мы покупаем больше чем продукты. Мы покупаем власть и контроль. Придя в магазин с наличными или кредитными карточками в кармане, мы чувствуем, может быть, впервые за весь день или неделю, что стали хозяевами своей жизни. Мы верим, хотя часто это ощущение ошибочно, что, выбирая покупку, мы проявляем свободу воли: объективно решаем, что купить, в какие части магазина пойти, на какие витрины посмотреть, а какие оставить без внимания, сколько времени там провести и когда уйти. Это опьяняющее чувство контроля и собственной власти будет приводить нас в магазин снова и снова.

Однако ощущение потребителем собственной власти обычно иллюзорно. Как мы увидим в следующей главе, в современной розничной среде почти любой шаг покупателя, любое решение

о покупке ему продиктовано — прямо или косвенно. Подобно тому, как фокусник заставит зрителя взять определенную карту, создав у него ощущение, что ему предоставлен свободный выбор, рекламисты, маркетологи и продавцы могут убедить потребителя, что он контролирует ситуацию, даже когда происходит обратное.

Те розничные фирмы, что игнорируют потребность покупателей *чувствовать*, что события находятся у них под контролем, действуют на свой страх и риск. Это чувство не возникнет у потребителя, если он видит незнакомый продукт, не попадающий ни в одну из предопределенных категорий, или товар, который ему известен, но чем-то не оправдывает его ожиданий. Супермаркеты часто критикуют за то, что они отказываются от фруктов, не укладывающихся в их жесткие спецификации по цвету, форме и размеру. Эта, без сомнения, расточительная политика показывает: они прекрасно понимают, что такие продукты не понравятся покупателям, так как их будет нелегко отнести к привычной категории. Чем уже набор признаков в данной категории, тем скорее покупатель откажется принимать что-то, выходящее за ее рамки, — несогласие, которое часто основано на боязни потерять контроль.

Еще один способ, которым магазин ненамеренно лишает покупателя ощущения контроля и власти, — заставить его стоять в очереди на секунду дольше, чем это необходимо. Проволочка на кассе или невозможность добиться помощи продавца запускает чувство бессилия, а ведь многие покупатели, приходя в магазин, стремятся избежать его. (Роль шопинга в борьбе со стрессом очень важна, подробнее я поговорю о ней в следующей главе.) Покупатель может этого не осознавать, однако эти мелочи заметно, хотя и безотчетно, скажутся на его поведении, настроении и впечатлении от обслуживания.

То, что верно в реальном мире, относится и к миру виртуальному. Одной из причин поразительного коммерческого успеха Amazon стала возможность максимально быстро, легко и интуитивно проводить всевозможные транзакции на сайте. Результаты говорят сами за себя. Компания была организована в 1995 году и уже через два года продала свою миллионную книгу. Еще через полгода было продано два миллиона. В течение шести

лет Amazon стал первым интернет-бизнесом, доказавшим, что онлайн можно делать серьезные деньги. Хотя руководители Amazon не готовы распространяться о том, какой доход компания получает благодаря своему алгоритму персонализации, они часто отмечают, что именно этот инструмент стал ключом к успеху компании. Создав шоппинг за «один клик», позволив клиентам осуществлять транзакции в рекордно короткие сроки, Amazon продемонстрировала, что понимает, как важно наделять потребителей властью, даже если они покупают онлайн.

Хотя широкий выбор многие розничные компании считают насущной необходимостью, даже он может внушить потребителю ощущение бессилия, так как заставляет его тратить слишком много когнитивной энергии на принятие решения. Ему приходится переходить от выбора на подсознательном автопилоте к использованию рационального, сознательного мышления.

## **ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА, КОТОРЫЕ ОБУСЛОВЛИВАЮТ ШОПИНГ**

Мозг экономит энергию, используя подсознательные «золотые правила», которые называют правилами эвристики. Этот термин, описывающий самый быстрый способ принятия решений, происходит от греческого слова «найти», или «обнаружить».

Части этих способов мы учимся на собственном опыте, часть генетически запрограммирована в нашем мозгу и восходит к методам выживания наших отдаленных предков. На заре эволюции в саваннах Восточной Африки так многое угрожало жизни человека, что его мозг разработал методы, позволяющие принимать решения и делать выбор моментально. Один из примеров — «старт-рефлекс», который мгновенно переводит нас из состояния расслабленности в максимальную готовность. Именно он определял, жить или умереть человеку, которого опасность подстерегала за каждым кустом. Происхождение этих правил принятия решений обуславливает их быструю, бережливую и достаточно эффективную работу в большинстве, если не во всех случаях.

Хотя мы постоянно используем правила эвристики, которые часто считают более важными, чем присущий нам здравый

смысл, они могут приводить и к ошибкам. Например, если вы только что тридцать раз подбросили монетку и она все время падала решкой вверх, вас будет соблазнять мысль о том, что в следующий раз вероятность ее падения орлом вверх будет выше, чем вначале. На самом деле, конечно, шансы (считая, что монету бросают честно) остаются теми же даже в миллионный раз — 50/50. Известная как «ошибка игрока», это одна из причин того, что со временем казино всегда остаются в выигрыше, а игроки — в проигрыше.

Как писали Дэниел Канеман и Амос Тверски, люди скорее обратятся к правилам эвристики, если им нужно принимать решения в условиях неопределенности, рассматривать большой объем информации в ограниченных временных рамках. Именно поэтому в сегодняшнем быстро развивающемся мире эти правила продолжают оказывать огромное влияние на выбор потребителей.

Вот шесть широко известных мыслительных способов «срезать путь», которые потребители используют при принятии решений.

### **Теплое — значит безопасное**

Каждому ребенку, чтобы жить и расти, нужны еда, тепло, комфорт и безопасность. Обычно эти потребности удовлетворяются, когда он прижимается к телу матери, и это создает ассоциацию, развивающуюся в два мыслительных правила: «Когда я прижимаюсь к матери, мне тепло, а раз мне тепло, я в безопасности» и «Если я вдали от матери, мне холодно, а раз мне холодно, значит, я в опасности». Мы растем, и эти мыслительные правила упрощаются:

- Мне тепло, и я в безопасности. Раз вокруг безопасно, я расслабляюсь.
- Мне холодно, и я в опасности. Раз вокруг опасно, я напряжен.

К пяти годам концепции тепла и социальной вовлеченности, противостоящие холоду и одиночеству, настолько тесно сплетаются, что мы перестаем разделять эмоции и физические

ощущения. Например, мы говорим о теплых чувствах по отношению к одному человеку, а к тем, кто нам не нравится, мы относимся холодно. От такого человека мы отстраняемся, потому что он как ледышка, ему светит лишь холодный прием. Девушку, которая нас привлекает, мы называем горячей штучкой, тепло говорим о ней. Мы с прохладцей отзываемся о предложении или упоминаем, что охладели к тому, кого отвергли. Мы можем «гореть» на своей первой работе, а если наши коллеги сторонятся нас, мы останемся в холодном одиночестве. Эта очевидная связь между физическим и эмоциональным теплом прослеживается в различных языках. Француз может оказать другу теплый прием — *un accueil chaleureux*, а итальянец — *una dimostrazione calorosa*. Француз и итальянец описывают недоброжелательную усмешку как холодную: *un sourire froid*, *una fredda accoglienza*. Немец, чувствуя себя уютно в присутствии другого человека, скажет, что с ним тепло: *mit jemandem warm werden*; а циничного человека назовет *kalt lächelnd*, то есть отметит, что у него холодная улыбка.

Исследования показывают, что психологическая ассоциация между теплом, близостью и безопасностью выражена в любом языке<sup>12</sup>. Кроме того, было доказано, что мы судим о людях не только по тому, насколько эмоционально теплыми они кажутся, но и насколько теплые они физически<sup>13</sup>. Другими словами, нам больше нравятся люди, с которыми мы знакомимся в теплом, а не в холодном помещении. Даже холодный или теплый напиток, который мы держим в руке, может, хотя и ненадолго, вызвать отторжение или приязнь между незнакомцами<sup>14</sup>.

Розничные фирмы, тратящие значительные суммы на то, чтобы в их магазинах сохранялась постоянная комфортная температура, собирают богатый урожай. Так они гарантируют, что потребителям достаточно прохладно, чтобы они сохраняли спокойствие и энергичное расположение духа, и в то же время достаточно тепло, чтобы они испытывали приятные ощущения во время шопинга<sup>15</sup>. Значение температуры и влажности в торговых центрах мы обсудим в следующей главе.

И наконец, следует отметить, что в то время как включенность в группу заставляет нас ощущать физическое тепло, отсутствие принадлежности к ней может вызвать внутренний холод<sup>16</sup>.

Именно по этой причине люди следуют моде, их привлекают определенные бренды: так они ассоциируют себя с определенной социальной группой, которая особенно привлекает их, и так они будут приняты в нее. В этом смысле они и есть бренды, которые носят и демонстрируют. Особенно это верно в отношении предметов роскоши. Джон Ланкастер, автор вышедшего в 2012 году романа «Столица», в котором много внимания уделяется моральному климату во время финансового кризиса 2008 года, пишет:

**Дело в том, что предметы роскоши — это международный язык. Цены... для супербогатых, которым, по сути, не важно, что сколько стоит. Они даже хотят, чтобы это стоило больше, потому что цена значит лишь то, что большинство людей не могут это себе позволить.**

Отчасти именно это ощущение принадлежности к клубу избранных по сходной цене так физически возбуждает во время охоты за выгодными покупками тех людей, которых я описываю в главе 2.

## **Шопинг по привычке**

Важнейшую роль в том, как мы делаем покупки, играет привычка. Мы движемся по знакомому магазину в предсказуемом направлении, и именно поэтому большинство из нас ненавидит, когда меняется расположение товаров, отделы переезжают. Кроме того, мы выбираем хорошо знакомые продукты и часто с большой неохотой отступаем от привычного списка покупок.

Здесь используется эвристическое правило узнавания, которое связано с легкостью или беглостью обработки информации. Мы уже сталкивались с ним, когда говорили о работе Натана Новемски по исследованию шрифтов. Если нам предложить два продукта: один знакомый, а другой нет, это правило убедит нас, что первый лучше удовлетворит наши потребности, чем второй. Вот, например, придя в магазин за жидкостью для мытья

посуды, вы видите знакомый бренд рядом с новым брендом магазина. Правило узнавания заставит вас положить с ходу узнанный бренд в свою корзину и проигнорировать или даже не заметить более дешевый и качественный, но менее знакомый продукт. Это правило представляет собой стандартный режим работы системы Делая покупки по привычке, вы экономите гораздо больше энергии, чем рационально взвешивая все «за» и «против» незнакомых товаров. Чем меньше умственной энергии нам нужно тратить на понимание и оценку продуктов, тем скорее мы их выберем.

Это объясняет, почему постоянное повторение названия бренда в телевизионной рекламе — то, что так раздражает большинство зрителей, — на самом деле весьма эффективный способ повышения продаж. Сюда относится и использование навязчивых мелодий, которые пробираются к нам в мозг и от которых практически невозможно избавиться. В следующих главах я подробнее поговорю как о телевизионной рекламе, так и о потенциале популярной музыки с точки зрения нейромаркетинга.

## Обезьянничание

Другими словами, это правило гласит: «Смотри, что делают другие люди, и повторяй за ними». Оно глубоко укоренилось в нашем мозгу и восходит к врожденной потребности принятия другими людьми: нам нужно, чтобы нас считали своими.

С ранних лет жизни мы относим себя к разным социальным группам. Сначала это наша семья, где мы учимся методам привлечения внимания и получения одобрения, таким как улыбка, смех, плач и даже вспышки гнева, и доводим их до совершенства. Мы растем, и наша социальная группа расширяется до учителей и сверстников, сотрудников и коллег на работе, друзей и соседей. Мы хотим походить на этих людей. Обезьянничание, или эвристическое правило мимикрии, объясняет наше желание следовать поветриям и последним пискам моды. Мы шагаем в ногу с другими людьми, и это дает нам более интенсивное ощущение силы, смелости и уверенности в себе, чем действия в одиночку.

Использование этого правила снижает уровень стресса и тревожности, повышает аппетит потребления и заставляет нас принимать более рискованные решения, поскольку мы чувствуем себя в безопасности. Оно лишает нас собственного мнения, вынуждает считать, что мы не несем личную ответственность за свои действия, придает уверенность в том, что мы поступаем правильно. Это также одна из причин, по которым — хотя больше двух столетий прошло с тех пор, когда солдаты маршем шли в бой, — военные все еще очень много времени и усилий уделяют тому, чтобы научить новобранцев маршировать в ногу; религии включают в свои ритуалы монотонное повторение и распевание молитв; покупатели всю ночь стоят в очереди за новой видеоигрой, планшетом или мобильным телефоном.

В исследованиях, изучающих причины широкой популярности требующих синхронности культурных ритуалов, Скотт Уилтермут и Чип Хит с кафедры организационного поведения Стэнфордского университета заставили часть участников исследования выполнять действия, требующие синхронности. Они маршировали в ногу по кампусу и пели хором, одновременно отбивая ритм<sup>17</sup>. Другие испытуемые выполняли те же действия, но не синхронно: например, просто бродили по кампусу или молча слушали музыку.

Ученые обнаружили, что синхронные группы лучше сотрудничали и думали более сходным образом, чем те, чьи предыдущие действия не были синхронизированы. Уилтермут объясняет:

**Оказалось, что физическая синхронность, возникающая, когда несколько человек выполняют движения одновременно, порождает положительные эмоции, ослабляющие границы между личностью и группой. Она способствует ощущению коллективизма, позволяющего группам сохранять сплоченность.**

Правило мимикрии имеет большое значение для специалистов по рекламе, маркетологов и розничных компаний. Если критическую массу потребителей убедили в необходимости — даже мнимой — купить продукт, прочесть книгу, сходить



на фильм, загрузить новый музыкальный хит, посмотреть телепередачу, одобрить твит или подключиться к чему-то или кому-то на Facebook, за ней последуют и другие.

Однако здесь кроется ловушка. Моделей, которые покупают и используют продукт, потребители должны считать «такими, как я». Если продукт ассоциируется «не с теми» людьми, продажи пострадают. Управляющие элитными брендами стараются направить продажи в желательную демографическую группу за счет выбора рекламных средств и розничных точек. В то же время они стремятся ограничить доступность для потребителей, которых не считают своими.

То, как активно некоторые компании стремятся управлять своей клиентской базой, мне стало ясно много лет назад. Тогда компания-производитель дорогого модного аксессуара заказала мне исследование. Я должен был выяснить, какие слова и музыка создают образы, вызывающие неприятие у такой социальной группы, как «синие воротнички». Бренд-менеджер объяснил мне, что компания будет использовать эту информацию для ряда рекламных роликов, намеренно отталкивающих потребителей этой социальной группы от покупки ее продуктов. По результатам исследования мы подготовили список «отталкивающих моментов», в которые входили черно-белые съемки, затянутые сцены с тихими комментариями за кадром и атональная музыка. Я так и не узнал, была ли эта информация использована, чтобы создать первую в мире антикоммерческую рекламу.

Моя приятельница-журналист как-то столкнулась с подобным примером управления продажами, когда навещала друзей на немодном, обнищавшем курорте британского Восточного побережья. Она зашла в магазинчик широко известной аптечной сети, расположенный на главной улице, поскольку хотела купить некие дорогие дизайнерские духи. «К сожалению, у нас их нет, — извинился продавец, — у нас их довольно часто спрашивают, но производитель не осуществляет поставки в наш магазин».

«Два — это множество», — писал Овидий в «Метаморфозах». Сегодня благодаря социальным сетям слова одного человека достаточно, чтобы «создать множество», вознести кого-то к звездам или сделать так, чтобы ушел в небытие новый продукт.

## Якорение

Как я писал в главе 1, значимое золотое правило, известное как якорение, было открыто Дэниелом Канеманом и Амосом Тверски в конце 1970-х. Чтобы понять, как оно работает, попробуйте провести следующий простой, но наглядный эксперимент. Попросите несколько человек перемножить все числа от 1 до 8 в возрастающем порядке (т.е.  $1 \times 2 \times 3 \times 4$  и т.д.), и еще несколько — в убывающем порядке (т.е.  $8 \times 7 \times 6 \times 5$  и т.д.). Дайте пять секунд на то, чтобы найти ответ.

Понятно, что за такое короткое время ни одной из групп не удастся выполнить умножение до конца, поэтому им придется дать приблизительный ответ. Интересно, что люди, которые должны перемножать числа в возрастающем порядке, предложат вам меньший результат, чем те, что перемножают числа в убывающем порядке. В одном исследовании ответ первой группы составлял 512, второй — 2250. Правильный ответ в обоих случаях одинаков: 40 320.

Почему же ответы настолько различаются? Здесь действует эвристическое правило якорения. Если дать людям на подобное задание лишь несколько секунд, у них нет другого выхода, кроме как догадаться об ответе. Результат умножения слева направо первых нескольких чисел, очевидно, меньше (например,  $1 \times 2 \times 3 = 6$ ), чем справа налево (например,  $8 \times 7 \times 6 = 336$ ). Поэтому люди, которым предложено перемножать цифры в возрастающем порядке, дают более низкий ответ, чем те, что умножают в убывающем порядке.

Поразительную иллюстрацию того, как эта умственная попытка «срезать путь» мешает выносить непредвзятые суждения даже опытным профессионалам, мы найдем в исследовании Бирта Энглича из университета Вюрцбурга<sup>18</sup>. Он попросил группу судей, чей опыт работы составлял не меньше 15 лет, вынести приговор в гипотетическом деле. Все судьи прочли одинаковые показания, им предоставили одинаковую информацию об обвиняемом. Затем судей попросили бросить кости. Они не знали, что кости были сделаны так, чтобы давать заранее известное большое или маленькое число. Влияние выпавшего числа на их приговор было невероятным. Судьи, выбросившие маленькое

число, постановили, что обвиняемый проведет за решеткой гораздо меньше времени, чем те, что выбросили большое число<sup>19</sup>. Даже когда число не имело совершенно никакой связи с принимаемым решением, оно влияло на результат.

Розничные фирмы используют правило якорения как метод скрытого убеждения, позволяющий держать покупателя в уверенности: этот магазин предлагает хорошее соотношение цена–качество на свои товары. Один из способов — использование «товаров особого спроса» или «товаров с известной ценностью» (KVI). KVI — это такие линейки продуктов первой необходимости, как молоко, хлеб, бобы в банках и бананы. Супермаркеты называют их генераторами трафика, поскольку их покупают чаще всего и они наиболее чувствительны к изменению цен.

Хотя среднестатистический потребитель не очень хорошо разбирается в ценах, большинство обычно знает, сколько стоят продукты, которые они покупают чаще всего, и поэтому может сравнивать конкурирующие магазины. Гарантируя, что цены на основные KVI поддерживаются на искусственно низком уровне, иногда даже ниже себестоимости, супермаркеты могут использовать якорение, чтобы убедить покупателей, что все остальные продукты покупать у них так же выгодно. Так покупателям внушают уверенность, что магазин — на их стороне в борьбе за снижение стоимости жизни.

Одна из лучших иллюстраций этого обещания — слоган супермаркетов Tesco Every little helps («Помогает каждая мелочь»). Как розничные компании, так и специалисты по рекламе считают, что именно эти три слова превратили магазин, предлагающий огромный ассортимент товаров по низким ценам, в розничную сеть, которой британцы доверяют уже многие годы.

## Доступность

Многие решения о покупке основываются на том, насколько доступен покупателю сам продукт или информация о нем. Так происходит потому, что потребители уверены: то, что быстрее всего приходит им на ум, и есть самое важное. Старая поговорка продавцов о том, что легче всего продавать покупателю, который

находится здесь и сейчас, — пример этого правила в действии. Чем проще вспомнить бренд, тем вероятнее, что продукт этого бренда выберут и будут ценить выше, чем его менее запоминающихся конкурентов.

Мы социальные животные, натренированные на то, чтобы реагировать на истории, особенно на те, что вызывают сильные эмоции. Создав эмоциональную историю о своем продукте и затем изложив ее в легко запоминающейся фразе — «Mars заряжает вас энергией на целый день», «Подзарядись яйцом», «Гиннесс — сама польза», «Esso — и водишь легко», — рекламодатели без особых усилий вкладывают свои продукты в ваши умы.

## Больше усилий

Что вы почувствуете, тратя 100 фунтов, которые заработали тяжким трудом, и ту же сумму, которую вам подарили? Исследования показывают: даже те, кто старается тратить «свои кровные» разумно, будут счастливы просадить случайные деньги на менее осмысленные покупки, потворствуя при этом своим слабостям.

Как я писал в начале этой главы, некоторые потребители много времени и внимания уделяют даже рутинным покупкам, но у большинства нет ни времени, ни желания так поступать. Среди потребителей есть те, что обладают специальными знаниями, помогающими им выбрать ту или иную покупку, например машину, фотоаппарат или компьютер, и все же большинство покупает в сравнительном неведении. Лишь меньшинство настолько разбирается в химии, чтобы сравнивать различные бренды мыла или зубной пасты, или достаточно знает о приготовлении продуктов питания, чтобы сделать осознанный выбор между разными полуфабрикатами. В результате у большинства потребителей выбор невелик: полагаться на то или иное правило эвристики или какие-то другие описанные мной способы «срезать путь».

В следующей главе я объясню, как, используя эти подсознательные правила мышления и манипулируя ими, розничные компании поощряют покупателей больше времени проводить в магазинах и, конечно, по ходу дела расставаться со своими деньгами.

## ГЛАВА 6

# УБЕЖДАЮЩАЯ СИЛА АТМОСФЕРИКОВ

Потребитель всегда получает больше того, за что торгуется, поскольку продукт или услуга всегда сопровождаются опытом.

**Луи Карбон и Стефан Хаекел,  
«Построение опыта потребителей»<sup>1</sup>**

Середина июля в плавающем на солнце Стамбуле, и я собираюсь за покупками на всемирно известный Гранд-базар. Однако перед этим, чтобы немного передохнуть, я захожу в традиционную кофейню. Ее сумрачный дымный зал наполнен запахами фруктового табака и сладкого кофе. Официанты со знанием дела просачиваются между низкими, почти вплотную стоящими столиками. У них в руках изукрашенные орнаментами медные подносы с маленькими чашечками очень черного турецкого кофе и наполненными водой кальянами.

Потягивая почти кипящий напиток, мы откидываемся в удобных креслах, и мои друзья и коллеги из стамбульского отделения Mindlab Явуз Байрактар и Угур Эрдоган проводят для меня краткий экскурс в историю знаменитого Гранд-базара. Построенный в 1455 году Karalıçarşı, как он называется на турецком языке, — это один из крупнейших в мире и старейших

крытых рынков. Его построили по приказу султана Мехмеда Завоевателя, чтобы хранить и продавать товары, которые ежедневно на мулах и верблюдах доставляли со всей Европы и из Центральной Азии. Это ошеломляющий лабиринт, в котором сплелись 61 узенькая улочка, спрятались 4 тысячи магазинов, четыре фонтана и две мечети, а также бесчисленные кафе, бары и рестораны. Сегодня Karalıçarşı дает работу 26 тысячам человек и в особенно бойкие дни привлекает более полумиллиона посетителей.

Входя на рынок через одни из его сводчатых ворот, вы попадаете в далекое прошлое. Солнце просачивается через узкие арочные окошки, прорезанные в высоких крышах, вы вдыхаете воздух, тяжелый от экзотических ароматов и запахов специй. Это запутанный лабиринт узких улочек и переплетающихся проходов, многие из которых украшены замысловатыми исламскими синими, белыми и охряными мозаиками. Большинство маленьких магазинчиков, открывающихся прямо на заполненные народом улицы, от пола до потолка завалены яркими коврами, шелками, вышивкой, глиняной посудой и ювелирными украшениями. Финикийский торговец, перенесшийся на машине времени из позапрошлого тысячелетия, мог начать бизнес на Гранд-базаре, даже не почувствовав, что попал в другую эпоху. Атмосфера здесь — смесь интереса, удивления, таинственности и открытий.

Несколько часов спустя я знакомлюсь с совершенно другого рода торговлей в Стамбуле. Торговый центр Cevahir, чье название означает «бриллианты» или «драгоценные камни», был открыт в 2005 году, в него было вложено 250 миллионов долларов. Это один из крупнейших и самых щедро украшенных торговых центров в Европе. На его этажах протяженностью 418 тысяч квадратных метров расположено 343 магазина, 34 ресторана быстрого питания, 14 ресторанов мирового класса, 12 кинотеатров, в том числе один специально для детей, зал для боулинга, американские горки, сцена для театральных представлений, тематическая игровая зона и парковка на 2500 машин. Стеклопанную крышу венчают самые большие часы в мире, высота их стрелок 3 метра. На первом этаже атриума, оформленном как оазис, растут пальмы и низвергаются

водопады. Над белыми мраморными полами широкие переходы и огороженные стеклом балконы опираются на позолоченные колонны.

Атмосфера здесь совсем не напоминает Гранд-базар. Воздух приятно прохладен, в нем нет тяжелых ароматов старого рынка. Этот храм консюмеризма дышит надушенным кондиционированным воздухом, испускает запахи роскоши и денег. Хотя, без сомнения, это место для общественности, Cevahir — не общественное место. Здесь шумный хаос Гранд-базара уступает место порядку и контролю. Прежде чем попасть в магазин, покупатели должны пройти зону безопасности, такую, как в аэропортах. Сумки и пакеты просвечивают, а вооруженные металлодетекторами охранники тщательно проверяют каждого посетителя. Тот же уровень безопасности распространяется на весь торговый центр. Через секунду после того, как я сделал несколько снимков, около меня нарисовался охранник в форме, который предупредил, что фотографировать запрещено и что я должен спрятать камеру, или ее у меня отберут.

Я люблю уникальную атмосферу Гранд-базара с его сердечностью, шумом и суетой; его пикантными ароматами, темными уголками и пятнами сверкающего солнечного света; его резными каменными арками, изысканными мозаиками, сводчатыми потолками и горами красочного товара. Я много бродил по похожим рынкам и базарам на Ближнем и Среднем Востоке и благодаря их уникальному очарованию переживал незаурядный, непредсказуемый, часто авантюрный опыт шопинга. Печально, но и они скоро станут частью истории розничной торговли.

Вероятнее всего, Cevahir, как и другие современные торговые центры повсюду в мире, — это будущее розничной торговли. В нем потребительский опыт спланирован по минутам и придумано спроектировано, чтобы массово производить гиперреальность. Использование архитектуры, дизайна, освещения, звука и ароматов позволяет создать атмосферу, поощряющую к трате денег. Это розничная среда, в которой шопинг легок, расслаблен, комфортен, безопасен, предсказуем и, с точки зрения торговца, прибылен как никогда.

## РОЖДЕНИЕ АТМОСФЕРИКОВ

Термин «атмосферики» был придуман более тридцати лет назад профессором маркетинга Северо-западного университета в США Филипом Котлером. Он определил их как «сознательный дизайн пространства, призванный... оказывать на покупателя специфическое эмоциональное влияние, повышающее вероятность того, что он совершит покупку»<sup>2</sup>.

Котлер хотел заменить бессистемную уникальность и спонтанность рынков, подобных стамбульскому Гранд-базару, научно спроектированным мультисенсорным опытом шопинга. Хотя его идеи вызвали некий интерес среди розничных фирм, большинство не смогло изменить подход к бизнесу. Вплоть до последних годов двадцатого века розничные фирмы так и не понимали, что, как писали Л. Турли и Р. Миллиман из Западного Кентукки,

**если принять, что в торговом пространстве на потребителя воздействуют физические раздражители, то практика создания атмосферы влияния должна стать важной стратегией маркетинга в большинстве мест, где совершается обмен... Конкретные элементы атмосферы не всегда должны производить заметный эффект. Иногда скрытые и тонкие изменения в атмосфере розничной торговли — это все, что нужно, чтобы покупатели вели себя в магазине по-другому**<sup>3</sup>.

Менять отношение отчасти стала потребность крупнейших розничных фирм выделяться из толпы и для этого привлекать больше потребителей, а отчасти — более глубокое понимание учеными того, что выбор потребителей далек от рациональности и что гораздо сильнее на него влияют подсознание и эмоции. Крупнейшие розничные фирмы в конце концов осознали, что лояльность потребителей и звон кассового аппарата все сильнее зависят от того, превратится ли шопинг из неизбежного выбора во времяпрепровождение, полное приятных и веселых впечатлений.



## ШОПИНГ КАК ФАНТАЗИЯ И РАЗВЛЕЧЕНИЕ

Еще в 1980-х некоторые исследователи предположили, что потребители ходят по магазинам, чтобы развлечься и получить удовольствие.

В 1982 году Моррис Холбрук из Колумбийского университета и Элизабет Хиршман из Нью-Йоркского университета писали, что на самом деле потребители хотят «игры и приятного времяпрепровождения, сенсорных удовольствий, осуществления мечтаний, эстетических усад и эмоционального отклика... ровного течения фантазий, чувств и веселья, сопровождающегося тем, что мы называем эмпирическим взглядом»<sup>4</sup>. И все же только в начале нового тысячелетия идеи Котлера об атмосферах и его видение шопинга как подстегивающего эмоции развлекательного опыта начали объединяться в сознании многих крупнейших ритейлеров.

Идея создания окружения, в котором покупателям будет спокойно и интересно, они будут чувствовать себя в безопасности и находиться приятном возбуждении, в непринужденном и вовлеченном состоянии, витала в умах тех, кто создавал торгово-развлекательный центр Bluewater в 23 милях от Лондона. Одним из них был специалист по розничной торговле Ник Торнтон, имеющий огромный опыт строительства торговых центров в разных частях света. Он объясняет:

**Все великие торговые центры — это воздействие трех факторов, таких как предложение, атмосфера и опыт. В прошлом отрасль считала предложение и атмосферу ключевыми компонентами, а опыт — случайной функцией. Если предложение и атмосфера правильные, то и опыт подтянется<sup>5</sup>.**

Поскольку предложение и атмосфера с годами становятся все лучше, торговым центрам все труднее отличаться от конкурентов. Как отмечает Торнтон, это значит, что «опыт внезапно стал гораздо важнее».

## ОПЫТ И ТО, ЧТО ЕГО ОПРЕДЕЛЯЕТ

«Определяют опыт часто тонкие — даже подсознательные — факторы, хотя иногда они невероятно очевидны, — объясняют Лу Карбоун и Стефан Хекел. — Это может выйти случайно или благодаря специальному дизайну. Они могут существовать как отдельные эпизоды или как управляемые подсистемы. В сочетании они становятся опытом»<sup>6</sup>. В традиционных магазинах то, что определяет опыт, часто представлено как попало, бессистемно. В современных торговых центрах эти факторы точно режиссированы. Карбоун и Хекел разделяют определяющие опыт факторы на две категории: человеческие и механические.

Человеческий фактор — это люди: продавцы и другие потребители, с которыми встречаются покупатели, и взаимодействия между ними. Механический фактор — это вывески, звуки, запахи, вкусы и текстуры в магазинах, то, как расположены здания в ландшафте и отделы внутри торгового центра, организация витрин и стеллажей в самих торговых точках.

Давайте начнем с рассмотрения самой сложно контролируемой части атмосфериков: отношения и поведения людей.

## МОЗГ В КЛЕТКЕ ПРОДАЖ — ЧАСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА

Всемирно признанный мастер клиентского обслуживания — это крупнейший работодатель в США Disney Corporation. Много раз по работе я приезжал в парки Disney во Флориде и Калифорнии, и меня всегда удивляла дружеская готовность их сотрудников помочь. А ведь в «Мире Disney» работает более 55 тысяч человек, и потому-то постоянство их сервиса кажется просто невероятным. Секрет их успеха — в тщательном отборе и интенсивном обучении. И действительно, учат здесь настолько подробно и досконально, что один бывший работник назвал это одной из изощренных форм поведенческой манипуляции.

Сотрудники Disney не простые работники, внутри компании они известны как «члены труппы». Они не столько ходят

на работу, сколько выходят на сцену. Как занятые в пьесе актеры, они репетируют свои роли, носят костюмы, работают с бутафорией и глубоко погружаются в сказочные характеры. Чтобы случайно не выйти из роли, многие — те, что играют служанок и дворецких, например, в Заколдованном замке, — учат не только свою часть, но и подробные истории других персонажей из этой сказки Disney. Волшебное королевство обслуживается комплексом туннелей длиной почти две мили — они нужны, чтобы не портить впечатление посетителей видом работников в обычной одежде. Благодаря этой системе работники попадают на свои места внутри огромного парка аттракционов, не вступая в контакт с публикой, пока полностью не вошли в роль.

Еще один розничный гигант, который очень серьезно подходит к обучению персонала, — это Apple. Это везучая компания, ведь, когда я пишу эти строки, в очереди у ее дверей стоят умные люди с хорошо подвешенными языками. Они надеются, что улыбнется удача, и они получают шанс здесь работать. Как-то один из них сказал мне (и в его словах была лишь доля шутки), что получить работу в магазине Apple сложнее, чем поступить в Гарвард.

Прежде чем надеть голубую футболку и заступить на должность «гения», претендентов, прошедших суровую предварительную процедуру, посылают на двухнедельное обучение. Это что-то вроде психологического лагеря для новобранцев, где их будут учить тому, чтобы любой пришедший в магазин клиент покинул его в хорошем настроении. В «Руководство по обучению гениев» включен подробный список «да и нет» Apple. В нем имеются свои запрещенные слова, а также советы, как определить настроение покупателя и обернуть его эмоции в свою пользу. Слова, которые здесь нельзя произносить, — это «деньги» и «вирус». Компьютеры Apple никогда не ломаются, они просто перестают откликаться, и они никогда не ловят вирусы — у них бывают проблемы, определенные состояния или ситуации.

На Gizmodo.com Сэм Биддл пишет, что «Руководство по обучению гениев» — это «подробнейший справочник по пониманию потребителей и тому, как составить их счастье». Дальше он замечает, что почти вся книга:

...посвящена сопереживанию, успокоению, подбадриванию и разрешению конфликтов у Genius Bar\*. В ней все указывает на то, что счастливый потребитель — это тот, кто делает покупки. И неважно, что Apple Store представляется нам улыбающимся сообществом помешанных на компьютерах единомышленников — торговля в любом случае превыше всего. Просто это магазин, который из всех сил старается влезть вам в голову<sup>7</sup>.

По словам Биддла, основная идея «Руководства» в том, чтобы не терять самообладания, делая вид, что сопереживаешь, использовать методы убеждения, сохраняя внешнюю пассивность, и продавать с помощью эмпатии. Процесс продажи начинается, когда «гений» инициирует пятиступенчатый план продаж, суммированный в «Руководстве». Это (А) обращение, (Р) проба, (Р) представление, (L) слушание, (Е) завершение. После первого приветствия (обращение) продавец обсуждает, спокойно и дружелюбно, потребности и заботы клиента (проба). Делает предложение (представление) и выслушивает его проблемы и заботы (слушание). С проблемами он разбирается — как советует «Руководство», которое попало мне в руки, — с помощью старой, но эффективной методики продаж, известной как «Чувствую — казалось — понял». Следующий диалог показывает, как это работает.

*Клиент:* Мне нравится новый планшет, но на своем компьютере я всегда работал с мышью, и мне ее будет не хватать.

*«Гений»:* Я понимаю, что вы *чувствуете*, мне тоже так *казалось*, когда начал на нем работать. Но очень скоро я *понял*, что она мне совсем не нужна.

В этот момент обычно продажу уже можно считать состоявшейся, и процесс завершается (завершение). «Каждый покупатель Apple должен чувствовать, что перед ним открылась огромная возможность, — отмечает Биддл, — хотя на самом деле за веревочки его дергает “гений”».

---

\* Специальная секция в сети магазинов Apple Store, отведенная для бесплатных консультаций и технической поддержки пользователей. *Прим. ред.*

## **МОЛЧАЛИВАЯ ПРОДАЖА: УБЕДИТЕЛЬНАЯ СИЛА ЯЗЫКА ТЕЛА**

Любой продавец может обслужить потребителя не просто хорошо, а великолепно, и для этого нужна лишь мелочь: правильное невербальное поведение. Дружелюбный взгляд, демонстрирующие открытость жесты и мимика, легкое прикосновение в подходящем случае или даже нечто совсем простое: неунывающая улыбка — все это может изменить ощущения потребителя. Это заставит человека почувствовать, что его привлекают, принимают, и у него возникнет подсознательное ощущение, что ему представились новые благоприятные возможности. Подобные жесты, подразумевающие, что вам сопереживают, обычно, хотя и далеко не всегда, запускают в равной мере положительную и восприимчивую реакцию.

Исследуя взаимодействие покупателей и продавцов большого торгового центра в южнокорейском Сеуле, Евгений Ким и Давид Юун обнаружили, что чем позитивнее работник, тем позитивнее потребитель. Когда продавец излучал хорошее настроение, потребитель отвечал ему тем же, и это заставляло обоих испытывать положительные эмоции по поводу их взаимодействия<sup>8</sup>.

По мере того как мир становится все доступнее, а потребители пересекают больше границ, для розничных фирм растет важность того, чтобы разбираться, чем различаются требования, ожидания и запросы разных культур. Мне было интересно, что это значит для науки о человеке в двадцать первом столетии, и я обсудил эту проблему с двумя ведущими экспертами в области розничной торговли — Дагом Расмуссеном и Винсентом Рометом из Lagardere Services<sup>9</sup>. Годовой оборот этой группы, которая специализируется на обеспечении товарами людей в поездках, составляет более 5 миллиардов евро, она присутствует в более чем двадцати странах на четырех континентах. В зале заседаний совета директоров парижской штаб-квартиры Lagardere на Рю Лорд Байрон, что недалеко от Елисейских Полей, Даг и Винсент рассказали мне о проблемах, которые возникают, когда вы имеете дело с клиентами из всех стран мира. При этом компания следит за тем, чтобы в каждом из ее

магазинов в аэропортах имелась, помимо прочего, и линейка местных продуктов и была создана аутентичная национальная атмосфера. Как объяснил Винсент:

Тут смешалось очень много моментов. Отчасти это структурированные процессы: например, работа с аэропортами, чтобы расположение магазинов было оптимальным. Очень хороший пример — то, чего мы недавно достигли в одном из аэропортов, разместив наши магазины на протяжении всего пути в разные терминалы. Это значит, что, по сути, мы гарантируем, что сто процентов пассажиропотока будет обеспечено нашими товарами... То есть это очень структурированная инициатива. Однако по большей части мы превращаем пассажира в своего клиента за счет обучения персонала. Нам пришлось выяснить, как реагирует японец или что чувствует американец при виде продавца... Так что это важная часть того, чему мы учим наших работников.

Даг подхватывает его рассказ. Он говорит о том, как компания обеспечивает обслуживание огромного количества пассажиров из Китая:

Они ведут себя не совсем так же, как вели бы себя в Китае, и уж точно не так, как итальянские или французские пассажиры. Пассажир из Азии хочет более внимательного обслуживания, в то время как европейцу часто нужно, чтобы его оставили в покое, чтобы продавцы не обихаживали его слишком активно — продавец должен быть к его услугам, лишь когда ему это понадобится. Азиату же хочется гораздо большего участия. Поэтому мы специально тренируем наших сотрудников, чтобы они могли общаться с представителями разных культур.

Здесь все дело в том, насколько продавец инициативен и дает покупателям возможность самостоятельно походить по магазину и рассмотреть товары. Даг продолжает:

**Если ваш клиент из Азии, вы будете уделять ему больше внимания, потому что ему нужен ваш совет и тому подобное; а вот французы и другие европейцы знают, чего они хотят, и им совершенно неважно, есть ли рядом с ними продавец. Выходец из Азии почувствует обиду, если, когда он вошел в магазин, никто не бросится сопровождать его.**

Винсент кивает, соглашаясь, и добавляет, что очень важно понимать, как приветствовать покупателя и прощаться с ним, а также как продавец будет представляться. «Все это очень, очень отличается в зависимости от национальности. Это специфические нормы поведения», — замечает он.

С одной стороны, компания придает большое значение тому, чтобы ее магазины в аэропортах несли черты национальной культуры; с другой стороны, она понимает, что клиенты хотят, чтобы их обслуживал соотечественник. Даг подчеркивает:

**Больше всего у нас тратят пассажиры из стран Азии, русские и британцы, поэтому мы берем на работу персонал из этих стран. Если в магазин пришел русский, с ним будет работать русский персонал. Если китаец, то к нему обратится китайский продавец. Поэтому мы набираем персонал так, чтобы его демография хорошо соответствовала нашему потребительскому потоку.**

Такое внимание к деталям может принести высокие дивиденды. Даг с улыбкой вспоминает, как продавцы из Китая сдавали самую большую продажу в истории компании: 24 бутылки старого вина по цене 150 тысяч евро.

## **МЕХАНИКА ПОМОГАЕТ ЗАКЛЮЧЕНИЮ МОЗГА В КЛЕТКУ ПРОДАЖ**

Компания Walt Disney очень сильна в механике. С того момента, как посетители съезжают с Четвертой автомагистралю и попадают в Волшебное королевство Disney в Орlando, штат Флорида, каждый, даже мельчайший аспект их опыта будет находиться под контролем. Войдя в парк, они, обычно даже не осознавая этого, попадают в трехмерную иллюзию. Улица, ведущая прямо вперед, имеет вид длинной шумной авеню, с обеих сторон которой расположены яркие, привлекающие взгляд аттракционы. Но внешность обманчива. Может быть, и шумная, но не длинная.

Мейн-стрит, хотя и кажется ровной, на самом деле идет немного вверх. В сочетании с немного наклонными фасадами зданий это создает иллюзию того, что называется измененной перспективой. Этот эффект, также известный как голливудская перспектива из-за широкого использования в фильмах, искусственно создает впечатление глубины и расстояния. За счет этого кажется, что объекты расположены дальше или ближе, что они больше или меньше, чем в реальности<sup>10</sup>. И посетителям, когда они входят в парк, представляется, что Мейн-стрит длиннее, чем на самом деле, а когда они покидают его после долгого и утомительного дня развлечений — что короче. В замке Золушки также используется измененная перспектива, за счет чего он кажется выше и без того немалых 189 футов. Верхний шпиль лишь в половину так высок, каким выглядит, и остальные части здания расположены под такими углами и сделаны в таком масштабе, чтобы создавать иллюзию большего размера и высоты.

Управление толпой — еще один метод, обеспечивающий приятные впечатления от парка, и его мастерски используют в королевстве Disney. Например, около каждого аттракциона указано время, которое вам придется стоять в очереди, и оно намеренно завышено по сравнению с реальным. Если здесь написано, что время ожидания 15 минут, значит, вы войдете в дверь не позже, чем через 10. Ведь если бы клиентам, или гостям, как их любят называть в Disney, пришлось четверть часа



стоять под надписью «10 минут», многие начали бы раздражаться. А вот благодаря этому небольшому экскурсу в психологию толпы все счастливы.

Хотя немногие торговые центры и магазины могут соответствовать Disney с точки зрения огромных вложений времени и денег или умения и опыта ее «инженеров воображения» — то есть людей, которые выдумывают и строят аттракционы, — они могут опираться на эту корпорацию как на ролевую модель при создании своей собственной механики. Эффективная механика повысит беглость восприятия у покупателей и вступит в игру в момент, когда клиент откроет дверь магазина.

Все мы привыкли «встречать по одежке», и розничные компании знают: то, как выглядят их магазины снаружи, создает у покупателей первое впечатление и подсказывает им, чего можно ожидать внутри. В Bluewater Ник Торнтон привлек мое внимание к парку, который примыкает к огромным парковкам. Когда создавался этот торговый центр, здесь было высажено более миллиона кустарников, вьющихся растений и деревьев. Торнтон рассказал:

**Нам хотелось, чтобы здесь было много цвета круглый год. Кроме того, мы стремились создать безопасную зеленую среду, где женщинам с детьми было бы уютно и приятно пройти от машины до магазина, даже когда уже стемнело. Кусты не вырастут выше талии, а кроны деревьев не будут ниже шести футов. Это значит, что куда бы вы ни посмотрели в любое время года, вы увидите зелень и яркие цвета, но никто не сможет подкрасться к вам незаметно.**

## **В ПОКУПАТЕЛЬНОМ НАСТРОЕНИИ**

Для того чтобы сочетание человеческого фактора и механики убедительно воздействовало на продажи, людей нужно настроить на покупательный лад. Это превращение начинается

в момент входа в магазин и обычно занимает не больше 30 секунд. Известное как «перенос Грюэна», оно названо в честь австрийского архитектора Виктора Дэвида Грюэна<sup>11</sup>, человека, который изобрел современный торговый центр. Оно включает в себя тонкие умственные и физические изменения, которые происходят с вами, как только вы попадаете в мир розничной торговли.

Во время этого превращения человек начинает идти медленнее, из быстрой и целеустремленной его походка становится неспешной и блуждающей. Его зрачки расширяются и сужаются, привыкая к изменению освещения. Он вдыхает разные ароматы, слышит множество разных звуков, его тело реагирует на изменения температуры и влажности. Используя специальное оборудование для отслеживания процессов, которые происходят в мозге и теле покупателей, переживающих это превращение, мы обнаружили, что их сердечный ритм замедляется, электропроводность кожи значительно снижается, а мозговая активность показывает более расслабленное и менее настороженное состояние.

Эти перемены характеризуют переход от рационального и внимательного мышления к более импульсивному и автоматическому. Причины подобных изменений довольно очевидны. По дороге в торговый центр — по запруженным народом улицам или с парковки, где полно машин, — покупателям приходится быть настороженными и сознательно следить за тем, что их окружает. Попав в помещение торгового центра, они могут специально отключиться от всего этого, безболезненно перейти на внутренний автопилот, с бодрого шага — на прогулочный, позволить взгляду бездумно скользить по красочным витринам. Они уже не во власти суеты, оставшейся за дверями торгового центра, теперь они в «стране Златовласки» — не холодной и не жаркой, не сухой и не влажной, а просто приятной. Во многих из тех торговых центров Северной Европы, где я бывал, температура составляет около 22 °C, влажность 45%.

По причинам, которые я привел в главе 3, это сочетание способствует подсознательному возникновению ощущения расслабленности и безопасности — душевного состояния, которое подталкивает потребителей дольше пробыть в магазине и купить больше.

## ОСВЕЩЕНИЕ И ВНЕШНЯЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ

Два аспекта, которые больше всего радуют глаз после архитектуры и дизайна, — это освещение и цвет. То, как сильно они влияют на настроение и поведение, известно любому, кто устраивал романтический обед на двоих или ходил всей семьей в заведение быстрого питания. В ресторанах с романтической атмосферой освещение приглушенное, а цвета неяркие, в то время как в кафешках, где можно быстро перекусить, свет яркий, а стены выкрашены в основные цвета.

И в магазине, где хотят создать атмосферу роскоши, утонченности и эксклюзивности, используют атрибуты престижа: красиво одетый и вышколенный персонал, приглушенные пастельные или естественные тона, мягкую классическую музыку и тщательно отобранные ароматы. Для создания моментального впечатления эксклюзивности все вокруг должно быть скорее утонченным, чем ярким. Атмосфера должна напоминать о готическом соборе, а не о ночном клубе. В других магазинах, например, торгующих модной одеждой со скидками, яркие лампы, даже прожекторы, показывают товар в лучшем свете. В супермаркетах освещение используется более тонко, чтобы добиться специфической реакции покупателей: более теплый свет в отделе выпечки, более холодный — в мясном. В отделе косметики мягкий свет, смягчающий линии лица и сглаживающий морщины, больше способствует продажам, чем резкие флуоресцентные лампы, подчеркивающие каждый изъян.

Как я писал в предыдущей главе, потребители распределяют продукты по категориям в зависимости от внешнего вида — это помогает им решить, покупать их или нет. Поэтому цвет имеет огромное значение. Помидоры должны быть красными, бананы — желтыми, салат — ярко-зеленым, а мясо — розовым. Хотя свежесть продуктов важный фактор, их внешнюю привлекательность можно заметно повысить с помощью правильного освещения.

В Bluewater, как и во многих современных торговых центрах высокого уровня, освещение адаптируют несколько раз в день.

Это помогает созданию разного настроения для разных покупателей и соответствует естественным условиям. Например, оно ярче утром и в магазинах для молодежи; к вечеру или там, где нужно привлечь более взрослых покупателей, оно более приглушенное.

Однако освещение не просто создает желаемое настроение. Оно может серьезно влиять на поведение потребителей и в результате на продажи. Тусклое освещение соответствует спокойному настроению покупателей, поощряя их медленнее перемещаться по магазину, больше времени и внимания уделять изучению товаров<sup>12</sup>.

В ходе одного эксперимента психологи установили в магазинах дополнительное освещение, которое могли контролировать самостоятельно. Они обнаружили, что управлять тем, сколько времени потребители изучают продукт и на сколько товаров они посмотрели, можно за счет изменения уровня освещения. В целом, чем ярче свет, тем выше интерес и продажи<sup>13</sup>.

Конечно, освещение и цвета тесно связаны. Проведя эксперимент в двух магазинах, в одном из которых стены были выкрашены в голубой цвет, в другом в оранжевый, ученые обнаружили, что если освещение было ярким, то потребители с большей готовностью тратили деньги в голубом магазине. Однако если магазины были освещены слабо, потребителям больше нравился оранжевый магазин, и продажи в нем росли.

## **ПОКРАСЬ МЕНЯ В ЦВЕТ ПРИБЫЛИ**

Одним из первых психологов, понявших, как цвет влияет на покупателей, был выходец с Украины Луис Ческин. В 1930-х и 1940-х годах он давал крупнейшим компаниям советы о том, как с помощью цвета повысить привлекательность их продуктов. Его фундаментальная работа ясно показывает, что цвет оказывает заметное влияние на настроение людей, придает им энергичность или заставляет расслабиться, возбуждает или успокаивает, вдохновляет или внушает заинтересованность. Сегодня эти первые исследования развили с помощью технологий, которые измеряют влияние цвета на мозг и тело.

В моей лаборатории мы изучали, насколько разные оттенки красного повышают физическое и психологическое возбуждение и насколько глубокую расслабленность вызывают оттенки синего и зеленого. Наша работа подтвердила выводы других исследователей о том, что эти изменения могут оказывать сильное воздействие на поведение потребителей. Например, она показала следующее:

- холодные цвета, такие как синий и зеленый, заставляют потребителей расслабиться, а та часть спектра, что имеет более длинные волны — оранжевая и красная, — стимулирует<sup>14</sup>;
- покупатели оценивают магазины, где используются холодные цвета, более положительно, чем интерьеры, оформленные в теплой гамме (например, оттенки оранжевого)<sup>15</sup>;
- хотя насыщенные цвета кажутся более приятными, они чаще, чем размытые цвета, ассоциируются со страхом;
- было обнаружено, что темные цвета, которые ассоциируются с властью, вызывают ощущение враждебности и агрессии;
- красный и желто-зеленый повышают стресс и напряжение, вызывая негативные эмоции и желание уйти из помещения.

Джозеф Беллизи из Государственного университета Аризоны и Роберт Хайт из Канзасского университета сравнили продажи в магазинах, один из которых был покрашен по большей части в красный цвет, а второй — в основном в голубой<sup>16</sup>. Оказалось, что в голубом помещении люди больше покупали, быстрее принимали решения и имели более твердое намерение покупать или рассматривать товар, чем в красном магазине. Они утверждали, что все дело именно в цвете, поскольку красный вызывал у них отрицательные эмоции и напряжение в совокупности с физическим возбуждением, а голубой — более спокойное, расслабленное состояние и положительный настрой.

Реакция на цвет очень субъективна и различается в зависимости от возраста и пола потребителя. Женщины более чувствительны к яркости цветов, чем мужчины, они считают яркие цвета более возбуждающими и доминирующими. Нэнси Пуччинелли из бизнес-школы Саид Оксфордского университета с коллегами

обнаружила, что цвет, которым напечатана реклама, влиял на покупателей-мужчин, но оставлял равнодушными женщин. Когда скидки, предлагаемые на тостеры и микроволновые печи, были напечатаны красным, мужчины чаще верили, что «сэкономят много денег», чем если те же скидки были напечатаны черным (4,26 против 2,56 по семибалльной шкале). Данный эффект присутствовал, когда скидки предлагали на семь разных предметов.

Однако красный влиял на суждения мужчин только до тех пор, пока они не уделяли предложениям большого внимания. Иллюзия исчезала в тот момент, когда их просили задуматься о цене. На женщин цвет не влиял, возможно, потому, что они делают покупки более целенаправленно и систематично, чем мужчины. Как писали исследователи, «оказалось, что женщины более склонны к внимательному изучению рекламного объявления и лучше помнят цены»<sup>17</sup>.

Важен и контекст, в котором используется цвет. Например, сделав красным фойе кинотеатра, вы создадите теплую и праздничную атмосферу. Тот же цвет в зале вылета аэропорта, скорее всего, вызовет тревогу у нервных пассажиров. Обычно для этих помещений и интерьеров самолетов выбирают естественные оттенки темно-синего, зеленого и коричневого.

Свет влияет и на восприятие потребителями течения времени. Под красными лампами время течет медленнее, а объекты кажутся больше и тяжелее, чем на самом деле. В голубом же освещении время течет быстрее, а объекты кажутся меньше и легче, чем в действительности. В казино красный — основной цвет не только потому, что из-за этого клиенты сильнее возбуждаются, но и потому, что так им кажется: течение времени замедлилось<sup>18</sup>.

То, что цвет делает в магазинах, построенных из кирпича и бетона, он может и в виртуальном мире. Исследования реакции пользователей компьютеров на интернет-страницы показали, что они сильнее расслабляются и время для них проходит быстрее, когда страница ярко раскрашена с преобладанием голубого. Стресс и напряжение повышается, возникает ощущение, что страница грузится медленнее, когда на экране преобладают красный и оранжевый<sup>19</sup>. Другие скрытые средства убеждения в онлайн-шопинге мы обсудим в главе 9, а о том, как цвет вызывает разные эмоции, мы поговорим в главе 7.

## КАК МУЗЫКА ПОВЫШАЕТ ПРОДАЖИ

Музыка, которая играет в магазинах, оказывает большое влияние на поведение покупателей, не только поощряя тратить больше, но и направляя людей к продуктам, которые они должны купить. Так происходит, даже когда потребители не осознают этого. Чарльз Гулас из Государственного университета Райт и Чарльз Шевер из Мичиганского университета выяснили, что дети послевоенного демографического взрыва готовы больше покупать под классический рок, несмотря на то, что две трети испытуемых не могли сказать, играла ли музыка, когда они были в магазине<sup>20</sup>.

Исследования связывают музыку с разными видами поведения потребителей, в том числе с восприятием периода времени, проведенного в магазине, скоростью передвижения и тем, как потребители реагируют на визуальные аспекты своего окружения. Хотя многие покупатели, особенно старшего возраста, утверждают, что не любят громкую музыку, это не сильно влияет на то, сколько времени они проводят в магазине и сколько денег тратят.

А вот темп музыки воздействует и на скорость, с которой потребители передвигаются по магазину, и на то, сколько денег они выкладывают. Одно исследование показало, что дневные продажи в отделе, где играла медленная музыка, были на 38% выше, чем в другом отделе, где музыка была более быстрой<sup>21</sup>. Покупатели вина, слушая классическую музыку, а не песни из популярных чартов, тратили больше денег и покупали не просто большее количество бутылок, но и более дорогие вина<sup>22</sup>.

Не менее, чем сам звук, важно и то, как он проигрывается. В настоящее время в торговых центрах США начинают использоваться две специально разработанные для этих целей акустические системы, которые скоро придут и в ваш ближайший супермаркет. Одна из них испускает торговые обращения к отдельным покупателям с помощью узконаправленного сигнала. Рекламные объявления и специальные предложения также «спрятаны» за музыкой и поэтому скрыто воздействуют на людей, которые проходят через «горячие точки» продаж. (Подробнее о сублиминальном инструктировании — в главе 8.)

Мало того что команды, подаваемые неосознаваемым голо- сом, сами по себе доказали свою эффективность. Говорят, что при совмещении с так называемыми клонированными эмоцио- нальными подписями результат будет просто поразительный. Именно это обещает второй, еще более высокотехнологичный метод, разработанный Оливером Лоуэри из Норкросса. Его Silent Sound Spread Spectrum (который иногда называют S-squad или Squad) передает коммерческие призывы прямо в мозг потреби- теля, минуя его уши. Говорят, что эта система, подсоединенная к компьютеру, может определять человеческие эмоции, выяв- ляя и анализируя электрическую активность мозга. По словам Лоуэри, передаваемые вместе с коммерческими посланиями, эти «совокупности эмоциональных подписей» будут «молчаливо возбуждать человека и изменять его эмоциональное состояние».

## ЗАПАХ УСПЕШНЫХ ПРОДАЖ

Еще один ключевой компонент успеха в торговле, убеждающее воздействие которого также работает подсознательно, — это аромат. Его можно использовать, когда нужно вызвать воспоминания, стиму- лировать аппетит, сделать так, чтобы покупатели чувствовали себя более расслабленно или возбужденно, чтобы они больше времени проводили в магазине, и в конечном счете повысить продажи.

Сегодня, как показывают следующие примеры, множество розничных компаний использует ароматы как рутинный элемент своего специально настроенного внутреннего пространства.

- В Южной Корее Dunkin Donuts повысила осведомленность о своем кофе, впрыскивая кофейный аромат в автобусы в то время, когда по радио передавали ее рекламу. Это привело к тому, что в магазины компании стало приходить на 16% больше посетителей, и продажи выросли на 29%<sup>23</sup>.
- McCain использует мультисенсорную рекламу линейки блюд из картофеля для микроволновки. Реклама на автобусных остановках изображает печеную картофелину в кожуре. Ее, высотой в два фута, сделанную из стекловолокна, пасса- жиры должны толкнуть, чтобы включить обогреватели (учитывая, что начало кампании пришлось на февраль, это



имело большой успех). Когда обогреватель включаются, в воздухе появлялся запах свежезапеченного картофеля<sup>24</sup>.

- В американском Bloomingdales каждый отдел пахнет по-разному: слабый запах детской присыпки разносится в отделе одежды для младенцев, тропический запах кокоса — в отделе купальников, тонкий аромат лилий — в отделе нижнего белья, а в праздничные дни благоухание сахарного печенья, шоколада и вечнозеленых растений создает теплое и веселое настроение<sup>25</sup>.
- В продовольственном магазине Net Cost в Нью-Йорке различные кулинарные запахи искусственно вдуваются в проходы между полками, чтобы стимулировать аппетит покупателей и заставить их больше потратить. Запах шоколада для полок со сладостями, грейпфрута в овощном отделе, focaccia с розмарином у прилавков с хлебом — эти ароматы были отобраны и позиционированы в рамках разработанной стратегии. Согласно первым отчетам, стратегия работает: после установки системы продажи выросли на 7%<sup>26</sup>.
- Отель Hard Rock на курорте Юниверсал в Орlando использует искусственный запах сахарного печенья и вафельных рожков как вывеску, указывающую гостям путь к кафе-мороженому Emack and Bolio. Раньше на кафе не обращали внимания, поскольку оно расположено в стороне от обычных туристских дорожек, но «ароматная вывеска» помогла повысить продажи на 30%<sup>27</sup>.
- И наконец, находка, близкая сердцу любого писателя или издателя. Исследователи бельгийского Университета Хассельт заявляют, что запах шоколада помогает повышать продажи книг. В ходе десятидневного исследования Лиеве Душе с коллегами половину рабочего времени книжного магазина наполнял его запахом шоколада. Хотя аромат был слишком легок, чтобы сразу его заметить, ученые обнаружили, что он имел заметное влияние на то, сколько времени покупатели проводили, рассматривая книги, сколько названий они перебирали и сколько книг купили. По большей части это касалось книг о еде и питье и любовных романов — в часы, когда в магазине пахло шоколадом, их продажи повысились на 40%<sup>28</sup>.

В Шарлотте я обсуждал масштаб и влияние ароматов с Эдом Берком, директором по маркетингу ScentAir — глобального лидера в маркетинге запахов. Его компания предлагает клиентам в розничной торговле, индустрии гостеприимства и игорном бизнесе каталог из почти 2 тысяч различных ароматов, и это помимо тех, что будут созданы специально под конкретного заказчика. Сегодня фирма действует в 109 странах, у нее 50 тысяч клиентов, и она заявляет, что каждый год создает около 5 миллиардов «стойких впечатлений».

Берк рассказал мне, как компания делает на заказ аромат, создающий настроение, которого хочет добиться ее клиент:

**Мы садимся и для начала пытаемся понять: а какая у вас задача? В конце концов компромисс, к которому мы придем, должен помочь ее решению. Все — от выбора аромата до того, в каком именно месте мы будем его чувствовать, один это будет запах или несколько. Здесь есть что-то от науки и что-то от искусства. Что заказчик делает в других областях сенсорного опыта? Мы собираем всю эту информацию, и затем у нас начинается креативный процесс дизайна, ведь наш аромат должен соответствовать и всем остальным элементам сенсорного опыта<sup>29</sup>.**

Берк приводит в пример работу, которую они сделали для производителя модной одежды премиум-класса Hugo Boss. В этом случае ScentAir начала с того, что значит этот бренд:

**Мы спрашивали себя: почему клиенты выбирают HB? Почему они входят в дверь именно этого, а не другого магазина? Что он сулит им? Что в магазине, одежде и покупательском опыте выполняет для них это обещание?**

Они пришли к выводу, что этот бренд характеризуется «роскошью, изысканным стилем, бросающимся в глаза высоким качеством и эксклюзивностью».

Компания поняла: чтобы создать часть атмосферы, которая донесет это послание до потребителя, нельзя использовать

«простые запахи, которые могут встретиться вам в обычном продовольственном магазине. Аромат должен быть запоминающимся, интересным, уникальным, богатым, почти физически ощутимым — только тогда он совпадет с брендом. Нам нужен был запах с характером, глубокий и стильный. Он должен быть уникальным и одновременно знакомым, иметь классические корни».

Итак, в компании начали сужать палитру ароматов, отказываясь от всего слишком яркого и цитрусового как недостаточно сексуального и от всего цветочного как слишком парфюмерного. «Мы перебрали богатые древесные ароматы и некоторые специи, множество нот в этих линейках, и наконец добрались до африканского дерева памботи. Это очень богатый, чистый, почти декадентский запах, уникальный, роскошный и очень интересный», — объясняет Берк. Когда этот запах появился в магазинах Hugo Boss по всему миру, практически все покупатели отреагировали положительно — настолько, что теперь магазины хотят продавать его в виде ароматических палочек.

Для большинства казино мира ScentAir создает ароматы, которые, замедляя восприятие течения времени, заставляют игроков расслабиться и больше времени проводить в игровых залах. Исследования показали, что наполняя воздух подобными запахами, владельцы казино заставляют игроков больше потратить на азартные игры. Этот эффект возникает, даже когда игроки или покупатели не осознают, что ароматы контролируют их действия и эмоции<sup>30</sup>.

## НА КИСЛОРОД УПОВАЕМ

Один из самых широко производимых сублиминальных ароматов — это окситоцин, гормон природного происхождения, который повышает связь между матерью и ребенком сразу после его рождения. Для того чтобы проверить, как он действует на взрослых людей, Майкл Косфельд из Цюрихского университета просил участников исследования вдыхать содержащий гормон назальный спрей перед игрой, в которой использовались реальные деньги. Один игрок, «инвестор», должен был решить, какую

сумму доверить второму игроку, «попечителю». Затем «попечитель» решал, какую часть этой суммы он вернет обратно.

Игроки, вдохнувшие окситоцин, были готовы рискнуть большими суммами, чем те, кто вдыхал плацебо. Готовность поставить под удар больше денег не была результатом возросшего стремления играть, просто один игрок начинал больше доверять второму<sup>31</sup>.

Окситоцин ежедневно производится в нашем организме, когда мы общаемся с людьми. Он может выделяться в результате нашей сознательной или подсознательной реакции на человека, с которым мы встретились впервые. В магазине его выработка может запуститься, когда продавец дружелюбно улыбается нам, когда язык его тела говорит, что он расслаблен и отзывчив, или когда он пожимает нам руку.

Как я объясню в следующей главе, бренды тоже могут вызывать выработку окситоцина и заставить потребителей больше доверять им. Однако, как заявил нейробиолог Антонио Дамасио в комментарии к цюрихскому исследованию, это может иметь тревожные последствия:

**Нынешние технологии политического или товарного маркетинга смогут оказывать серьезное влияние на людей за счет естественного выделения таких веществ, как окситоцин, в ответ на тонко подобранные стимулы. Общественности следовало начать бить тревогу задолго до того, как запустили это исследование<sup>32</sup>.**

## **БЛАГОГОВЕНИЕ ПОМОГАЕТ ПРОДАЖАМ**

Прежде чем закончить разговор о том, какие огромные возможности предоставляет правильная атмосфера, позволяя контролировать поведение покупателей и их траты, нам нужно рассмотреть еще один убедительный, хотя и редко замечаемый элемент дизайна современных зданий. Дело в том, что гигантские торговые центры могут внушать чувство благоговения. Вот три торговых центра, которые, по моему мнению, способны на это.

- Торговый центр Dubai Mall в ОАЭ — крупнейший в мире. Здесь есть кинотеатр с 22 экранами, гигантский аквариум, ледовый каток олимпийского размера и копия лондонской Риджент-стрит.
- Торговый центр SM Mall of Asia в Маниле, четвертый по размеру в мире. Здесь расположен крупнейший ледовый каток в Азии, планетарий, концертный зал на открытом воздухе и крупнейший в мире кинотеатр 3D IMAX. Он настолько велик, что внутри можно ездить на трамвае!
- West Edmonton Mall в Альберте, Канада, с огромным водным парком и копией корабля Колумба «Санта-Мария» почти в натуральную величину.

Создание торгового центра, внушающего благоговение, — вопрос не только тщеславия, но и разумного коммерческого расчета. Это способ преодоления того, что мешает современному потребителю больше всего: нехватки времени. Исследования показывают, что большинство потребителей страдают от его недостатка. Так, во время последнего опроса, в котором участвовали более тысячи американцев, почти половина (47%) сказала, что у них нет времени даже на самые насущные заботы повседневной жизни<sup>33</sup>. Из-за этого покупки становятся еще одной задачей, которую необходимо впихнуть в и без того перегруженный день, проблемой, которую нужно преодолеть.

Как я писал в главе 2, отношение, мотивация и показатели энцефалограммы людей, которым нужно сделать покупки, и тех, кто решил для удовольствия пройтись по магазинам, сильно отличаются. Первое приносит торговым компаниям гораздо меньше прибыли, чем второе. Чем больше времени люди проводят в магазинах, тем больше они тратят, тем выше прибыль продавца.

Я уже говорил, что владельцы казино весьма успешно манипулируют временем. Сходите в казино в Лас-Вегасе, и вам покажется, что время остановилось. Световой день уже не имеет смысла; нигде нет часов, чтобы напомнить игрокам о времени. В большей части казино нет окон, поэтому искусственное освещение меняется, чтобы симулировать день и ночь. Только вот день здесь начинается в четыре утра, чтобы запутать и дезориентировать игроков. Воздух в некоторых казино Лас-Вегаса

перенасыщен кислородом, чтобы люди дольше не хотели спать, а если они пьют алкогольные напитки (а так делает большинство игроков) — быстрее пьянели.

Магазины не могут растянуть время так же надолго и так же эффективно, как казино, но есть и другие способы убедить людей, что его течение замедлилось. При наличии бюджета вы можете создать такую великолепную и притягательную атмосферу, что покупателям останется только открыть рот от восхищения. Исследования ясно показывают, что когда окружающая обстановка повергает потребителей в благоговейный трепет, они дольше остаются в магазине и тратят гораздо больше.

В ряде экспериментов Мелани Радд и ее коллеги по Стэнфордскому университету и Университету Миннесоты изучали, как чувство благоговения меняет восприятие времени людьми, делает их счастливее и повышает их готовность покупать. В ходе одного эксперимента участники смотрели два видео. В первом, сделанном так, чтобы вызывать чувство благоговения, были показаны кадры, в которых люди «взаимодействовали с огромными, подавляющими и кажущимися реальными образами: водопадами, китами и астронавтами в космосе». Кадры второго видео должны были вызывать чувство счастья, это был «парад молодежи... в яркой одежде и с разрисованными лицами». Посмотрев два ролика, участники отвечали на вопросы о том, быстро или медленно, по их ощущениям, проходило время. Исследователи заявили, что «благоговение... вело к тому, что время казалось более изобильным и растяжимым»<sup>34</sup>.

Исследование, проведенное в моей лаборатории, подтвердило, что вызывающие благоговейный трепет образы могут внушить ощущение счастья, сделать потребителей более терпеливыми и оказать положительное влияние на их решения о покупке и готовность тратить.

Многие потребители не в состоянии оценить, до какой степени в магазине они подвержены воздействию широкого ряда скрытых средств убеждения, созданных целой армией ученых, инженеров и архитекторов. Многие из них я описал на этих страницах. То, что делают розничные компании, доступно и брендам. Международные корпорации не только производят товары — они моделируют эмоции, о чем мы и поговорим в следующей главе.

## ГЛАВА 7

# ЛЮБОВЬ К БРЕНДУ: КОНСТРУИРОВАНИЕ ЭМОЦИЙ

Известный бренд придает уверенность, с ним опыт (будь это проверка на прочность в спорте или фитнесе либо ощущение, что чашка кофе, которую вы пьете, это круто) становится более осмысленным.

**Скотт Бедбери, директор по маркетингу Nike<sup>1</sup>**

Утверждение, что потребители «влюбляются» в бренды или даже глубоко и надолго привязываются к ним, многим покажется абсурдным. Однако множество исследований в области психологии потребителей и нейромаркетинга подтверждают, что такие эмоционально окрашенные отношения встречаются не просто иногда, а сплошь и рядом. Исследователи говорят о привязанности к бренду<sup>2</sup>, любви к бренду<sup>3</sup>, преданности бренду<sup>4</sup> и приверженности бренду<sup>5</sup>. Психологи даже сравнивают привязанность потребителей к бренду с их чувствами к семье и близким друзьям<sup>6</sup>.

В этой главе я опишу те методы рекламы и маркетинга, что используются для конструирования сильных эмоций, объясню, какую роль здесь играют технологии нейромаркетинга и как они помогают определить, где эти эмоции формируются.

## МЕСТО НА ПОЛКЕ ИЛИ В УМЕ?

По словам американского эксперта по маркетингу Джека Траута, сегодня за внимание потребителя борются более миллиона продуктов. На полках крупного супермаркета находится место приблизительно для 60 тысяч, то есть всего 6% продуктов, которые в потенциале могут быть доступны потребителю<sup>7</sup>. Но даже это предоставляет покупателю обескураживающе широкий выбор. В местном супермаркете среднего размера профессор Барри Шварц (он преподает социальную теорию в колледже Суартморт в штате Пенсильвания) насчитал:

85 видов и брендов крекеров... 385 видов печенья...  
13 «спортивных напитков», 65 пакетированных напитков для детей, 85 других напитков и брендов соков...  
61 вид масла для загара и крема от загара, 80 разных болеутоляющих... 40 вариантов зубной пасты, 150 губных помад, 75 подводок для глаз и лак для ногтей 90 цветов и оттенков... 116 видов крема для кожи и 360 видов шампуня, ополаскивателя, геля и мусса для волос...  
29 разных куриных супов... 16 вариантов картофельного пюре... 120 соусов для спагетти... 275 видов сухих завтраков... и 175 сортов чая в пакетиках<sup>8</sup>.

Бренд-менеджеры с болью осознают, что среднестатистическая семья может удовлетворить три четверти своих потребностей всего 150 продуктами. Это значит, отмечает Траут, что «скорее всего, они проигнорируют большую часть товаров этого магазина... В этой глобальной и убийственной экономике нужно найти то, что позволит вам выделиться»<sup>9</sup>.

Бренд-менеджеры всегда были озабочены тем, чтобы их торговая марка не только сохраняла место даже на самых перегруженных полках супермаркетов, но и постоянно расширяла свою долю рынка. Сегодня в результате недавних открытий в психологии и нейробиологии еще одна проблема не дает им спать по ночам: как наиболее успешно конструировать эмоции



потребителей. Как отметил писатель Джеффри Миллер, современный маркетинг брендов стал местом, «где на неизведанных рубежах человеческой природы развернулись бушующие силы технологий»<sup>10</sup>.

## КОГДА ЭМОЦИИ СТАЛИ ИМЕТЬ ЗНАЧЕНИЕ

Пятьдесят лет назад люди в маркетинге, рекламе и розничной торговле разделяли распространенное мнение о том, что эмоции — это скорее следствие, чем причина рационального мышления. Они не то чтобы не знали о том, как важны эмоции, и не то чтобы не пытались вызвать приятные ощущения наряду с предоставлением голых фактов. Свои исследования — по большей части через опросы и фокус-группы — они проводили, чтобы выяснить, что *думают* потребители, а не что они чувствуют. Такие компании были твердо уверены, что убеждать потребителей купить продукт следует, взывая к их разуму.

Большинство потребителей того времени считало так же. Они думали, что, по словам Россера Ривза, реклама работает «открыто и честно на слепящем, безжалостном солнце»<sup>11</sup>.

Исследования психологов и нейробиологов последних тридцати лет показали, что эта уверенность была в корне ошибочна. Работа психологов-первопроходцев Роберта Зайонца<sup>12</sup> и Роберта Борнштейна<sup>13</sup> продемонстрировала, что эмоции не просто важнее мыслей, если вы хотите воздействовать на поведение покупателей, но и что эмоции можно успешно конструировать. При этом потребители даже не осознают, что их сознанием манипулируют.

Сегодня каждая компания стремится создать глубокую эмоциональную связь между своим брендом и некой соблазнительной личной целью или достойным желанием. Так, понимая, что для посетителей Starbucks кофе — это кофе и поэтому они не замечают разницы между разными сортами, компания стала создавать эмоциональную привязанность к своему бренду с помощью того, что ее основатель Говард Шульц называет «романтикой и атмосферой теплого и дружеского общения в кафе Starbucks»<sup>14</sup>. Однако в Великобритании эти попытки практически

не увенчались успехом из-за разоблачения темных делишек фирмы — оказалось, что сеть кофеен использует сложные методики ухода от налогов. И это наглядно демонстрирует хрупкость подобной привязанности.

Nike, которая начала свое существование как мелкий дистрибьютер японских ботинок для бега и выросла до одной из крупнейших в мире фирм по продаже спортивной обуви и одежды, построила свой бизнес на страстях, которые рождает спорт. Основатель, председатель и генеральный директор Nike Фил Найт утверждает:

**Многие годы... мы все внимание уделяли дизайну и производству наших товаров. Но сегодня мы понимаем, что самое важное — это маркетинг... Nike — компания, ориентированная на маркетинг, и продукт — наш самый главный инструмент маркетинга<sup>15</sup>.**

Для конструирования эмоций, которые ассоциируются с физическим совершенством и успехом в конкурентной борьбе, Nike использует запоминающиеся слоганы и динамичные рекламные ролики. «За шестьдесят секунд многого не объяснишь, — признает Найт, — но если вы показываете Майкла Джордана, вам это и не надо. Вот так все просто».

## С БРЕНДОМ С РОЖДЕНИЯ

Эмоциональная привязанность к бренду может возникнуть очень рано. Профессор социологии Бостонского колледжа Джульет Шор утверждает, что «современные американские дети и подростки — это самое бренд-ориентированное, потребителски-вовлеченное поколение материалистов в истории»<sup>16</sup>. Заметное количество детей в США уверены: их одежда и ее бренды показывают, кто они такие, и определяют их социальный статус. Американские дети демонстрируют более сильную привязанность к брендам, чем дети в любой другой стране мира; эксперты говорят, что они «все больше связаны брендами».

Согласно исследованию Nickelodeon от 2011 года, среднестатистический десятилетний американец знает от 300 до 400 брендов; к четырнадцати годам девять из десяти просьб ребенка касаются конкретного бренда. Опрос родителей показал: две трети матерей считают, что их дети знают о брендах с трех лет, одна треть — что с двух.

От детской площадки до игрового поля, от классной комнаты до зала заседаний совета директоров бренды все сильнее воспринимаются как внешний и видимый признак личных достижений и социальной интеграции. Благодаря конструированию эмоций вещи, которыми владеют люди, стали символизировать все, что — особенно для молодежи — олицетворяет концепцию изысканности и финансового успеха. В свою очередь, многие считают, что тот, кто по каким-то причинам не может владеть и гордо размахивать этими брендами, — неудачник, который не входит в их социальный круг.

Ничего удивительного в том, что одним из первых уроков для детей — учитывая все вышесказанное — становятся бренды. Они начинают учить их, как только вырастают достаточно, чтобы следить за изображением на телевизионном экране. Задолго до пубертатного периода они привыкают использовать бренды, чтобы судить о людях. Они знают, какие бренды модные, а с какими уважающего себя ребенка даже не должны видеть рядом.

И это происходит не только в Америке. Изучая британских подростков, психолог Хельга Диттмар выяснила, что они с легкостью используют бренды для деления людей на хорошо обеспеченных и среднеобеспеченных и для вынесения поверхностных суждений на основе этих различий. Они верят, что бренды не только определяют уровень дохода, но и показывают, насколько умен, образован человек, насколько он преуспевает и может контролировать свою жизнь. Чем выше социальный класс, к которому принадлежит ребенок, тем больше он знает о брендах<sup>17</sup>.

Итак, бренды вызывают очень сильные эмоции, а брендинг превратился в гонку, в которой победитель получает все, и приз того, кто первым придет к финишу, будет астрономическим (врезка 7.1).

### Врезка 7.1. Бренд на миллиард долларов

Какова денежная стоимость бренда? Если этот бренд Kraft, то ответ таков: 12,6 миллиарда долларов, или около 2,5 миллиона долларов за букву. Эта огромная сумма, в шесть раз превышающая балансовую стоимость, была в 1988 году уплачена Philip Morris при покупке этой компании. Потому что на продажу было выставлено имя. Активист антиглобализации Наоми Клейн писала в своем бестселлере «Без логотипа»: «Покупка Kraft присвоила огромную долларовую стоимость тому, что раньше было абстрактным понятием и не поддавалось количественному измерению»<sup>18</sup>. В 2010 году Kraft заплатила 19,6 миллиарда долларов при покупке британской компании Cadbury. По словам аналитиков, по крайней мере отчасти такова была цена приобретения уважаемого бренда.

История мыла Ivory Soap поможет нам понять, как бренд может цениться столь высоко. Этот бренд был запущен в 1879 году Харли Проктером, одним из основателей Procter and Gamble, после того, как в церкви он услышал сорок пятый псалом: «Мирра, алоэ и корица — все одежды твои. Из чертогов слоновой кости лиры веселят тебя». Слово Ivory (слоновая кость) вертелось у него в голове, пока он шел домой со службы. Он никак не мог выбросить его из головы и решил назвать им свое мыло — первое белое мыло от P&G, которое рекламировали как «чистое на 99%». «Обещание бренда Ivory не менялось 118 лет, — писал эксперт по маркетингу Дэвид Аакер в 1991 году, — за время своего существования прибыль P&G от этого продукта составила два-три миллиарда долларов»<sup>19</sup>.

Если вам удастся правильно сконструировать эмоции, которые создает бренд, — так, что все время существования продукта потребители будут их испытывать, — они станут вашей «лицензией на печать денег». Однако опасайтесь вносить в бренд изменения, которые меняют его эмоциональную окраску или, хуже того, создают отрицательные ощущения от продукта. Множество некогда

могущественных брендов были вогнаны в гроб приблизительно так (врезка 7.2).

### **Врезка 7.2. Человек, который делал сопливое пиво**

Бренды, как и люди, рождаются, живут и умирают. Кое-кто может продержаться десятилетиями, крошечное меньшинство — более ста лет, а остальных по самым разным причинам ждет преждевременная кончина. Около 80% брендов оказываются мертворожденными, они терпят неудачу с первых дней своего существования, еще 10% уходят в небытие в течение пяти лет.

Причины упадка или гибели прочно стоящих на ногах брендов — это неспособность меняться со временем (Kodak и Polaroid), падение репутации на рынке (Rover), изменение вкуса общественности (Ovaltine) и неумение соответствовать ожиданиям публики (boo.com). Однако следующий пример показывает, как сочетание снижения издержек и управленческой некомпетентности вместе с воздействием фактора «какая гадость», который я описывал в главе 2, может заставить общепризнанный и популярный бренд начать угасать и погибнуть.

Пиво Schlitz, многие годы бывшее самым продаваемым в Америке, компания Joseph Schlitz Brewing варила с 1902 года. Этот напиток, известный как «пиво, сделавшее Милуоки знаменитым», рекламировали под слоганом «Кончилось Schlitz — кончилось пиво». Это был бренд, признанный в масштабах всей страны, он рождал положительные эмоции, связанные с традициями, верностью своим принципам и качеством. Однако к началу 1970-х годов бренд уступил первое место Budweiser. Чтобы вернуть прибыль, руководитель компании Роберт Уйлейн-младший решил снизить затраты на ингредиенты

и ускорить процесс варки. Поначалу такая технология действительно увеличила прибыль компании, однако новый продукт вызывал тошноту у тех, кто его пил. Пиво стало хуже на вкус, а дешевые пивные ингредиенты оседали на дне бутылки и образовывали неприятную на вид субстанцию, которая, по словам одного критика, «однозначно напоминала сопли». Любители пива окрестили Schlitz «сопливым», и продажи рухнули. Роберту Уйлейну пришлось отозвать 10 миллионов банок и наблюдать за тем, как когда-то всеми прославляемый бренд его компании стал синонимом отвращения. Пивоваренный завод в Милуоки закрылся в 1981 году, и вскоре компанию купили конкуренты.

## КРЕАТИВ ИЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ?

Хотя конструирование эмоций и привязанности к бренду может оказаться долгим, сложным и дорогостоящим процессом (в который входит широкий ряд факторов, таких как реклама с участием знаменитостей и спонсорство в поддержку определенных добрых дел, активная работа в области связей с общественностью, реклама, маркетинг и упаковка), в сердце любого бренда почти всегда лежит сочетание трех основных элементов:

- образы
- слова
- музыка

Свою роль в некоторых брендах также играют ароматы, вкусы и тактильные ощущения, но для конструирования эмоций чаще всего используются три перечисленных фактора. До недавнего времени выбор этих элементов был, по большей части, вопросом воображения и опыта креативщиков — мужчин и женщин, которые зарабатывают себе на жизнь, придумывая рекламные кампании. И хоть иногда при их создании и руководствуются данными, полученными в результате проведения фокус-групп и опросов, то, что в конце концов появляется на печатной полосе, экране телевизора или кинотеатра — это продукт творческого

озарения этих людей. Пытаясь сохранить свободу, которую они долго лелеяли, креативщики противятся разнообразным исследованиям, угрожающим охладить их творческий пыл. Однажды человек, знающий о рекламе не понаслышке, признался мне:

**На самом деле креативщики просто хотят получить миллион долларов на кампанию, которая принесет им награду. Им совершенно неважно, будет ли в результате продаваться продукт!**

Конечно, иногда креативщики совершенно правы, придерживаясь того, что предусмотрено их кампанией, невзирая на противоречивые факты, которые обрушивают на них опросы, фокус-группы и даже сами клиенты. В 1984 году знаменитый сегодня минутный ролик Apple «1984»<sup>20</sup>, представлявший компьютер Macintosh, посмотрели члены правления компании и один за другим с ходу отвергли его; не был исключением и Стив Джобс. По их общему мнению, ролик не смог представить Apple Macintosh как серьезный деловой компьютер. Их беспокоило, что, если этот ролик когда-нибудь выйдет в эфир, компания покажется «безумной» и «неконтролируемой» ее работникам, акционерам, инвесторам, конкурентам и потребителям. Отзыв участников фокус-группы было не менее категоричным. Они невысоко оценили эффективность ролика и присудили ему лишь 5 баллов, хотя в среднем реклама, нацеленная на деловую аудиторию, получала 29.

По планам ролик должны были показывать в рекламных паузах во время Суперкубка XVIII, и покупка времени уже обошлась компании в миллион долларов. Лишь когда Apple не удалось перепродать рекламное время и стало ясно, что миллион придется списать, Стив Джобс неохотно и против воли остальных директоров дал добро. Ролик вышел в эфир и вошел в историю. Повтор ролика на следующий день прошел при беспрецедентных 78%. На следующее утро всего за шесть часов Apple продала компьютеров на 3,5 миллиона долларов; за следующие сто дней продажи достигли 155 миллионов<sup>21</sup>.

Как видите, в итоге заставили пустить ролик в эфир вовсе не дорогостоящие исследования Apple, а то, что один человек

изменил свое мнение перед лицом потери уже вложенных денег. Сегодня настроения уже не те. «Исследования» перестали быть ругательством, превратившись в экономическую необходимость. Значительная часть самых передовых научных наблюдений и экспериментов в разных странах мира проводится в нейромаркетинговых и нейробиологических лабораториях.

В лаборатории нейромаркетинговой компании Sands Research, обосновавшейся у подножья горы North Franklin, директор Рон Райт описывает последний из нейрорэнкингов рекламы на Суперкубке, которые ежегодно проводит компания. В ходе этого исследования ЭЭГ используется для оценки не только того, что люди *говорят* о рекламных роликах, но и того, что они *чувствуют* по их поводу. В 2011 году среди роликов, которые тестировала компания, была история маленького Дарта Вейдера, который начинает верить в управление силой после того, как отец помогает ему запустить Volkswagen с помощью электронного ключа. Эта реклама, как и «1984» от Apple, могла никогда не выйти в свет, если бы автомобильная компания положила на традиционные тесты и критерии. По словам директора по планированию Volkswagen Дугласа Ван Праета, «оценка за убедительность ролика была ниже средней, а это критерий выраженного намерения совершить покупку, который широко используется в отрасли, несмотря на слабую корреляцию с реальными продажами».

Однако нейромаркетинговое исследование рассказало совершенно другую историю. Как объяснил Стивен Сэндс, председатель и директор по науке Sands Research, «реклама с Дартом Вейдером вызвала такой сильный эмоциональный отклик, что мы поставили ей самую высокую оценку из всех за время существования нашей фирмы».

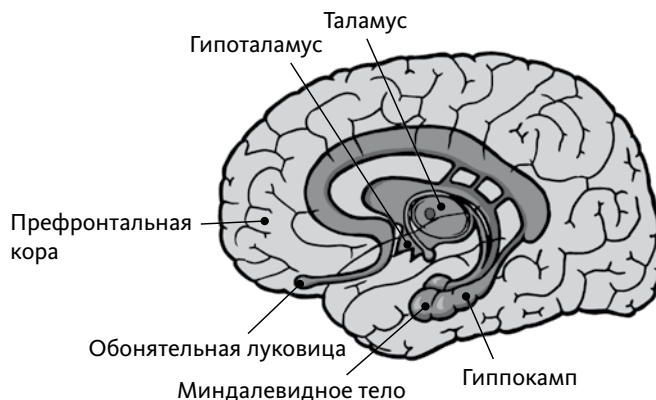
Volkswagen, поверив в эти результаты, приняла решение выпустить ролик в эфир — и не разочаровалась. «Сила» стал самым любимым рекламным роликом на Суперкубке, им чаще всего делились, количество просмотров на YouTube достигло потрясающей цифры — 56 миллионов, по всему миру было более 6,8 миллиарда показов, в том числе более 100 миллионов — в независимых СМИ. Эта реклама помогла VW завоевать лучшую долю рынка в США за тридцать лет.



## БРЕНДЫ В МОЗГУ

Могут ли знания о том, в каком месте мозга зарождаются эмоции, помочь более эффективно их конструировать? Как мы видели в предыдущих главах, ученые ищут ответы на эти вопросы, помещая добровольцев в дорогостоящие аппараты МРТ и прикрепляя им электроды к коже головы. Сравнив реакцию мозга на немного отличающиеся варианты, например, телевизионных рекламных роликов, они могут предложить методы усиления их эмоционального воздействия. Даже небольшие различия в использованных образах и монтаже сцен, в выборе музыки за кадром, в написанных или сказанных словах, в скорости и интонации их произнесения могут совершенно по-разному влиять на эмоции зрителей.

Какие отделы мозга представляют самый большой интерес для нейромаркетологов? Прежде всего, это миндалевидное тело (название происходит от его формы), которое обрабатывает входящую информацию, и гиппокамп (от греческого «морской конек», опять же из-за формы), который связан с краткосрочной памятью. Оба расположены в лимбической системе, которая отвечает за эмоции — как приятные, так и неприятные. Их расположение в мозге показано на рис. 7.1.



**Рис. 7.1.** Области мозга, представляющие наибольший интерес для нейромаркетологов: миндалевидное тело, гиппокамп, таламус и префронтальная кора

По словам нейробиолога Джозефа Ледо из Нью-Йоркского университета, входящая информация может поступать в миндалевидное тело по «нижней» или «верхней» дороге<sup>22</sup>.

Например, когда покупатель замечает знакомый бренд на полке супермаркета, эта информация сначала поступает в часть мозга, известную как сенсорный таламус. Оттуда она может попасть прямо в миндалевидное тело, что вызовет немедленный отклик, или пойти немного другим и более длинным путем, что позволит прикрепиться воспоминаниям. Это гарантирует более продуманный отклик, в его основе то, что человек уже знает или думает, что знает о том, что говорят ему его чувства.

Джон Лоуэнштейн из Университета Карнеги Меллон объясняет:

**Эмоции могут захлестнуть сознание, потому что проводка мозга в этот момент нашей эволюционной истории такова, что связи, идущие от эмоциональных систем к когнитивным, сильнее, чем идущие от когнитивных систем к эмоциональным<sup>23</sup>.**

Когда человек замечает предмет для выгодной покупки, сигналы поступают по быстрой «нижней» дороге и вызывают немедленный эмоциональный отклик. Он приводит к изменениям в физическом состоянии, подобным тому, что наблюдались у моих охотников за модными вещами в Нью-Йорке, о которых я писал в главе 1. Сердце начинает биться быстрее, дыхание учащается, потоотделение повышается. Работа мозга также становится другой, и эти изменения можно отследить как с помощью сканирования мозга, так и измеряя его электрическую активность. Только после того, как сигнал достиг миндалевидного тела и вызвал эту моментальную эмоцию волнения, он использует «верхнюю» дорогу для доступа к памяти и затем возвращается в миндалевидное тело с более информированным откликом на ситуацию.

Еще один отдел мозга, связанный с эмоциями, — это кора (доля) островка, иногда называемого островком Рейля. Его

название происходит от латинского слова «остров», и некоторые анатомы считают его пятой долей головного мозга. Его задача — получать и интегрировать информацию, поступающую изнутри тела, в том числе обрабатывать эмоции и самоощущение. Например, человек заметил выражение счастья или печали на чьем-то лице, и это может вызвать у него телесные реакции, ассоциирующиеся с активностью островка.

Этот отдел мозга разделен на две части. Задняя — та, что обращена к затылку, — отвечает за интеграцию сенсорной информации с движениями мускулов, а передняя (обращенная ко лбу) превращает информацию, поступающую из тела, в эмоции и действия. Кора островка имеет тесные двусторонние связи с другими отделами мозга, такими как миндалевидное тело и префронтальная кора.

Что все это значит для бренда? Мартин Рейманн и его коллеги из Университета Южной Калифорнии обнаружили:

Принимая во внимание эти данные, можно ожидать, что стойкие и тесные отношения с брендом, в отличие от нейтральных, будут связаны с ростом активности в коре островка, поскольку она интегрирует физическую информацию (например, стремление владеть любимым брендом) с эмоциональными и мотивационными функциями. И действительно, ряд исследований, в которых межличностные отношения изучали с помощью фМРТ, предоставили нейробиологические свидетельства того, что рост активности в коре островка тесно связан с романтической влюбленностью, материнской любовью и безусловной любовью... Ожидание любви также может вызвать рост активности в коре островка<sup>24</sup>.

Эти области расположены глубоко в мозге, и поэтому с помощью КЭЭГ (когда датчики, как уже было сказано, размещаются на поверхности головы) их активность можно измерить лишь косвенно. Однако их можно отследить с помощью фМРТ, которая

дает картину всех областей мозга и с высокой точностью распознает более активный приток крови, скажем, к миндалевидному телу или гиппокампу.

Я уже писал о роли передних отделов головного мозга, которые отвечают за принятие решения о покупке, обрабатывая информацию, поступающую из многих отделов, но главным образом из возбуждаемой эмоциями лимбической системы. Поскольку активность в этих областях возникает в коре — внешнем слое мозга, сигналы можно записать с помощью электродов, прикрепленных к коже головы.

«Понимание этого процесса заметно влияет на то, какие методы сегодня по большей части используются в рекламных исследованиях, поскольку все они основаны на когнитивных, а не на эмоциональных процессах»<sup>25</sup>, — отмечает нейробиолог Анет Кортон Симсон.

Бренд-менеджеры и рекламисты пытаются вложить эмоциональную память — то, что я называю мозговым червем бренда, — в голову потребителя. Угнездившись там, он вызывает одинаковые чувства и воспоминания каждый раз, когда человек видит название, символ, продукцию этого бренда. Чем больше людей реагирует на него одинаково, тем сильнее будет воздействие на ваше решение о покупке.

Это явление, называемое стадным эффектом, продемонстрировано исследованием с использованием фМРТ, которое провел нейробиолог Грегори Бернс из Университета Эмори в штате Атланта. Тридцать участников попросили сравнить более 50 пар абстрактных трехмерных образов и решить, подобны они или различаются<sup>26</sup>. Кроме того, участникам позволили ознакомиться с ответами других испытуемых. Бернс обнаружил, что большая часть людей была согласна с большинством, даже если его мнение было ошибочно. Измеряя сравнительную степень активации в теменной доле головного мозга — области, отвечающей за создание визуальных образов, — и префронтальной коре, где происходит принятие решений, он смог определить, какие изменения произошли в мозгу в ответ на давление группы.

«Вероятно, в соответствии группе заложено какое-то вознаграждение или плюс», — замечает Бернс, уверенный, что его исследование может объяснить, какие эмоции стоят

за такими «писками моды» и трендами, как популярность клетки Burberry\*, помешательство на интернете или «мыльные пузыри» недвижимости.

Кристина Борн и ее коллеги из Университета Людвиг-Максимилиана в Мюнхене подтвердили, как сильно убеждают сконструированные эмоции<sup>27</sup>. Они провели исследование, в ходе которого сканировали мозг 20 образованных мужчин и женщин, пока они смотрели на более и менее известные бренды автомобилей и страховых компаний. Ученые обнаружили, что сильные бренды активировали отделы мозга, занятые обработкой положительных эмоций, а также те, что связаны с самоидентификацией и вознаграждением. Более того, для обработки сильных брендов требовалось меньше усилий, чем для обработки слабых. Последние также вызывали сильную активность в отделах, связанных с рабочей памятью и отрицательной эмоциональной реакцией. Этот эффект не был связан с тем, какие продукты или услуги предлагались испытуемым.

«Это первое исследование силы брендов с помощью функциональной магнитно-резонансной визуализации, — рассказала Борн делегатам ежегодного съезда Радиологического общества Северной Америки. — Мы обнаружили, что сильные бренды активируют определенные области мозга, независимо от продукта или категории».

Этот новаторский междисциплинарный подход к пониманию того, как сознание воспринимает и обрабатывает информацию о брендах, — еще один пример возможностей современных технологий нейровизуализации. Борн добавляет:

**С помощью этого исследования мы надеялись лучше понять потребности людей и создать рынки, более ориентированные на удовлетворение этих потребностей. Исследования, которые ищут пути обращения к потребностям отдельных людей, могут внести свой вклад в повышение уровня жизни.**

---

\* Фирменный рисунок на одежде и аксессуарах, в котором применяются красный, чёрный, белый и песочный цвета. *Прим. ред.*

А теперь, когда мы узнали все это, давайте посмотрим, как даже небольшие изменения образов, текста и музыки, которые используются в рекламе, могут повысить эмоциональный потенциал бренда.

## КОНСТРУИРОВАНИЕ ЭМОЦИЙ СИЛОЙ ИЗОБРАЖЕНИЯ

Как мы убедились в предыдущей главе, конструирование эмоций в магазинах происходит через все органы чувств. Глаза можно ослепить, уши оглушить, ноздри наполнить ароматом, и все это с помощью большого разнообразия визуальных, звуковых и обонятельных технологий.

Однако если речь идет о конструировании эмоций только через бренд, маркетологи обычно ограничены картинками, словами и — с некоторыми продуктами — тактильными, вкусовыми и обонятельными ощущениями. Часто говорят, что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. И действительно, картинка моментально изображает гораздо больше информации и эмоций, чем можно передать с помощью слов, даже если их произносят очень быстро. Так происходит потому, что хотя слова очень важны для большинства людей — кроме математиков и художников, — когда они думают и передают свои мысли, мозг работает более быстро, бегло и с меньшими усилиями при обработке образов.

В нашей лаборатории мы проводили множество исследований, которые наглядно демонстрируют превосходство образов над словами как в розничной торговой среде, так и в виртуальном пространстве. В одном из таких исследований<sup>28</sup> Mindlab сравнивала скорость и легкость, с которой люди в состоянии осмыслить сложные данные, представленные им в форме слов или образов. Разница потрясла нас. Обработка данных, представленных в форме образов, требовала почти на 20% меньше умственных усилий. Наши испытуемые не только выполняли задачу с большим успехом, но и лучше помнили полученную информацию позже. Нейробиолог Линда Шоу объясняет, почему так происходит:

**Зрительные структуры мозга — это невероятно гибкий и адаптирующийся инструмент, помогающий нам видеть, помнить и осмыслять все вокруг нас. Преодолев потрясение... мы сможем начать получать удовольствие от информации, а получая удовольствие, мы сможем увеличить функциональную активность нашего мозга, потому что будем лучше его использовать<sup>29</sup>.**

Все это покажется менее странным, если вспомнить, что люди обрабатывают зрительные образы миллионы лет, а письменной речью пользуются несколько тысячелетий. Человек прямоходящий, один из наших отдаленных предков, бродил по Земле уже около двух миллионов лет назад, а изобретение письменности, по всеобщему мнению, произошло не раньше 3200 года до н.э. Рекламисты осознали силу изображений, как только стало возможно печатать иллюстрации; сначала это были картинки, позже — фотографии. Так, уже в конце девятнадцатого века женщин, которые покупали пачку Quaker Oats, пытались убедить, что они приобретают больше, чем обычный сухой завтрак. Им внушали, что они обретают незыблемые моральные устои, честность и семейные ценности — тогда, да и сейчас, сильные эмоциональные зацепки для американской души. А все дело было в удачно выбранном компанией логотипе: изображении квакера в парике и черной одежде.

Что общего имел член религиозного общества друзей с сухим завтраком? Конечно, ничего. Но в уме потребителя создавалась подсознательная связь между брендом и такими положительными качествами, как целостность и приверженность традиции. Они связаны с эмоциями хорошего мироощущения, и в этой роли квакер стал одним из первых примеров скрытого средства убеждения. Он позволил матерям смотреть на приготовление еды для своей семьи не только с точки зрения питания, но и, по мнению профессора истории Государственного университета Пенсильвании Гарри Гросса, «как на то, что рождает уверенность в себе, признак того, что вы поступаете правильно, что вы хорошая мать»<sup>30</sup>.

## КОНСТРУИРОВАНИЕ ЭМОЦИЙ С ПОМОЩЬЮ ЦВЕТА

Обсуждая торговые центры, мы говорили о том, что цвета могут играть невероятно важную роль в создании эмоций, прямо и глубоко воздействуя на отделы мозга, отвечающие за формирование чувств. Так, красный вызывает физическое возбуждение, и именно по этой причине его часто используют как цвет-предупреждение.

Цвет может влиять даже на то, как опытные судьи оценивают результаты матчей. Спортивные психологи из Мюнхенского университета в Германии показали 42 судьям видеоклипы поединков боевых искусств, в которых один участник был одет в красное, а другой — в синее. Затем они еще раз показали участникам исследования те же клипы, поменяв местами цвет одежды бойцов с помощью цифровых технологий. В матче равных соперников судьи присудили баллы наоборот — боец, который был одет в красное, оба раза получил в среднем на 13 баллов больше, чем боец, одетый в синее<sup>31</sup>.

Мы использовали это открытие в исследовании, которое проводили для сравнения трех рекламных объявлений еды на вынос. Они были идентичны во всем, кроме одного: цветовой схемы. В первом доминировал красный, во втором синий, в третьем зеленый. Мозговая активность показала, что самые сильные эмоции вызвала красная схема, за ней шла синяя, затем — зеленая.

Еще один пример — идентификация бренда Cadbury's с фиолетовым. Бэйли Дугерти, директор по работе с клиентом ведущего канадского экспериментального маркетингового агентства Boom! Marketing, полагает, что этот цвет для Cadbury's бесценен, поскольку

**...он ассоциируется с рядом положительных эмоций. Фиолетовый Cadbury — это королевский и в то же время доступный цвет — и вы, наверное, заметили, что увидев этот цвет, вы вспоминаете о шоколаде<sup>32</sup>.**

Если бренды или их подсказанное воплощение — такое, как фиолетовый цвет Cadbury, — встроить в развлекательный



контекст, они будут влиять даже на тех, кто не узнает и не вспоминает их на сознательном уровне. Подсказки, сулящие вознаграждение, — это скрытые средства убеждения, которые приводят к импульсивному поеданию.

## КАКИМ СДЕЛАТЬ ДЕТСКОЕ ЛИЧИКО?

Компания, выпускающая товары для детей, намеревалась иллюстрировать свою печатную рекламную кампанию изображением хорошенького улыбающегося младенца. Но с каким детским личиком целевая аудитория — молодые мамы — будут идентифицировать себя с наибольшей готовностью? Это было одно из первых исследований, которое я провел еще в 1990-х — более чем за десять лет до изобретения термина «нейромаркетинг». Присоединив электроды к головам и телам молодых матерей, которые добровольно вызвались принять участие в моем эксперименте, я показал им ряд изображений детских лиц, которые художник немного подправил.

У одних нос стал более курносый, у других — улыбка шире, у третьих — добавлена или убрана ямочка на подбородке, расширены или сужены зрачки, немного изменена форма лица. Я искал черты, которые наиболее эффективно действовали бы как «биологический пусковой механизм»<sup>33</sup>. Дело в том, что детеныши многих видов — львята, ягнята, щенки и человеческие младенцы — имеют общие черты: непропорционально большие головы и глаза. Эти младенческие черты запускают сильные защитные эмоции во взрослых особях и гарантируют, что о детях будут заботиться и защищать их в первые годы жизни, когда они наиболее уязвимы.

Я не только измерял реакцию мозга молодых мам, их сердечный ритм и рост или падение уровня возбуждения, но использовал и окулограф, чтобы посмотреть, какие части лица они изучали более внимательно, а на какие не обращали внимания. Кроме того, я записывал, как сужались или расширялись их зрачки, когда они смотрели на картинки. Это показывало, нравится им младенец или нет, поскольку чем больше нас что-то привлекает, тем больше расширяются наши зрачки.

Протестировав 60 испытуемых, я смог определить, какое младенческое лицо вызывает самые сильные эмоции в матерях, и оно стало центром активной и удачной рекламной кампании.

## КОНСТРУИРОВАНИЕ ЭМОЦИЙ С ПОМОЩЬЮ МУЗЫКИ

«Поразительно, насколько убедительна дешевая музыка», — восклицает Ноэль Кауард в «Частной жизни». Это уже давно знают рекламисты и музыканты, а недавно начали изучать нейробиологи. Музыка помогает конструировать эмоции так же эффективно, как изображения, а в некоторых обстоятельствах запускает эмоции с большим успехом — от радости и страха до депрессии и щекочущего нервы возбуждения. Например, то, что называется звуковыми сигнатурами: звуки, которые представляют многие новые программы или показывают, что загружается Windows, — практически моментально оповещают мозг о том, что происходит.

В прошлой главе я объяснял, как музыку используют, чтобы манипулировать всем: от настроения покупателей до скорости, с которой они движутся по магазину. Здесь я хочу описать исследование, которое Mindlab провела для компании, выпускающей напитки. Нам поручили найти самую провокационную музыку для рекламы пива. По просьбе клиента мы сравнили реакцию на музыку, написанную всемирно известным (и, соответственно, дорогим) певцом-композитором, с откликом на разные варианты мелодии менее известного (и, соответственно, более дешевого) музыканта. Звуковые дорожки были добавлены к разным вариантам рекламного ролика. Мы снова подключили добровольцев к аппаратам, отслеживавшим их умственную и физическую реакцию во время просмотра роликов. Наши выводы сэкономили клиенту значительную сумму на авторских правах: мы смогли доказать, что менее знаменитый вариант в большинстве рекламных роликов работал лучше, чем музыка всемирно известного артиста.

Музыка жизненно важна для бренд-менеджеров, потому что при удачном использовании она позволяет практически

моментально запускать непроизвольную память о продукте. Лишь несколько нот мелодии вытаскивают бренд на передовую сознания человека за счет процесса, известного как непроизвольное музыкальное воображение, или INMI. Исследователь из финского Университета Аальто Ласси Лиикканен рассказывает:

**INMI — это сознательный опыт повторного переживания музыкальной памяти без преднамеренных попыток это сделать. Этот феномен в просторечии известен как «привязчивая мелодия» или «мотив, который крутится в голове»<sup>34</sup>.**

Хотя причины INMI в момент написания книги все еще не выяснены, согласно гипотезам ученых, это активация памяти, по большей части через воспоминание и узнавание. Чем чаще вы слышите мелодию, тем вероятнее то, что она застрянет у вас в голове и от нее будет практически невозможно избавиться, по крайней мере какое-то время. Может, это и раздражает потребителей, но для ушей маркетологов, рекламистов и розничных фирм это настоящая райская мелодия.

Отметим и новый метод распространения привлекающих внимание звуков через мобильные телефоны — так называемые акустические иконки. Например, кликнув на иконку ресторана, вы услышите звук шипящего на сковородке бифштекса, а посмотрев на изображение солнечного тропического пляжа или набегающей на берег волны — плеск водяного вала, разбивающегося о берег. Звуковые иконки — тонкое средство убеждения, призванное заставить нас заказать столик на вечер или броситься в туристическое агентство<sup>35</sup>.

## **КОНСТРУИРОВАНИЕ ЭМОЦИЙ СИЛОЙ СЛОВА**

То, как слова могут вызывать эмоции, хорошо известно копирайтерам в директ-маркетинге, которые пишут душещипательные письма «от имени добрых дел». Но слова могут оказывать

сильное воздействие, даже если они не так откровенно нацелены на тонкие струны в сердцах потребителей.

Ведущий гипнолог и эксперт по гипнотической силе слов Дэн Джонс объясняет:

Многие бренды манипулируют тем, как вы принимаете решения, с помощью возбуждающих эмоции слов и языковых трюков. Эмоциональные состояния — это состояния транса, от них зависят воспоминания, поэтому, если рекламистам удастся связать эмоцию с брендом и с неким реальным словесным событием, это подсознательно будет напоминать вам о бренде каждый раз, когда вы переживаете ту же эмоцию. Это форма самовнушения. Эффективность самовнушения, используемого повторно и достаточно часто, известна еще с тех времен, когда Эмиль Куэ продвигал его как метод психотерапии и личностного роста с помощью фраз вроде «каждый день мне становится все лучше»<sup>36</sup>.

Возьмем слоган McDonald's: «Вот что я люблю». Эту фразу Пол Тилли придумал для рекламного агентства DDB в 2003 году, и ее перевели больше чем на 20 языков. Но почему «вот что я люблю», а не «вот что *вы* любите»?

Инструктируя людей, чтобы они поступали определенным образом, вы рискуете нарваться на сильную отрицательную реакцию. Вы вызовете психологическое сопротивление, пусть и не на сознательном уровне, и оно заставит человека поступать наоборот. А вот слова «Вот что я люблю» телезрители припишут актерам, которые произносят их в рекламном ролике, послание проникнет им в голову и станет «мозговым червем». Затем, слыша эту фразу снова и снова, как привязчивую песенку, они начнут сами повторять ее в уме. Связывая эмоцию любви с брендом McDonald's и говоря «я» вместо «вы», потребители через аутотренинг дадут себе команду любить McDonald's.

Другой способ использования брендами слов, вызывающих эмоции, — это воздействие на то, что и как мы покупаем, за счет

обращения к эмоциям, связанным с нашими базовыми потребностями. Всем нам нужно чувствовать себя в безопасности, под защитой, ощущать тесную связь с людьми, знать, что мы принадлежим к важной для нас группе. Поэтому если преподнести бренд под тем соусом, что он помогает удовлетворить одну из этих потребностей, люди скорее потянутся к нему. В Британии автомобильная ассоциация использовала слоган «Для наших членов мы четвертая скорая помощь», который вызывает эмоции, связанные с потребностью людей в безопасности и защищенности. Слоган Milk Tray от Cadbury «Все это потому, что дамы любят Milk Tray» играет на эмоциональной потребности ощущать связь с другим важным человеком и повлияет на наше решение при выборе небольшого романтического подарка, который понравится даме.

Многие бренды используют размытые формулировки, которые можно применить к любому человеку. Этот лингвистический трюк, известный как эффект Форера или Барнума, широко используется психологами, чтобы сказать людям то, что кажется очень личным, а на самом деле представляет собой лишь общие слова. Например, психолог говорит что-то вроде «Вы хотите производить впечатление уверенного в себе и счастливого человека и потому улыбаетесь, но в глубине души вы знаете, что временами сомневаетесь в себе, ощущаете упадок сил и хотели бы оказаться как можно дальше от этого места». Клиент применит это к своему опыту, ему будет казаться, что психолог хорошо понимает его. В том, что касается брендов, ни посыл Со-ор «Вы всегда найдете это в Со-ор», ни обещание ASDA «Экономь деньги каждый день» не имеют большого смысла, однако создают ощущение активности и определенности.

Для того чтобы оказывать мягкое воздействие на людей, некоторые бренды используют подтекст. Он призывает к действию, не вызывая сопротивления, поскольку потребители не замечают, что ими манипулируют. Например, послание Alka-Seltzer «Буль, буль, пшш, пшш, какое облегчение!» — тонкая игра на эмоциях потребителя. Каждый хочет чувствовать себя хорошо и освободиться от дискомфорта. Не многие заметили, что этот слоган дает скрытую команду о том, как пользоваться продуктом, сообщая потребителям, что им следует взять две таблетки, а не одну — «буль,

буль, пшш, пшш». Побуждая принимать больше таблеток, Alka-Seltzer, понятное дело, значительно повысил продажи.

В предыдущей главе я описывал инструмент «Чувствую — казалось — понял», которому учат продавцов Apple, чтобы преодолевать возражения покупателей. Еще одна широко используемая методика, которую можно применять как в письменной, так и в устной речи, — это превращение продуктов в преимущества. Действует она по следующей формуле: «У X есть Y, что значит Z».

Например, продавец, пытающийся продать вам фотоаппарат, может сказать: «Здесь объектив f1,4 и максимальная скорость выдержки 1/10000 секунды». Однако, как я писал в главе 5, это послание обращено лишь к мышлению системы Р. Покупатель будет вынужден использовать много умственной энергии, чтобы понять смысл сказанного, если такая информация вообще что-то для него значит.

Если превратить эти спецификации в преимущества, послание будет обращено прямо к системе И. Например, продавец скажет молодой маме, которая хочет купить фотоаппарат: «Представьте себе, что вы снимаете день рождения ребенка и хотите точно передать атмосферу. Этот объектив с раскрытием f1,4 позволяет делать прекрасные кадры без вспышки».

Отцу можно сказать: «А ваш сын играет в школьной команде по футболу? Если вы захотите снять все важные моменты его матча, то этот фотоаппарат с максимальной скоростью выдержки 1/10000 секунды позволит запечатлеть даже самые стремительные броски и голы. А если поставите этот телескопический объектив, вы почувствуете себя практически участником игры!»

Мы привыкли к повествованиям, мы любим, когда нам рассказывают истории. Перенеся клиента из магазина на день рождения малыша или на футбольное поле, продавец не только включает его автоматический мыслительный процесс, но и конструирует положительные эмоции.

Изучая эмоциональную силу преимуществ, я подключал испытуемых к аппаратам и измерял их мозговую и физическую активность, пока они читали разные варианты рекламного текста. В каждом случае положительную реакцию и готовность купить продукт вызывало описание преимуществ, а не перечисление его спецификаций.

## КАК ВАЖНО ВЫЗЫВАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ ЭМОЦИИ

Я уже писал, что эмоции, которые пытаются конструировать бренды, должны быть сильными и правильными. Я имею в виду, что вызванные чувства должны совпадать с продуктом и с конкретными эмоциональными потребностями покупателя в данный момент его жизни. В драме нашего бытия все мы, как писал Шекспир, «играем много ролей». Одни роли мы создаем для себя сами, но большинство навязано нам другими людьми: родителями, учителями, партнерами, семьей, работодателями, социальными, политическими и религиозными лидерами, а в более общем смысле — нашей культурой, хотя в данном случае она менее влиятельный игрок. Мы чувствуем, что эмоция правильная, когда она соответствует тому, как, по нашему мнению, должна быть сыграна каждая из ролей.

Многие столетия большинство женщин воспитывали и социализировали для роли, подобной той, что описана в «Степфордских женах»<sup>\*</sup>. В этом научно-фантастическом романе, вышедшем в 1972 году<sup>\*\*</sup>, все мужчины городка Степфорд, что в штате Коннектикут, женаты на невероятно покорных, приветливых и ухоженных женщинах — которым, как выясняется, промыли мозги, сделав из них идеальных жен. Как ни абсурдно это кажется сегодня, долгие периоды современной истории женщины были обречены вести себя именно так, как героини Айры Левина. Именно на этом некоторые рекламисты были готовы зарабатывать.

В 1921 году мукомольная компания из Миннеаполиса Washburn Crosby придумала идеальную домохозяйку, жену и мать по имени Бетти Крокер. Бетти была всего лишь результатом воображения авторов рекламы, ее создали в ответ на письма клиенток, которые задавали вопросы о выпечке. Компания решила, что на них не стоит отвечать обезличенно, и выдумали женщину, от лица которой стали писать ответы.

---

<sup>\*</sup> Издано на русском языке: Айра Левин. Степфордские жены. — М.: Эксмо, Домино, 2010. *Прим. ред.*

<sup>\*\*</sup> Роман дважды был экранизирован: в 1976 и 2004 годах. *Прим. ред.*

Имя Бетти выбрали, поскольку оно было у всех на слуху — приятное, простое и часто встречающееся; фамилия была данью уважения директору Washburn Crosby Уильяму Крокеру; ее портрет был составлен из лиц сотрудниц отдела домашнего обслуживания.

С самого начала миссией Бетти было создание у своих читательниц и слушательниц двух сильных эмоций: гордости и чувства вины. Гордость была в ее достижениях домохозяйки, которые были бы невозможны без покупки Gold Medal — брендовой муки компании, вызывающей чувство счастья, удовлетворения и самореализации; она ощущала вину, поскольку не смогла превратить себя в идеальную машину для выпечки, и из-за этого ее семья постоянно балансировала на грани гибели. В одном из радишоу Бетти предупреждала американских женщин: «Если вы заполняете желудок мужчины вареной капустой и жирной жареной картошкой, неудивительно, что он готов вас ударить или совершить преступление»<sup>37</sup>.

Еженедельные кулинарные программы Бетти, начавшие выходить в эфир в 1924 году, были первыми такого рода передачами в США. Вскоре они завоевали огромную аудиторию невероятно лояльных слушательниц. Между уроками выпечки, в которых, естественно, использовались продукты Washburn Crosby, Бетти подчеркивала, как важно для женщины быть хорошей домохозяйкой. Она уверяла слушательниц, что эта роль «принесет им удовлетворение, которого не сможет дать ни одно другое занятие». Для миллионов своих поклонниц Бетти Крокер была не рекламным персонажем, а настоящей женщиной, которой они восхищались, которую уважали, которой доверяли и подражали — и чтобы приблизиться к этому идеалу, было простое средство: покупка муки той марки, которую она рекомендовала.

Спектр эмоций, которыми можно манипулировать таким образом, очень широк. Мы уже рассмотрели наиболее часто используемые: тревога, чувство вины и потребность в безопасности. Теперь я хочу навести свет софитов на эмоцию, которая доказала свою огромную эффективность в дифференциации брендов: гордость.



## КОНСТРУИРОВАНИЕ ГОРДОСТИ

Среди всех эмоций, которые стремятся конструировать бренд-менеджеры, гордость занимает самое почетное место. А все из-за нашей биологии. Вот как объясняет это профессор эволюционной психологии Университета Мехико Джеффри Миллер:

**Люди эволюционировали в маленьких социальных группах, где важнее всего были имидж и статус — не только для выживания, но и для привлечения партнера, произведения впечатления на друзей и воспитания детей. Сегодня мы окружаем себя товарами и услугами скорее для того, чтобы произвести впечатление на других людей, чем чтобы насладиться владением чем-то. Это факт, который делает «материализм» совершенно неправильным термином для потребления<sup>38</sup>.**

То, насколько эффективно бренд может возбуждать в человеке чувство гордости и превосходства, показывают процессы в мозгу помешанных на моде покупателей — таких, как те охотники за выгодной покупкой на 6-й авеню Нью-Йорка, которых я описывал в главе 1, — когда они сталкиваются с поддельными дизайнерскими вещами или теми, что, будучи настоящими, были ошибочно представлены им как контрафактные. Несмотря на то что качество, вид и стиль вещи без ярлычка модного бренда идентичны настоящему, если покупатель верит, что это подделка, аппаратура для мониторинга реакции мозга и тела не показывает даже легкого возбуждения. В мозгу не усиливаются электрические сигналы, сердечный ритм не растет, не поднимается связанная с возбуждением электропроводность кожи. Если же покупателю показать прекрасно сделанную копию дизайнерской вещи, например сумки Louis Vuitton или часов Patek Philippe, умственное и физическое возбуждение вырастет так же, как в случае, если бы ему дали настоящую вещь, но лишь до того момента, пока он не поймет, что это всего лишь контрафакт. Как только раскроется правда, возбуждение исчезнет.

Техника конструирования эмоций, которую мы здесь обсуждали, работает вполне открыто. Хотя порой в тексте или изображении есть спрятанные команды или тонкие альтернативные значения, скрывать информацию никто не пытается. Все эти методы легко заметить, если, конечно, вы знаете, что искать. Однако формы конструирования, которые я опишу в следующей главе, обнаружить не так легко. В ней мы попадем в таинственный и достаточно противоречивый мир сублиминального инструктирования и убеждения.

## ГЛАВА 8

# СИЛА СУБЛИМИНАЛЬНОГО ИНСТРУКТИРОВАНИЯ И УБЕЖДЕНИЯ

У нас большой выбор. А так ли это?  
Что и в каком количестве мы потребляем,  
больше зависит от подсознания, чем  
от сознательного обдумывания. Рекламисты  
пользуются ненасытной потребностью  
в самореализации, которая непосильным грузом  
лежит на плечах многих современных жителей  
развитых стран.

**Эрика Розенберг, «Осознанность и консюмеризм»<sup>1</sup>**

В течение шести недель летом 1957 года около 50 тысяч человек якобы стали анонимными жертвами поразительного эксперимента по промыванию мозгов. Когда новость была обнародована, американская общественность впала в ярость, был создан призрачный многомиллионный бизнес и спровоцирован настоящий вал истерии в СМИ. В действительности же эксперимента, породившего всю эту шумиху, никогда не было.

Пять лет спустя человек по имени Джеймс Макдональд Викири, который совершил такой обман, признался, что все это

было лишь пиар-ходом, затеянным для того, чтобы привлечь внимание к его проигрывающей в конкурентной борьбе фирме — по исследованию рынка. В результате сублиминальная реклама — новая революционная технология, которую, как утверждалось, он изобрел, была отправлена в мусорную корзину истории и оставалась там следующие сорок лет. Даже сегодня некоторые психологи и специалисты по рекламе продолжают отрицать, что сублиминальная реклама существует. Один рекламист назвал стимулы, действующие на подсознательном уровне, «городским мифом»<sup>2</sup>.

В своей книге «Беда с рекламой» Джон О'Тул, председатель одного из крупнейших в мире рекламных агентств Foote, Cone & Belding Communications, недвусмысленно заявил, что такой вещи, как сублиминальная реклама, не существует. Он настаивал:

**Я ни разу не видел ее примеров и никогда не слышал, чтобы ее серьезно обсуждали специалисты по рекламе... Унизительно предполагать, что сознание человека настолько легко контролировать, что каждого можно заставить действовать против его воли или искренних суждений с помощью диктаторских команд, которые он даже не осознает<sup>3</sup>.**

Однако современные исследования мозга показали, что критики ошибаются. Хотя некоторые из исследований не смогли обнаружить статистически значимого воздействия, не были воспроизведены или имели определенные методологические недостатки, другая часть ясно продемонстрировала, что сублиминальная реклама действительно может оказать сильное воздействие на предпочтения потребителей: не тем грубым способом, что предлагал Джеймс Викери, а гораздо более тонким и эффективным методом, известным как *инструктирование*. В этой главе я объясню, в чем потребители когда-то были неправы, вспомню о странной подоплеке сублиминальной рекламы и опишу, как широко сегодня она используется, чтобы воздействовать на наши решения о покупке.

## ЭКСПЕРИМЕНТ ВИКЕРИ

Летом 1957 года в кинотеатре Форт Ли, что в Нью-Джерси, показывали «Пикник». Этот фильм с Уильямом Холденом и Ким Новак в главных ролях рекламировали как любовную историю двух людей, которых «неудержимо тянет друг к другу, которых полностью поглощает... несправедная любовь!». Картина, получившая шесть номинаций на награды Киноакадемии, собирала полные залы. Но зрители, заполнявшие зал на 2500 мест, не знали, что 42-летний исследователь рынка Джеймс Викери решил использовать их как невольных подопытных кроликов. Викери, основатель Subliminal Projection Co., установил (или утверждал, что установил) в кинобудке устройство собственного изобретения. Позже он рассказывал журналистам, что оно могло показывать рекламные сообщения на экране так быстро, что их невозможно было заметить невооруженным глазом. Он утверждал, что хотя сознательно их не воспринимали, они влияли на подсознание.

По словам Викери, на протяжении всего показа фильма он проецировал на экран фразы «Испытываете жажду? Пейте Coca-Cola» и «Испытываете голод? Ешьте поп-корн» с пятисекундными интервалами, однако из-за того, что время показа составляло всего три миллисекунды, люди не заметили их.

Викери созвал пресс-конференцию в Нью-Йорке, на которой рассказал о своем изобретении. Репортер из журнала New Yorker описал, как «около пятидесяти журналистов пришли и послушно, с готовностью, хотя и несколько грустно, расселись на маленькие неудобные стулья. Они без сопротивления позволили взломать свои мозги и влезть в них»<sup>4</sup>.

Викери начал с восторженного описания своей новой технологии сублиминального инструктирования. Он утверждал, что она «произведет революцию в рекламе, предлагая продукты, которые прямо соответствуют подсознательным желаниям и потребностям человека»<sup>5</sup>. Он подчеркивал свои самые благие намерения: он хотел освободить людей от необходимости смотреть бесконечную рекламу по телевизору, читать ее в газетах и журналах, слушать по радио. Вместо этого коммерческие послания, по словам одного журналиста, можно излучить прямо в мозг потребителей, и они даже не будут знать об этом. Затем он

рассказал о результатах своего эксперимента в кинотеатре Форт Ли, утверждая, что он привел к росту продаж Coca-Cola на 18,1% и продаж поп-корна на целых 58%. Он не объяснил, почему так велика разница между этими двумя показателями, и не рассказывал об условиях, в которых он проводил свой эксперимент. Он также отказался делиться информацией о своем изобретении, поскольку патенты еще не были получены и все данные должны были оставаться тайной.

Затем свет выключили, и журналистам показали короткий цветной фильм «Секреты рифа», содержащий сублиминальные образы торговой марки Coca-Cola. Хотя поверх цветных стаяк рыб логотип показывали 169 раз, его заметили всего трижды, когда оператор намеренно замедлял фильм и позволял логотипу стать видимым. Викери закончил свою пресс-конференцию, предложив задавать вопросы. Он признал, что они были «враждебными, демонстрировали сопротивление и смущение». Это стало предвестником возмущения, которое не заставило себя ждать.

Когда Викери спросили, этично ли манипулировать людьми, когда они ничего об этом не знают и не дают на это своего согласия, он ответил, что цель, ради которой он создал пресс-конференцию, — сообщить общественности об эффективности сублиминальной рекламы и позволить публично, открыто и рационально обсудить возможные последствия использования такой технологии. Он был против использования слова «манипуляция», которое, по его мнению, было неточным и уничижительным. Сублиминальная реклама, настаивал Викери, напоминала людям о том, что покупать, а не *обязывала* их делать это. Кинозрители, купившие колу или попкорн, сделали это лишь потому, что эти стремительно мелькающие перед ними послания напомнили им, что они голодны или хотят пить. На тех, кто не испытывал ни голода, ни жажды, реклама не подействовала.

На волне шумихи, поднятой СМИ после пресс-конференции, Викери быстро начал предлагать свои услуги как консультанта в области исследований мотивации, одновременно продолжая совершенствовать сублиминальные методы рекламы. «Эта невинная технология, — уверял он руководителей рекламных агентств и генеральных директоров крупных производственных компаний, — продаст огромную прорву товаров».

Возможно, из-за страха пропустить новую волну в рекламе методы Викери приветствовали контрактами и авансами, которые, по некоторым данным, достигли 4,5 миллиона долларов (около 22,5 миллиона в сегодняшних деньгах). Какая часть этой огромной суммы действительно была выплачена, остается загадкой. Многие комментаторы считают, что и это Викери лишь выдумал.

## ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ УПАЛ С НЕБЕС

Кем был Джеймс Викери? Откуда он взялся и как ему удалось завоевать такую долгоиграющую и противоречивую репутацию?

Он родился в Детройте 30 апреля 1915 года. Отец умер, когда Джеймсу было всего шесть лет (он позже говорил, что это самое ужасное событие его жизни), и семья осталась практически без средств к существованию.

В пятнадцать лет Джеймс начал писать тексты для Detroit Free Press Forum, местной социологической группы Gallup Poll. Шесть лет спустя он изучал социологию в Университете Мичигана, где организовал университетское «Бюро студенческого мнения». После Второй мировой войны он основал фирму James M. Vicary Company, которая специализировалась на анализе названий брендов и продуктов. Среди его известных клиентов были журнал Time, Ford Motor Company, General Mills и Colgate-Palmolive.

Викери много писал об исследованиях общественного мнения и различных формах проведения опросов, и его резкая, часто противоречивая точка зрения вскоре привлекла внимание СМИ. Например, в одном материале он предположил, что для женщин печь пироги — это «как суррогат деторождения», в другом теоретизировал, что покупая продукты в супермаркете, женщины впадают в «гипнотический транс»<sup>6</sup>.

В книге «Тайные манипуляторы» Вэнс Паккард описывал Викери как «возможно, самую гениальную и очаровательную из всех крупных фигур, управляющих независимыми фирмами по глубокому зондированию». Он был человеком, чья работа «была примером того, какую силу рекламисты стремились обрести над потребителями, изучая и используя подсознательные психологические мотивы для стимуляции потребления».

Следовательно, к тому времени, как Викери созвал пресс-конференцию, чтобы объявить о результатах эксперимента по сублиминальной рекламе, он уже стал известен как исследователь и приобрел дурную славу как манипулятор человеческим сознанием. Однако всего через несколько недель после довольно враждебного приема на пресс-конференции ему предстоял болезненный удар.

## ОТВЕТНЫЙ УДАР

Один журналист назвал сублиминальную рекламу «самым пугающим и возмутительным открытием с тех пор, как г-н Гатлинг изобрел свой пулемет»<sup>7</sup>, а Newsday окрестила ее «самым страшным изобретением со времен атомной бомбы». Los Angeles Times заклеимила ее изобретателя «не меньшим злодеем, чем нацистские преступники» и предлагала его казнить. Редактор Saturday Review Норман Казенс начал свою колонку под названием «Испачканное подсознание» словами: «Добро пожаловать в 1984». Затем он предупреждал: «Если это устройство умеет внедрять в наши мозги попкорн, почему не заменить товары на политиков или что-нибудь еще? Если можно настроить подсознание на определенные суждения о характере человека, почему нельзя использовать невидимые послания для разрушения репутации или ее создания?» Казенс завершал свою статью призывом к властям «взять это изобретение и все с ним связанное и прикрепить к атомной бомбе во время следующих испытаний»<sup>8</sup>.

Итак, Викери, который ожидал, что его объявят героем за, как он говорил, «избавление американцев от неприятной бомбардировки огромным количеством рекламы», постигло скорое и жестокое разочарование. Чтобы понять, почему сублиминальная реклама вызвала такую истерию на пустом месте, стоит принять во внимание политические настроения в стране.

После корейской войны, закончившейся четырьмя годами ранее, тысячи американских солдат оставались в плену в Северной Корее. Некоторых заставляли передавать заявления,



в которых США обвиняли в развязывании войны, и расхваливать преимущества коммунизма. Медицинские и военные эксперты объясняли это систематической психологической манипуляцией со стороны захватчиков. Такие термины, как «контроль сознания» и «промывание мозгов», вошли в обиход и общественное сознание.

В этой маниакальной обстановке исследования Викери и пресса, и публика быстро стали считать чем-то вроде того же промывания мозгов, потенциальным оружием тирании и подрывной деятельности, технологией, которая может превратить американское общество в ужасный кошмар, который Олдос Хаксли описал в научно-фантастическом романе «О дивный новый мир»\*, вышедшем в 1931 году. Год спустя в книге «Возвращение в прекрасный новый мир»<sup>9</sup> Хаксли описывал «машины сублиминального инструктирования, которые распространяют пропаганду и рекламные послания». Он предположил, что подобные сублиминальные методы слишком легко могут стать «мощным инструментом манипулирования ничего не подозревающим сознанием». Он утверждал:

**Научный диктатор завтрашнего дня установит свои нашептывающие машины и сублиминальные проекторы в школах и больницах... и в общественных местах, где аудиторию можно мягко подготовить все более убедительным красноречием или ритуалами.**

Менее чем за двенадцать месяцев сублиминальное инструктирование в глазах публики превратилось из рекламного метода в технологию, способную разрушать демократии, контролировать человеческое сознание и манипулировать им, нарушать свободы, сохраняя при этом иллюзию свободы. Несколько недель спустя все три крупнейшие вещательные сети США — CBS, NBC и ABC — объявили о запрете всех форм сублиминальной рекламы в своих телевизионных и радиопрограммах.

---

\* Издана на русском языке: Олдос Леонард Хаксли. О дивный новый мир. — М.: АСТ, ВКТ, 2013. *Прим. ред.*

В июне 1958 года Викери внезапно исчез из Нью-Йорка. Он не оставил после себя ни банковского счета, ни информации о том, куда направляется. Пять лет спустя он вновь всплыл на поверхность, чтобы дать интервью Advertising Age, в котором признался, что вся история была сфабрикована с тем, чтобы спасти его практически обанкротившуюся маркетинговую фирму. Он печально заметил:

**Думаю, мне удалось лишь одно: ввести новое слово в общее употребление. Но как человеку, который сделал карьеру на выборе правильных названий для продуктов и компаний, мне стоило проверить обстановку до того, как использовать такое слово, как “сублиминальный”»<sup>10</sup>.**

В следующем месяце британский Институт практиков рекламы запретил своим членам использовать сублиминальные послания в любой форме в рекламе или самопродвижении. Subliminal Projection Co. прекратила свою деятельность, и рекламодатели, возможно, стыдясь того, что их поймали на такую очевидную разводку, встали в очередь, чтобы утверждать: они ни за что не стали бы этим пользоваться.

## **В СУБЛИМИНАЛЬНЫХ ПОСЛАНИЯХ НЕТ НИЧЕГО НОВОГО**

Хотя Викери искренне считал, что вступил на неизведанную территорию, идея о том, что на людей можно воздействовать через стимулы, визуальные или слуховые, за («суб») порогом («лимин») их сознания, приходила людям в голову еще в Древней Греции. В пятом веке до н.э. греческий философ Демокрит размышлял: «Многое может быть воспринято, чего мы не воспринимаем», и предполагал, что на нас можно влиять образами и звуками, которых мы не осознаем<sup>11</sup>.

Одним из непосредственных предвестников идей Викери было исследование, предпринятое австрийским неврологом

Отто Петцлем в 1917 году. Он показывал испытуемым изображения пейзажей в течение сотой доли секунды и спрашивал, что они видели. Ничего удивительного в том, что все ему отвечали «ничего», ведь время показа было столь коротким. Затем он просил их прийти на следующее утро и рассказать, что они видели во сне. Исследователь обнаружил, что им снились фрагменты картин, которые они мельком видели накануне. Другими словами, сублиминальная информация была подсознательно замечена мозгом и попала в их сны.

В 1930-х годах гарвардский психиатр Джеймс Миллер демонстрировал очень нечеткие изображения, которые можно воспринять на сублиминальном уровне. В ходе эксперимента, который он объявил исследованием экстрасенсорного восприятия (ESP), Миллер просил участников сидеть, как им казалось, перед большим зеркалом. Их просили внимательно смотреть в зеркало, пока ученый выходил в другую комнату и телепатически передавал им образы игральных карт. Время от времени он звонил по телефону и спрашивал, какую карту он им послал в уме. На самом деле он проецировал размытые изображения карт на обратную сторону зеркала, и настоящей целью эксперимента было узнать, будут ли они восприняты сублиминально.

Результаты исследования подтвердили его гипотезу. Когда проектор был включен, участники исследования Миллера угадывали карту гораздо чаще, чем чисто случайно. Когда проектор был выключен, количество правильных ответов падало до случайного уровня. Все участники приписывали правильные ответы ESP или интуиции и ни один не сказал, что осознанно воспринял спроецированные образы.

На следующем этапе эксперимента Миллер постепенно увеличивал четкость изображений, чтобы их ясно видел человек, только что вошедший в комнату. Несмотря на это, многие испытуемые продолжали полагать, что карты были продуктом их воображения, и удивлялись, даже были потрясены, когда им сообщали о существовании проектора. Стало очевидно, что в мозгу человека, когда на него воздействуют сублиминальные стимулы, происходят какие-то процессы, однако еще много лет должно было пройти до того времени, когда технологии нейровизуализации помогли объяснить, что это за процессы.

## ПРАВДА И МИФЫ О СУБЛИМИНАЛЬНОМ ИНСТРУКТИРОВАНИИ

Так что же такое сублиминальное инструктирование? Каковы свидетельства того, что оно действительно меняет мнение людей, влияет на их установки и повышает продажи?

Технически раздражитель воспринимается сублиминально лишь тогда, когда люди не осознают, что видели или слышали его. Сублиминальными можно назвать только очень коротко представленные слова или образы, которые не предназначены для осознанного восприятия и сознательно не распознаются. Это важно, ведь термин часто и некорректно применяют к другим рекламным методам.

Существует четыре способа представления информации так, чтобы она всегда или обычно проходила мимо сознания человека и послание поступало прямо в подсознание.

- Сублиминальные послания, которые передают очень быстро, осознанно не воспринимаются зрением и слухом.
- Надпороговые послания, которые могут быть услышаны или увидены, что иногда и происходит.
- Вставки — сублиминальные послания, спрятанные внутри какого-либо образа или звука; вставки часто вызывают определенные эмоции, в том числе раздражение.
- Послание, спрятанное на виду, однако обычно не замечаемое в результате эффекта, известного как «слепота невнимания».

### Сублиминальные послания

В исследовании, проведенном в моей лаборатории, участникам показывали изображения людей, которые выполняют повседневные дела. Им предшествовало сублиминальное изображение, несшее позитивный или негативный подтекст: например, симпатичный щенок или окровавленный труп — которое оставалось на экране всего 10 миллисекунд. Затем испытуемым было предложено оценить изображенных людей. Например, общительные они или замкнутые, доброжелательные или недоброжелательные, компанейские или закрытые, коммуникабельные или нет.

Мы обнаружили, что картинка, которую участники исследования видели вслед за позитивным сублиминальным изображением, была оценена значительно более положительно, чем та, которую видели после негативного изображения. Кроме того, наши испытуемые были подсоединены к аппаратам, отслеживающим активность в их мозге и теле, как было описано в предыдущих главах. Сенсоры показали более высокую физическую и умственную активность в ответ на негативные изображения.

Как показало исследование Хенка Аартса и его коллег из Университета Утрехта, на физическую форму человека также можно повлиять сублиминально. В ходе исследования 42 студентам Университета Утрехта мельком показывали группы из пяти слов. Одна группа описывала аспекты физического напряжения (усилие, стремительный и т.п.), вторая состояла из прилагательных, имеющих положительный оттенок (хороший, приятный и т.п.), а третья — из нейтральных наречий (помимо, вокруг и т.п.). После этого студентам сказали, что они должны принять участие в исследовании пригодности нового устройства, измеряющего силу рукопожатия. Они должны были сжать его своей доминантной рукой, как только на экране компьютера появится слово «сжать», и отпустить, как только слово исчезнет.

Ученые обнаружили, что те, кого инструктировали словами, связанными с физическим напряжением или положительными эмоциями, хватали устройство быстрее, когда высвечивалась команда, и сжимали его с большей силой. Аартс объясняет:

**Результаты исследования подтверждают, что сублиминальное инструктирование готовит людей к силовым действиям, а когда сублиминальное инструктирование сопровождается положительными стимулами, оно мотивирует людей прилагать больше усилий<sup>12</sup>.**

На подсознание можно воздействовать не только образами и словами, но и символами. Роберт Зайонц из Стэнфордского университета сообщает о проведении эксперимента, в котором участникам были показаны десять многоугольников, каждый

в течение одной миллисекунды. После этого им предложили пару многоугольников, один из которых они уже видели, а второй нет, и попросили сказать, какой из двух, по их мнению, они могли видеть раньше и какой им больше нравится. Ученые обнаружили, что испытуемые предпочли многоугольник, который видели раньше, хотя ни один из них не осознавал, что видел его<sup>13</sup>.

Хотя кажется, что оценка личных качеств человека, увеличение физической силы и изучение многоугольников не имеет ничего общего с покупательским поведением, подобные сублиминальные исследования помогают нам понять, как подсознание влияет на то, что и как мы покупаем. Ниже мы поговорим об этом, однако сначала давайте рассмотрим три другие формы влияния на подсознание: надпороговые послания, вставки и триггеры, спрятанные на виду.

### Надпороговые послания

Во время президентской кампании 2000 года Джордж У. Буш запустил в эфир рекламный ролик, обошедшийся избирательному штабу в 2,5 миллиона долларов. В рекламе критиковался план Эла Гора изменить систему выписки рецептов как избыточно бюрократизированный. Реклама завершалась фразой «Бюрократы решают все» — она появлялась на экране, рассыпалась на фрагменты, буквы кружились в танце. Многие демократы сообщали, что в этом ряду кадров на экране было отчетливо видно слово «КРЫСЫ», оно было написано заглавными буквами и оставалось там в течение одной тридцатой секунды. Алекс Кастелланос, старый рекламный волк, отвечавший за этот ролик, отверг обвинения в попытке сублиминального инструктирования избирателей. Он утверждал, что появление этого слова было «сугубо случайным» и настаивал: «Мы в такие игры не играем. Я не так умен».

Было ли это случайностью или нет, это *не* является примером сублиминальной рекламы. Хотя использование покадрового среза — вставку одного кадра или видеоизображения в последовательность кадров — часто ошибочно называют сублиминальным, скорее этот метод следует назвать *надпороговым*. Эти вставки можно увидеть, причем, как в случае с «крысами», так

часто и бывает. Шумиха, которая после этого обычно поднимается, делает их использование контрпродуктивным, и такое воздействие на зрителя действительно запрещено во многих странах.

### Послания-вставки

Прежде чем читать дальше, внимательно изучите эту картинку.



Рис. 8.1. Из «Тайных коммерческих посланий» с разрешения Августа Баллока

Что вы видите? Предположим, вы никогда не видели эту картинку и отвечаете, как большинство людей. Тогда перед вами изображение несколько странных цветов.

Если вы увидели только цветы, запомните, как они выглядят. Сейчас я скажу то, что навсегда изменит для вас это изображение. В картинку вставлено слово SEX. Если вы все еще не видите его, внимательно посмотрите на промежуток между первым и вторым цветком слева, где появится буква S. E спрятана между вторым и третьим цветком, X — между третьим и четвертым.

В 1969 году, представляя ряд медиаисследований, психолог Уилсон Брайан Кей, бывший журналист, исследователь рынка и военный фотоаналитик, заметил в иллюстрации к статье в журнале Esquire нечто странное. В интервью Доминику Стритфилду он объяснил, что увидел и к чему привело это открытие:

Я читал... о каком-то современном поэте-битнике. Я посмотрел на иллюстрацию — как я думал, на его портрет, — снизу вверх. И за ним на полке я увидел эрегированный пенис, который стоял там как подставка для книг. Я обошел стол. «Господи! Этого там не должно быть!» Потом я начал поиски, и через три месяца в моем офисе была огромная стопка такого типа изображений... Я знал, что они что-то вставляют в эти иллюстрации. И тогда я сделал открытие: это был СЕКСуальный бизнес<sup>14</sup>.

За следующие несколько лет Кей обнаружил, что слова, описывающие сексуальные действия, вставляют в разные рекламные образы: от кубиков льда в стакане джина до стопок униформы бойскаутов. Он уверял, что выявил фаллические или другие вызывающие эмоции образы, такие как черепа и черти, не только в рекламных фотографиях, картинках, рисунках и коллажах, но и в фильмах и киноафишах. Он уверенно утверждал, что их цель — заставить людей покупать то, чего они не хотят или что им не нужно.

Когда в 1974 году вышла в свет книга «Подсознательное соблазнение» — первая из четырех, которые он написал на эту тему, — Кей нашел готовую аудиторию для своей теории заговора. За несколько месяцев было продано более девяти миллионов экземпляров, что сделало его знаменитым, хотя, подобно тому, что за двадцать лет до этого ощутил Викери, большая часть внимания к нему была враждебной. В 2005 году Кей вспоминал:

Ну да. Это было страшновато! Телефонный звонок в три часа ночи, и голос в трубке говорит: «Мы знаем, где ты живешь, мы знаем, как выглядит твой ребенок. Мы тебя достанем, и ты даже не поймешь, откуда ветер дует!» Такое несколько выбивает из колеи. Поэтому в конце концов... я уехал из города<sup>15</sup>.

Свидетельства в поддержку утверждений Кея мы найдем в исследовании Уильяма Килборна и Скотта Пейнтон, которое они провели в 1984 году<sup>16</sup>. Прочитав «Подсознательное соблазнение»,



они обнаружили в центральных журналах два рекламных объявления, которые, как они подозревали, содержали сублиминальные вставки. Им казалось, что на рекламе Marlboro Lights, где два ковбоя скачут на лошадях по скалистой местности, между двумя скалами было изображение пениса. На второй — рекламе Chivas Regal — изображение спины обнаженной женщины скрывалось за горлышком бутылки.

Ретушера попросили закрасить эти очевидные вставки. Затем исследователи демонстрировали оригинальные объявления одной группе испытуемых в течение тридцати секунд. Вторая группа видела отретушированную версию. В обоих случаях возбуждение участников исследования измерялось с помощью сенсоров, прикрепленных к пальцам. Ученые сообщили, что возбуждение тех, кому показывали оригинальные объявления, было на 20% выше, чем у тех, кто видел вычищенный вариант.

Следует отметить, что другие подобные исследования не дали результатов, а методологию тех, что дали, серьезно критиковали. В результате вопрос о том, могут ли надпороговые вставки — сексуального или иного характера — влиять на решение о покупке, так и остался без ответа.

## Спрятанное на виду

Выберите любую из шести карт, показанных на рис. 8.2. Запомните ее масть, достоинство и положение в группе.



Рис. 8.2. Тест с игральными картами — первая последовательность

Теперь перейдите на страницу 293 и изучите эту группу карт вновь. Вы удивитесь, но мне удалось прочесть ваши мысли, точно узнать, какую карту вы выбрали, и удалить ее.

На самом деле, конечно, я ничего такого не делал. Я нейробиолог, а не специалист по чтению мыслей. Выбранная вами карта пропала, потому что изменились *все* карты. Попросив вас сосредоточиться на одной из них, я надеялся, что вы почти не уделите внимания другим. Может быть, это сработало — так бывает в девяти из десяти случаев на моих лекциях — или вы повелись хотя бы на минуту.

Я хотел доказать вам: обычно мы осознаем лишь то, на что обращаем внимание. В знаменитой демонстрации феномена, который можно описать пословицей «за деревьями не видеть леса», Дэниел Симмонс и Кристофер Шабри из Гарвардского университета сняли на пленку две команды игроков, передающих друг другу оранжевый мяч. Одна из команд была одета в белые футболки, другая — в черные, в каждой было по три игрока<sup>17</sup>. Во время просмотра видео зрителей просили считать количество бросков, сделанных одной из команд. Пока игра шла своим чередом, по экрану кралась девушка, одетая в костюм гориллы, на минуту останавливалась в центре группы, била себя в грудь и удалялась. Удивительно, но почти половина (46%) людей, смотревших видео, вообще не замечала гориллу. Когда я показывал это видео на своих презентациях, гориллу не видела та же доля аудитории. Люди так старались посчитать броски, что не осознавали ее присутствия.

Снявшие видео ученые обнаружили, что люди, считающие броски игроков, одетых в черное, чаще замечают гориллу, чем те, кому поручили наблюдать за командой в белых майках. Дело в том, что по цвету горилла подобна игрокам, за которыми они внимательно наблюдают, и в результате она становится более заметной. Здесь важно понимать, что если указать человеку на предмет, спрятанный на виду — или, если уж на то пошло, внедренный в изображение, — он уже не сможет не видеть его. Теперь вы всегда будете видеть гориллу, знать, в чем состоит наш карточный трюк, и замечать слово SEX на рис. 8.1.

Но могут ли вещи, которые, несмотря на их присутствие, мы не замечаем из-за слепоты невнимания, влиять на наше

поведение? Есть твердые свидетельства в пользу того, что могут. Тревис Картер с коллегами из Чикагского университета хотел узнать, будет ли мимолетная демонстрация американского флага влиять на установки и намерения избирателей, даже если они не обратят внимания на этот значимый национальный символ. В 2008 году перед президентскими выборами ученые провели онлайн-исследование политической ориентации, чувства патриотизма и национализма, реакции на новости и отношения к определенным проблемам. Участников просили оценить теплое отношение к кандидатам в президенты (Барак Обама и Джон Маккейн) и кандидатам в вице-президенты (Джозефу Бидену и Саре Палин).

Вопросы предлагались в двух вариантах, между которыми было очень небольшое различие. В левом верхнем углу одного списка был размещен крошечный американский флаг (72×45 пикселей). Избиратели, которые отвечали на вопросы с американским флагом, отдавали предпочтение республиканцам чаще, чем те, на вопроснике которых флага не было. Ученые отметили:

**Лишь одно незаметное изображение американского флага изменило электоральные намерения, поведение, установки и убеждения участников. Они стали отдавать предпочтение республиканской ветви правительства<sup>18</sup>.**

Через год после выборов Обамы, когда демократы все еще сохраняли большинство в обеих палатах Конгресса, был проведен следующий этап исследования. В этот раз участникам, пришедшим в лабораторию, показывали фотографии зданий и просили оценить, в какое время суток были сделаны снимки. На двух фотографиях на флагштоке или на передней стене здания висел американский флаг. На двух других флаг удалили с помощью компьютерной программы. Затем участники заполняли укороченную форму вопросника, использованного в предыдущем эксперименте. И вновь незаметное изображение склонило политические взгляды участников вправо. Когда Картер и его коллеги протестировали участников почти год спустя, влияние флага осталось неизменным. Исследователи отметили:

То, что мы обнаружили, показывает, что американский флаг склоняет настроения в пользу республиканцев даже во времена демократической администрации. И вновь влияние не смягчалось политической идеологией или любой другой измеряемой переменной, и это предполагает, что флаг являлся причиной одинакового консервативного сдвига как для либералов, так и для консерваторов.

## ПРЕДПОЧТЕНИЕ БРЕНДА И ПОДСОЗНАТЕЛЬНОЕ ИНСТРУКТИРОВАНИЕ

Представьте себе, что вы вызвались участвовать в некоем исследовании. Вас просят как можно более точно определять небольшие изменения в ряде букв. Сидя в небольшом боксе, вы внимательно смотрите на заглавные буквы, которые ненадолго появляются на компьютерном экране. Иногда в ряду появляются строчные буквы, например б в ряду БББББББ. Ваша задача — сказать, сколько раз вы заметили строчные буквы.

После завершения теста вам предлагают пососать очень популярную в Нидерландах соленую конфету *dropje*, на одной стороне которой выдавлена буква. Исследователь просит вас попытаться языком определить, что это за буква; на самом же деле он хочет, чтобы вы испытали жажду после соленого. Другой группе участников не дают конфеты, вместо этого им просто задают вопрос, хотят ли они пить.

Наконец, вас спрашивают, какой напиток вы предпочтете: Lipton Ice или Spa Rood (местный бренд минеральной воды). Вы выбираете Lipton Ice. Хотя кажется, что вы сделали выбор по доброй воле, он озадачил вас. Обычно, испытывая жажду, вы пьете минеральную воду, но по какой-то причине сегодня выбрали холодный чай.

А вот чего вы не знаете: то, что кажется свободным выбором, на самом деле является продуктом сублиминальной

манипуляции. Когда вы смотрели на ряды букв, на экране в течение 23 миллисекунд высвечивались слова Lipton Ice (или нейтральное контрольное слово). В результате вас подсознательно убедили выбрать чай, а не воду. Это исследование, проведенное Йоханом Карремансом и его коллегами с кафедры социальной психологии Университета Радбоуд в Неймегене<sup>19</sup>, — пример того, что называется инструктированием. Это способ заставить мозг человека предпочесть один бренд другому — эффективный, мощный и широко используемый.

На первый взгляд может показаться, что он соответствует заявлениям Викери, которые тот сделал много лет назад. Однако не следует забывать о двух моментах. Во-первых, Lipton Ice (продукт, о котором вас сублиминально инструктировали) — это прохладительный напиток, и кто-то, испытывая жажду, выбирает именно его. Во-вторых — и это гораздо важнее — инструктирование повлияло только на тех, кто уже хотел пить. На тех участников исследования, кто не испытывал жажду или хотел пить не очень сильно, оно практически не оказало воздействия.

### **Измеряем то, чего вы никогда не осознаёте**

Развитие сканирования мозга и ЭЭГ позволило исследовать влияние инструктирования на наши мысли. В 2007 году ученые из Университетского колледжа в Лондоне сообщили о первых физиологических свидетельствах воздействия невидимых сублиминальных образов на умственные процессы ниже уровня сознательного понимания<sup>20</sup>. Команда из Института когнитивной нейробиологии под руководством Бахадора Бахрами обнаружила, что мозг может регистрировать эти коротко высвечиваемые образы, даже если сам человек твердо уверен, что ничего не видел. Используя фМРТ, ученые изучали воздействие сублиминальных образов на первичную зрительную кору, расположенную в затылочной части мозга. Испытуемых просили выполнить одну из двух задач, пока они лежали в сканере и им показывали изображения обычных предметов — таких как плоскогубцы или утюг — методом, который препятствовал их сознательному восприятию.

В рамках одной из задач участники должны были заметить букву Т в потоке букв; другой — выбрать из того же потока белую букву N или синюю букву Z. Во время выполнения первой задачи показатели работы мозга продемонстрировали, что первичная зрительная кора действительно восприняла сублиминальные образы. Однако во время выполнения второй задачи подобная активность не была обнаружена. Эта задача требовала большей концентрации, и мозг блокировал сублиминальные образы.

В моей лаборатории мы изучали влияние сублиминальной рекламы на поведение покупателей с использованием технологий, которые я уже описывал. Кроме того, мы оказались на переднем плане разработки новых способов использования совершенно другой методики. Этот метод под названием «Тест на скрытые ассоциации» не зависит от измерения электрической активности мозга или физического возбуждения, он основан на менее сложном эффекте инструктирования: его воздействии на время реакции.

### **Изучение подсознания потребителя через интернет**

В середине девятнадцатого века Франциск Дондерс сделал открытие, которое очень помогло изучению и пониманию когнитивных процессов. В ходе достаточно простого эксперимента он измерял время реакции левой и правой руки на раздражители, представленные с левой или правой стороны от участников. Он обнаружил, что люди немного медленнее реагируют на раздражители, которые возникают со стороны тела, противоположной той руке, которой они должны реагировать. Другими словами, они чуть дольше медлили, прежде чем отреагировать на сигнал слева правой рукой или на сигнал справа левой рукой.

Этим открытием Дондерс бросил семя в почву самых функциональных методов оценки, которые сегодня используются в нейромаркетинге. Среди них тест на скрытые ассоциации (IAT). Он прост в использовании и применяется для изучения подсознательного процесса мышления — того, что в этой книге

я назвал системой мышления И. Осознаем ли мы нашу реакцию, соответствует ли она нашим взглядам — эта скрытая система всегда в игре.

На странице 105 я привел простой пример автоматического мышления: четыре вопроса, на последний из которых большинство людей ответили «желток». Именно фиксацией таких ответов занимается IAT. Управляющий директор Decode Marketing UK Фил Барден объясняет:

**Вы проводите тесты на автоматизм ассоциаций, и поскольку время очень ограничено, люди не могут включить, как мы ее называем, «систему пилотирования» мозга, которая могла бы обдумать происходящее. Поэтому мы фиксируем чисто интуитивную реакцию<sup>21</sup>.**

Если спросить людей, имеют ли они расовые предрассудки, большинство ответит отрицательно. Одни скажут правду, другие намеренно солгут, чтобы утаить социально неприемлемые взгляды. Однако для значительного количества людей отрицание не будет правдой, пусть и на уровне, который они не осознают. Таково было открытие проекта Project Implicit Гарвардского университета, который с 1998 года собирал данные через открытые, размещенные в интернете IAT (см. <https://implicit.harvard.edu/implicit>). В одном из этих тестов измеряется скорость, с которой люди относят к определенной категории такие простые пары слов, как «белый + пистолет» и «черный + пистолет» или «белый + богатство» и «черный + богатство».

Чем сильнее подсознательная ассоциация, тем быстрее человекотреагирует, когда его попросят объединить два слова; чем слабее ассоциация, тем медленнее реакция. Результаты этого теста привели ученых к заключению, что, как это ни печально, большинство людей, отвечавших через интернет, имели подсознательные расовые предрассудки.

Однако здесь очень важно делать различие между предрассудочной ассоциацией и предрассудочным поведением. Предрассудочная ассоциация может быть вполне безобидной:

например, вам кажется, что от группы подростков мужского пола исходит большая угроза, чем от группы девушек. Хотя вы не всегда ее сознаете, она часто обнаруживается на каком-то уровне эмоционального восприятия.

IAT используется для изучения широкого ряда концепций, в том числе половых стереотипов<sup>22</sup>, самосознания<sup>23</sup> и самооценки<sup>24</sup>, использования контрацепции<sup>25</sup> и прав женщин<sup>26</sup>, а также множества ассоциаций с брендами и продуктами у потребителей. Он также широко используется для измерения того, насколько эффективно реклама меняет неявное отношение человека к продуктам и услугам.

Проводя IAT в Mindlab, мы сравнивали эффективность рекламных кампаний смартфона Samsung Galaxy и Apple iPhone. Участников просили ассоциировать каждый телефон с категориями «инновационный/традиционный», «умный/глупый», «эффективный/неэффективный» и измеряли скорость, с которой они выдавали эти ассоциации.

Затем участникам показывали рекламные ролики Galaxy и других не связанных с ним продуктов. После просмотра они проходили второй сравнительный тест. Результаты ясно показали, что реклама Galaxy ослабляла ассоциации между Apple и новаторством, а ассоциация между Samsung и новаторством оставалась прежней. Это исследование оказалось очень своевременным, так как оно предшествовало разногласиям и последовавшим судебным разбирательствам между Apple и Samsung, в ходе которого Apple в конце концов потеряла первое место на рынке смартфонов.

Поскольку IAT позволяет изучать подсознательные мыслительные процессы, и при этом нет необходимости подсоединять электроды к головам людей или помещать их в мозговые сканеры, этот тест так же легко проводить через интернет, как и в лаборатории. В нашей компании мы разработали для этого целый набор инструментов. Используя Всемирную паутину, мы можем привлекать и оценивать людей, подходящих практически под любой необходимый демографический профиль. Тест проводится в знакомой обстановке: дома или в офисе участника — и дает такие же полные и точные результаты, как те, что получают в более контролируемых условиях.



## **БРЕНДОВОЕ ИНСТРУКТИРОВАНИЕ В МИРЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ**

В предыдущей главе я писал о том, как сильно бренды влияют на поведение покупателей. В этой — исследовал роль сублиминальной и надпороговой рекламы в инструктировании потребителей, которое учит их реагировать определенным образом. Бренд — это символ страстного желания, он является воплощением качеств, которые вы так стремитесь обрести: например, тонкости или статуса. Поэтому брендовое инструктирование может активировать цели, связанные с этими желаемыми результатами, и таким образом поощрять поведение, направленное на достижение целей.

Например, нас можно инструктировать, чтобы мы предпочли Coca-Cola, а не Pepsi и выбрали Happy Meal в ущерб обычному салату. Исследования показали, что такие символы фастфуда, как золотая арка McDonald's, инструктируют людей есть быстрее и ощущать нетерпение. Символ кредитной карточки, расположенный прямо в лаборатории, инструктировал участников исследования тратить больше. Мы окружены инструктирующими символами, которые через рекламу и маркетинг влияют на наши установки, эмоции и потребительское поведение.

Как подчеркивает Йохан Карреманс из Университета Неймёгена, хотя «рекламные технологии Викери существовали лишь в его фантазиях... при соблюдении определенных условий эти фантазии могли стать реальностью»<sup>27</sup>.

Для многих из нас это самый неприятный аспект общества потребления. В том, что касается шопинга, нет свободного выбора или случайного поведения. Как бы нам ни хотелось верить, что мы действуем независимо и спонтанно, на самом деле нами руководит подсознательное брендовое инструктирование. Пусть мы находимся в счастливом неведении, но в конечном счете именно оно говорит нам, что покупать и какой выбор делать. Нигде эти раздражители не находятся в таком количестве, как на телевидении, нигде они не сконцентрированы более умело, и в следующей главе я исследую этот вопрос.

## ГЛАВА 9

# КОГДА ТЕЛЕВИЗОР СЛЕДИТ ЗА ВАМИ

Реклама... это создатель и хранитель доминантных установок, ценностей и идеологии культуры, социальных норм и мифов, согласно которым живет большинство людей... [она] помогает создавать климат, в котором одни установки и ценности процветают, а другие не проявляются вовсе.

**Джин Килборн, «Чем больше вычитаете, тем больше прибавляете»<sup>1</sup>**

Во многих домах, пока люди смотрят телевизор, он следит за ними. Эти телевизоры принадлежат зрителям, которым заплатили за установку камеры внутри телевизора или рядом с ним. Эта камера записывает не только что, но и *как* они смотрят: насколько часто они переходят с канала на канал, переключают ли канал во время рекламной паузы, чем они занимаются, пока идут программы. Оказывается, в это время люди разговаривают, кричат и жестикулируют, перекусывают, едят, читают, выходят из комнаты, обнимаются, играют в компьютерные игры, танцуют, борются с пультом и занимаются сексом! Все эти данные анализируют, чтобы создатели программ и специалисты по рекламе понимали, какова реакция зрителей на то, что им показывают.

Мы проводили подобные исследования в нашей лаборатории, используя для этого камеры, подсоединенные к мобильным телефонам, которые передавали нам изображение в реальном времени. Это позволяло нам обеспечивать вещательным компаниям моментальную обратную связь с информацией о том, насколько хорошо или плохо принимают их новое шоу или рекламу. В части исследований мы также записывали мозговую активность, сердечный ритм и электропроводность кожи телезрителей, фиксировали их физические движения, моргание и изменения положения тела во время телевизионных программ. Это давало нам возможность анализировать подсознательные реакции на то, что люди видят и слышат. Ниже я расскажу о том, что мы обнаружили.

На кон поставлены миллионы фунтов производственных издержек и расходы на рекламу, и поэтому рекламные агентства и их клиенты не могут позволить себе рисковать. Они хотят получить надежные, научные доказательства того, что их кампания работает и их деньги потрачены не зря — что реклама затронула нужные струны.

## МОГУЩЕСТВО ЯЩИКА В УГЛУ

Телевизор — выдумка шотландского изобретателя Джона Лоджи Байрда, которой уже исполнилось 90 лет, — трансформировал социальные привычки, произвел революцию в розничных продажах и даже изменил то, как мы думаем. В двадцать первом столетии сила воздействия телевидения на нашу жизнь — то, насколько оно определяет наш выбор, когда мы делаем покупки, и диктует наши потребительские установки, — отчасти является результатом развития нейробиологии и нейровизуализации. Анализируя, как секунда за секундой зрители реагируют на то, что видят и слышат, можно менять мелкие аспекты рекламы и повышать силу ее убеждения. Эти модификации часто едва заметны: может быть, изменение одного цвета или интонации голоса, несколько слов, добавленных в текст или вырезанных из него, другая музыка за кадром.

Мой интерес к изучению могущества телевидения имеет как профессиональную, так и личную подоплеку. Восемнадцатилетней девочкой в двадцатых годах прошлого века моя мать, тогда

танцовщица, выступала в первых телевизионных программах, транслировавшихся из студии в доме номер два по лондонской Савой-Хилл. Она вспоминала, как неформальна была каждая съемка, сам Байрд бродил рядом в мягких тапочках и наливал чай артистам и членам съемочной группы. Она рассказывала о том, какой странный грим должны были делать актеры, чтобы увеличить контрастность изображения на крошечных экранах, и как сложно было сохранять баланс в пируэтах на фоне черно-белой полосатой стены, когда движущийся круг света постоянно высвечивал вас. Этот круг, созданный быстро вращавшимся диском, был причиной довольно грубого изображения в те первые годы телевидения.

Это средство вещания выросло в технологию, чье проникновение и влияние несравнимо ни с чем. Через рекламу оно обладает властью возносить одни бренды до звезд и опускать на землю другие, хотя они не хуже или даже лучше «кучки избранных». Не менее важно, что оно фундаментальным образом меняет социальный ландшафт и установки, формирует мнения и манипулирует выбором. Оно создает фон, на котором люди проживают свою жизнь, такой обычный, что его почти не замечают, и такой могущественный, что без него практически невозможно обойтись. И я говорю не только о вездесущем ящике в углу. Сегодняшние зрители хотят смотреть развлекательные программы и получать информацию в любом месте и в любое время: на компьютерах, планшетах и смартфонах; менять время выхода программ, чтобы смотреть их, когда удобно им, а не когда они включены в сетку вещания. Без влияния телевидения не обходится наша реакция на любые технологии убеждения, описанные в этой книге. Давайте же начнем с обсуждения того, как ему удается доминировать среди скрытых средств убеждения.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ВЗГЛЯДА НА МИР У ЗРИТЕЛЕЙ**

В США в 92 миллионах домов (98% домохозяйств) есть хотя бы один телевизор, а в 80% — два или больше. Такой же уровень проникновения отмечается в развитых странах и все

больше — в развивающихся. Так, внедрение телевидения в крупнейших городах Китая в 1980-х приветствовали как самое большое культурное событие после культурной революции, и почти каждая городская семья Китая сегодня имеет телевизор<sup>2</sup>.

Исследование, проведенное по заказу ConsumerLab фирмы Ericsson, показало, что сегодня люди проводят до трети своего свободного времени перед телевизором. В США, где люди ежедневно смотрят телевизор почти семь часов, среднестатистический зритель проводит перед этим ящиком двадцать лет своей жизни. В Великобритании телевизор смотрят около 4,5 часа в день — это примерно тринадцать лет непрерывного просмотра. Лишь сегодня население планеты будет смотреть 0,5 миллиарда телевизоров в течение 3,5 миллиарда часов.

Ничего удивительного в том, что телевизионные программы и реклама играют все более важную роль в жизни многих детей и оказывают на их социализацию гораздо больше влияния, чем школа, религия и даже родители. Внештатный научный сотрудник Wellesley Centers for Women в штате Массачусетс Джин Килборн объясняет:

**Реклама все глубже проникает в нашу жизнь, и продает она больше чем продукты. Мы обольщаемся, говоря, что реклама на нас не влияет, и на свой страх и риск игнорируем ее растущее влияние<sup>3</sup>.**

Однако лишь в последние двадцать лет оценили, насколько мощественно влияние, которое телевидение оказывает на общество, и какую роль оно играет в его изменении, и стали исследовать этот феномен. Продукция телевидения, как кажется, так проста, а кто-то может сказать, что и туповата, и долгие годы ученые считали, что изучать ее воздействие ниже их достоинства. Роберт Аллен с кафедры истории Университета Северной Каролины признает:

**Для многих людей (в том числе и для меня) телевидение — все равно что еда, которую мы едим на завтрак, или то, что видим в зеркале утром; это**

**такая неотъемлемая часть нашего повседневного существования, что мы ее просто не замечаем, не анализируем и не обдумываем<sup>4</sup>.**

Кроме всего прочего, последние технологические достижения, такие как приход телевидения на смартфоны и в интернет, изменили модель поведения зрителей. Проведенное Accenture исследование, в ходе которого были опрошены тысяча потребителей в Бразилии, Китае, Франции, Германии, Индии, Японии, России, ЮАР, Швеции и США, показало, что в среднем за неделю количество зрителей, которые смотрят программы по кабельному телевидению, упало с 71% в 2009 году до 48% в 2011. Его результаты также свидетельствовали о том, что количество потребителей, намеренных купить телевизор в течение следующих 12 месяцев, упало с 35% в 2010 году до 32% в 2011-м. Конечно, это не значит, что люди внезапно перестали смотреть телевизор или видео и вернулись к книгам и радио. Скорее, это отражает тот факт, что потребители смотрят телевизионные программы в разных местах и на разных устройствах, в том числе на смартфонах, ноутбуках и планшетах.

В битве за подписчиков услуг облачные сервисы хранения данных также значительно влияют на поведение зрителей. Более половины участников исследования Accenture сказали, что перешли на онлайн-услуги и в облако. Почти треть перестала или почти перестала брать напрокат DVD, почти четверо из десяти респондентов играют в игры онлайн, и почти трое из десяти загружают онлайн-контент. Размывание традиционного телевидения онлайн-услугами и сглаживание различий между телевидением и компьютерами — это тема следующей главы.

## **МИР — ЭТО РЕАЛИТИ-ШОУ**

В фильме «Будучи там», поставленном по новелле Ежи Косински, Питер Селлерс играет неграмотного садовника Шанса. Он всю жизнь провел за стенами поместья, принадлежащего эксцентричному миллионеру, и о реальном мире знает только по телевизионным программам. После того как владелец

поместья умирает, адвокат выгоняет садовника из дома. Он попадает в Вашингтон, где бесцельно и беспомощно бредет по улицам, и ему кажется, что все это происходит в фильме. Столкнувшись с уличной бандой, он грозит «выключить» ее телевизионным пультом. Сидя в полицейской машине, он замечает, что вид из окна «совершенно как в телевизоре, только видно дальше».

Хотя этот фильм — сатира, он живописует многих подсевших на телевидение зрителей, которые начинают так воспринимать окружающую действительность. Их мир, как сказано в «Теории культивации» Джорджа Гербнера, в значительной мере является продуктом стереотипного и стилизованного контента этого средства вещания. «Фильмы, рекламные ролики, новости и другие программы создают довольно складный мирок образов и посланий, одинаковых в каждом доме», — объясняет он. В результате с первых лет жизни ребенка-зрителя он культивирует у него «склонности и предпочтения, которые были получены из других источников»<sup>5</sup>. Много часов в день люди проводят «в реальности», которая на самом деле нереальна, и это, вкупе с окружением, в котором обычно смотрят телевизор (то есть комфорт и безопасность собственного дома), создает настрой, способствующий скорее импульсивному, чем рациональному мышлению. Таким образом, потребителей побуждают пассивно принимать за проявление реальности то, что часто значительно искажается нарративной структурой телевизионных программ. В отсутствие реального контакта с вымышленными персонажами, которых зрители видят по телевидению, они зачастую верят, что по-настоящему знают этих людей: как те живут, чем владеют и какой выбор делают как потребители. Это псевдознание формирует их собственные ожидания, потребности, мотивацию и стремления. Профессор Университета Сент-Луиса Уолтер Онг утверждает:

**Нам сложно осознать, как мало информации поступает к нам в результате прямого опыта взаимодействия с физической средой и как много приходит к нам косвенно, от других людей и из СМИ... Они заставляют нас сильнее зависеть от других, формируют наше мнение**

о том, как устроен мир. Слыша о местах и событиях, далеких от прямого опыта нашей жизни, мы много сил тратим на то, чтобы делать вид: мы действительно хорошо в этом разбираемся<sup>6</sup>.

## КАКИМ ТЕЛЕЗРИТЕЛИ ВИДЯТ МИР

В своей книге «Век пропаганды» Энтони Пратканис и Эллиот Аронсон из Калифорнийского университета в Санта-Крузе ставят такой важный вопрос:

Почему картина мира, нарисованная средствами массовой информации, так убедительна? ...Мы редко подвергаем сомнению картинку, которую нам показывают. Мы редко спрашиваем себя, например: «Почему в вечерних новостях они транслируют эту историю, а не какую-нибудь другую?» Картина, которую телевидение передает в наши дома, почти всегда воспринимается как должное, как то, что изображает реальность. Мы принимаем ее... и [она] руководит нашими мыслями и действиями... выбирая за нас самые сложные проблемы и распоряжаясь нашим мнением о мире, который нас окружает<sup>7</sup>.

Исследования подкрепляют эту точку зрения. Мнение зрителей, которые ежедневно проводят перед телевизором не менее четырех часов, заметно отличается от мнения тех, кто смотрит телевизор меньше. Так, первые полагают, что в мире гораздо больше преступлений, насилия, алкоголизма, наркомании и проституции, чем на самом деле. Они чаще имеют расовые предрасудки, переоценивают количество людей, работающих врачами, адвокатами и спортсменами; считают, что женщины более



ограничены в своих возможностях и интересах, чем мужчины; уверены, что стариков меньше и они менее здоровы, чем двадцать лет назад, хотя верно противоположное. Наконец, они чаще считают мир опасным, греховным местом, полным эгоизма<sup>8</sup>. Джек Маклеод и Стивен Чаффи из Университета Висконсина полагают:

**Учитывая, что зрители полностью доверяют миру за телеэкраном, часто находясь в состоянии, которое многие назовут пассивным восприятием, теория культивации утверждает: те, кто больше времени проводит перед телевизором, смотрят на социальную реальность в соответствии с тем образом, который транслируется. Для заядлых телезрителей реальный мир все больше напоминает телевизионный<sup>9</sup>.**

Шанто Иенгар из Стэнфордского университета и Дональд Киндер из Мичиганского провели ряд остроумных исследований. Для подготовки своего эксперимента они в течение семи дней манипулировали контентом вечерних новостей и показывали его участникам специально отредактированные программы лишь одной направленности. Треть тематических новостных выпусков была посвящена национальной безопасности США, вторая — загрязнению окружающей среды, последняя — экономике. Взгляды, мнение и установки участников исследования проверяли до и после его проведения.

Как и предполагали ученые, насыщенное информацией освещение событий заставило каждую группу считать, что тема, активное обсуждение которой они наблюдали в течение недели, и есть самая важная и злободневная проблема, стоящая перед их страной:

**Люди, получавшие информацию из телевизионных новостей, посвященных национальной безопасности, в основном судили о президенте в соответствии с тем, насколько хорошо, по их мнению, он заботится**

о национальной безопасности; те, что смотрели новости, посвященные инфляции, оценивали президента по тому, как ему удалось снизить цены, и т.д.<sup>10</sup>

Политолог из Гарварда Бернард Коэн отмечает:

Может быть, СМИ и не очень умело рассказывают о том, как думать, зато они с большим успехом советуют людям, что думать<sup>11</sup>.

## ИДЕАЛЬНАЯ МАШИНА ПРОДАЖ

До появления интернета и продаж онлайн телевидение помогало быстрее и успешнее продвигать продукт, чем любые другие рекламные носители за всю предыдущую историю розничной торговли. В 1981 году Лоуэлл Раксон создал Home Shopping Network (позже переименованную в HSN) — первую в мире фирму, занимающуюся розничной торговлей по кабельному телевидению. Через девять лет HSN круглосуточно принимали 64 миллиона американских домохозяйств.

Она предлагала то, что продюсеры называли рекламой-развлечением — магазин, расположенный прямо в комнате зрителя, где он мог купить все — от небольших безделушек и бижутерии до модной одежды, кухонных принадлежностей, игрушек и компьютеров. Покупателям уже не нужно было листать страницы каталогов, заполнять и посылать почтой формы заказов, ждать доставки товара от недели до десяти дней. Им лишь нужно было поднять трубку и набрать номер. Сегодня эти несложные телодвижения еще больше упростились — до нажатия нескольких кнопок на пульте управления или нескольких кликов компьютерной мышью. Самые успешные телевизионные розничные фирмы HSN и QVC ежегодно приносят доход, превышающий 10 миллиардов долларов.

Телевидение — это не только средство, которое помогает продавать товары с помощью рекламы, продукт-плейсмента

или просто благодаря тому, что этот бренд носит, видит или использует некая знаменитость. Помимо прочего оно создает благоприятный климат для процветания консюмеризма. В телевизионных программах зачастую изображают богатых потребителей, и активные телезрители начинают считать общество не только более богатым, чем оно есть на самом деле, но полагать, что каждый имеет исконное право на такое богатство. Как я объясню ниже, этот искаженный взгляд на мир внедряют в мозг зрителей с того момента, как они научились — где-то в возрасте двух лет — пользоваться телевизионным пультом. Многие рекламные ролики и телевизионные программы строятся таким образом, чтобы зрители не в свою пользу сравнивали себя и людей в телевизоре или считали, что какие-то продукты или люди хуже, чем их телевизионный эквивалент.

Так, женщины, увидевшие рекламу духов, в которой снялась очень привлекательная модель, признают, что меньше удовлетворены своей внешностью. В одном исследовании мужчины посчитали потенциальное «слепое» свидание гораздо менее привлекательным после того, как посмотрели эпизод из «Ангелов Чарли» — фильма, в котором снимались очень привлекательные женщины, — чем до того, как видели его.

Это навязанное телевидением чувство незащищенности и неуверенности в себе — часть широко известной техники продаж, которая называется «порань и исцели». То есть сначала потребителей заставляют испытать дискомфорт, а потом предлагают простое лечебное средство: покупку определенного продукта. Когда в следующий раз вы будете смотреть рекламу — продукта, услуги или даже политической партии — отметьте, насколько часто рекламисты обращаются к этой тактике.

Телевидению очень далеко до пассивного зеркала, отражающего общество таким, какое оно есть. Телевидение — это всепроникающее и могущественное средство убеждения, которое постоянно и настойчиво утверждает, что дорога к настоящему счастью, социальному принятию и романтической привязанности лежит в постоянном приобретении и потреблении. Его влияние начинается с первых минут нашей зрительской жизни.

## **«УВЫ, ОНИ ГИБНУТ, НО ПРОДОЛЖАЮТ ИГРАТЬ»**

Эти строки из «Оды будущего студента Элтон-колледжа» поэта девятнадцатого века Томаса Грея можно достаточно справедливо, хотя и с определенной долей цинизма, применить к поколению, которое формировалось под воздействием телевидения.

Психолог Джон Бродус Уотсон хвастался в книге «Бихевиоризм», написанной в 1924 году:

**Дайте мне десяток обычных здоровых ребятишек и мой особый мир, чтобы воспитывать их, и я гарантирую, что случайно выберу любого и научу его быть любым специалистом, каким захочу, независимо от его способностей, пристрастий, тенденций, умений, образования и расы его родителей.**

Это во многом суммирует задачи тех, чья целевая аудитория — молодежь; только в этом случае они озабочены не их карьерой, а тем, чтобы они выросли в молодых энтузиастов-потребителей. Нигде убедительная сила телевидения не действует так успешно, как с детьми и подростками. Так, американские дети с восьми до тринадцати лет проводят перед телевизором 3,5 часа в день и смотрят около 40 тысяч рекламных роликов в год. По оценкам профессора Джеймса Макнила из техасского Университета A&M, которого однажды назвали крестным отцом детского маркетинга, затраты на рекламу и маркетинг, специально направленные на детей, достигают 15 миллиардов долларов<sup>12</sup>.

По словам Джулиет Шор, среднестатистический американский ребенок узнает логотипы в возрасте 18 месяцев и просит продукты определенных брендов в возрасте трех лет. К третьему или четвертому дню рождения «дети начинают верить, что бренды передают их личные качества: например, показывают, что они крутые, сильные и умные»<sup>13</sup>.

К тому времени, как дети идут в школу, они держат в памяти сотни брендов. К шести годам девочки часто требуют одежду по последней моде, пользуются лаком для ногтей и знакомы

с песнями популярных исполнителей. К восьми годам мальчикам начинает нравиться реклама пива (устойчивый фаворит в этой возрастной группе), они начинают играть в жестокие видеоигры. Заставляет их воспринимать эти взрослые привычки в основном убедительная сила телевизионной рекламы.

### **С брендом по жизни**

Реклама, направленная на детей, обычно основывается на масштабных психологических и нейробиологических исследованиях. В результате ролики режиссируют, освещают, снимают, оценивают и редактируют так, чтобы они были максимально нацелены на сенсорные и когнитивные способности детской аудитории. В книге «История настоящей игрушки» журналист Эрик Кларк, занимающийся независимыми расследованиями, объясняет:

**Для девочек и мальчиков рекламу делают по-разному.  
Девочки предпочитают легкую, воздушную музыку,  
женские голоса, пастельные тона и мягкие образы...  
Мальчики западают на музыку, вызывающую мысли  
о приключениях, громкие звуки, сильные образы  
и насыщенные цвета<sup>14</sup>.**

Игрушки снимают и фотографируют так, чтобы гарантировать максимальную психологическую вовлеченность. Например, реклама кукол почти всегда начинается с того, что кукла смотрит прямо в камеру и, следовательно, в глаза ребенку. Цель — вызвать эмоциональную привязанность ребенка к кукле. Обычно у куклы непропорционально большая голова, широко раскрытые глаза и пухлые конечности, которые действуют как вызывающие желание заботиться биологические стимулы, которые я описывал в главе 6. Здесь спрятано послание: «Я хочу быть твоим другом. Я хочу с тобой играть».

Реклама для мальчиков содержит драки и насилие, поскольку рекламисты знают, что агрессия привлекает молодых мужчин, и соответственно подстраивают свой продукт. «Ролики

для мальчиков обычно агрессивны, ориентированы на победу, — признает коммерческий директор Лео Занн. — В них постоянно нападают и разрушают»<sup>15</sup>. Изображение агрессии усиливается тем, как ролик монтируют, быстрая смена кадров создает стремительный темп, который подчеркивает ориентированную на действия стереотипную мужественность.

Яркие цвета особенно привлекают детей, поэтому они гораздо чаще, чем более мягкие и приглушенные тона, появляются в рекламе для этих возрастных групп. Они вносят свой вклад в создание часто используемой анимационной гиперреальности. Покадровая съемка, компьютерная графика и другие технологии кино также часто используются; они создают ощущение, что кукла движется, что у нее своя жизнь.

### **Как важно быть «крутым»**

По словам Джулиет Шор, дети, достигая подросткового возраста, «подвергаются беспрестанному давлению, заставляющему их соответствовать рыночному определению “крутизны”»<sup>16</sup>. Для большинства людей, особенно девочек, подростковый возраст — период неуверенности в себе и ощущения незащищенности. Мозг человека созревает лишь после двадцати лет, и подростковый мозг борется за освоение социальных правил, ценностей и стремлений, которые формируют чувство собственного «я». В результате подростки не защищены, подвержены влиянию сверстников и неопытны в коммерческом мире. Они более уязвимы перед соблазняющим могуществом телевизионной рекламы, чем люди в любой другой период жизни.

Многие рекламные ролики сделаны так, чтобы использовать ощущение незащищенности и потребность подростка быть принятым своими сверстниками. Специалист по СМИ Нэнси Кларк объясняет:

**Реклама из всех сил старается заставить вас почувствовать, что без этого продукта вы неудачник. Дети очень чувствительны к этим моментам.**

**Вы советуете им что-нибудь купить и нарываетесь на сопротивление, но сказав, что «тот, кто этого не покупает, просто лох», вы привлекаете их внимание. Вы давите на эмоциональную уязвимость, и с детьми это прекрасно работает<sup>17</sup>.**

Это работает? Несомненно. Это этично? Решайте сами.

В работе под названием «Инструктирующий эффект телевизионной рекламы продуктов питания на пищевое поведение» Дженифер Харрис и ее коллеги из Йельского университета разделили 118 детей в возрасте от 7 до 11 лет на две группы. Одна смотрела мультфильм, в который были включены 30-секундные рекламные ролики продуктов питания, вторая — мультфильм без рекламы еды. По словам ученых, они выбрали рекламу еды «низкой питательной ценности, подававшую продукты с окраской развлекательности и счастья (сладкий сухой завтрак, вафельные палочки с сиропом, фруктовые конвертики и картофельные чипсы)». Это были типичные образцы рекламы продуктов питания, которые чаще всего показывают на детском телевидении.

Во время просмотра обеим группам детей была выдана большая упаковка (150 г) сырных крекеров и сказано, что они могут их съесть, если захотят. После того как мультфильм закончился и дети ушли, оставшиеся крекеры взвесили. Как и предполагали ученые, дети, которые смотрели мультфильм с рекламой продуктов питания, съели почти в два раза больше (на 45%) крекеров, чем те, что смотрели «непищевой» вариант. Тот же результат показало второе подобное исследование, на этот раз со взрослыми участниками. Харрис сообщает:

**Реклама продуктов питания, в которой еда для перекусов изображается с оттенком веселья и счастья, т.е. большая часть рекламы еды для детей, прямо воздействовала на рост потребления пищи. Это происходило независимо от того, голодные или сыты были испытуемые, при этом потребленное количество крекеров после просмотра рекламы еды для перекусов**

**совершенно не было связано с тем, испытывали ли взрослые участники исследования, по их словам, чувство голода»<sup>18</sup>.**

В последние годы под давлением надзорных органов стало меньше телевизионной рекламы продуктов, содержащих большое количество жира и сахара, направленной на детей. Это должно радовать родителей и специалистов здравоохранения. Хуже то, что эта реклама переходит на мобильные устройства, где она более эффективна и ее гораздо сложнее контролировать родителям и специалистам по здоровому питанию.

Теперь, когда мы изучили некоторые способы, которыми телевидение может менять установки отдельных людей и настроения социума, следует обратить внимание на то, как рекламу подгоняют и настраивают, чтобы она оказывала самый сильный из возможных эффектов. Дело в том, что именно в этом нейромаркетинг может предложить убедительные решения.

## **УЗНАВАТЬ, НЕ ОСОЗНАВАЯ**

Многие десятилетия традиционный способ измерения узнавания рекламы и, следовательно, ее эффективности был таким: людей спрашивали, помнят ли они, что видели ролик того или иного бренда. Как для специалистов по рекламе, так и для их клиентов это остается одним из основных критериев, используемых в отслеживании рекламы.

Это предполагает, что зрители, чтобы перевести знания о бренде в долгосрочную память, должны обращать внимание на рекламу. Как замечает соавтор самого популярного в мире учебника по маркетингу Филип Котлер, «рекламист должен перевести “большую идею” на рельсы конкретной рекламы, которая привлечет внимание целевого рынка и вызовет его интерес»<sup>19</sup>.

Но так ли обстоит дело? Действительно ли зрителям нужно осознанно всматриваться в телевизионную рекламу, чтобы помнить бренд или чтобы бренд их мотивировал? Ответ, который я объясню чуть ниже: не нужно. Второй вопрос — действительно



ли зрители смотрят телевизор так, что это приводит к долговременному осознанному пониманию того, что им показывают? И вновь свидетельства, полученные в результате исследований, говорят о том, что во многих случаях это не так.

В главе 2 я рассказывал, что новаторское исследование Герберта Кругмана, в котором он изучал электрическую активность мозга молодой женщины, пока она смотрела телевизор, показало: ее мозговая активность перед телевизором отличалась от мозговой активности во время чтения. Перед телевизором у испытуемой были записаны более медленные альфа-волны, что предполагало расслабленное умонастроение. Во время чтения журнала в мозгу преобладали более быстрые бета-волны, связанные с вниманием. Это открытие было подтверждено более поздними исследованиями.

В книге «Четыре аргумента в пользу уничтожения телевидения» Джерри Мандер отмечал, что когда люди смотрят телевизор, какой бы ни была программа, они впадают в состояние, подобное гипнотическому. Оно усиливается полутьмой, в которой обычно находится телезритель, и тем, что его глаза на долгое время фиксируются на определенном расстоянии. Мускулы зрителя часто расслаблены, сердечный ритм и дыхание замедляются. Обычно эти условия сопровождают введение в гипнотическое состояние, только в данном случае оно возникает не в реальном, а в другом, параллельном мире, который создан вещательными компаниями. Как отмечает Мандер, «загипнотизировать человека в ограниченном пространстве, где внешняя реальность отсутствует, гораздо проще»<sup>20</sup>.

Сегодня, когда телевизор часто смотрят в пути, на смартфонах, планшетах и компьютерах, мы не знаем, в каком умонастроении находится зритель. Насколько я знаю сейчас, когда пишу эту книгу, в этих условиях не проводили ни одного исследования ЭЭГ. Однако если принять во внимание то, в каком активном, шумном, требующем внимания окружении сегодня смотрят рекламу, то очень маловероятно, что зрители уделяют ей глубокое внимание. Поэтому сложная задача рекламистов и их клиентов — строить рекламу так, чтобы она проникала за барьеры рассеянности и безразличия зрителей, поселялась в их мозгу и влияла на выбор их покупок.

Именно здесь нейромаркетинг играет все более важную роль. Прежде чем посмотреть, как используется полученная с помощью его методов информация, давайте выясним, насколько сознательное внимание и восприятие на самом деле важны для коммерческого успеха.

## **ВНИМАНИЕ, ПАМЯТЬ И УЗНАВАНИЕ РЕКЛАМЫ**

Как я объяснял в главе 1, более ста лет назад американский психолог Уоллер Дилл Скотт сделал удивительное открытие: потребители могут помнить рекламу, на которую не обращали осознанного внимания. Он описывал женщину, которая утверждала, что никогда не обращает внимания на рекламу в трамваях, на которых ездит на работу и домой, тем не менее «знает ее наизусть и... с большим пиететом относится к продуктам, которые там рекламируют»<sup>21</sup>.

И она, и современные зрители, запомнившие рекламу (которая на них воздействует, хотя они никогда не обращали внимания на нее), сделали это благодаря процессу, известному как имплицитное обучение. Имплицитное обучение возможно, поскольку мы обладаем имплицитной памятью о контенте, который прошел мимо нашего сознания<sup>22</sup>. Когда речь идет об оценке эффективности рекламы, имплицитная (то есть подсознательная) память важнее эксплицитной (то есть сознательной) из-за трех моментов:

- она гораздо продолжительнее;
- ее емкость больше;
- она не зависит от нашего внимания<sup>23</sup>.

Перед исследователями стояла сложная проблема: как выяснить, узнал ли человек нечто сознательно или подсознательно, если он вообще не помнит, что это узнал? В отличие от собак, которые поднимают уши, когда их что-то интересует, у людей нет надежных невербальных индикаторов внимания. Даже если вы используете окулографию, с помощью которой большинство нейромаркетинговых компаний проверяет, в каком месте и как долго человек смотрит на рекламу, это не обязательно значит,

что он замечает ее. В предыдущей главе я писал о том, что можно смотреть на вещь и тем не менее ее не видеть.

Исследования с помощью нейровизуализации отчасти решили проблему, позволив ученым отслеживать умственную активность в ходе этого процесса. Один из основных критериев для большинства нейромаркетинговых компаний — это уровень внимания, который выявляется не тем, что сказал человек, а тем, как меняется активность его мозга. Та же технология сегодня используется для оценки третьего компонента эффективности телевизионной рекламы: эмоциональной вовлеченности.

## **ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ МОГУЩЕСТВО ТЕЛЕВИЗИОННОЙ РЕКЛАМЫ**

Эффективность требует, чтобы реклама удовлетворяла трем требованиям: она должна что-то значить лично для зрителя, быть культурно релевантной и, самое важное, создавать ощущение тепла и положительные эмоции. Для того чтобы убеждать, бренду нужно вызвать значимый эмоциональный отклик, ведь все решения о покупке принимаются эмоционально<sup>24</sup>. Эмоциями можно эффективно манипулировать вне осознанной осведомленности. Действительно, как писал Джозеф Леду, «на наши эмоции легче всего влиять, когда мы не осознаем этого влияния»<sup>25</sup>.

Один из обычных методов для того, чтобы вызвать ощущение тепла и положительных эмоций у множества зрителей, — приятный образ: скажем, изображение милого ребенка или симпатичного зверька. Доказано, что эти образы работают, даже если они не связаны с продвигаемым брендом. В исследовании Джона Кима и его коллег из Университета Окленда<sup>26</sup> фотография котенка крупным планом сочеталась с логотипом несуществующей пиццерии. Хотя логической связи между ними не было, их соседство заставило того, кто смотрел рекламу, выражать более позитивное отношение и большую симпатию к этой пиццерии.

Выбор картинки, очевидно, зависит от того, какие эмоции хочет стимулировать рекламист: привлекательные полураздетые

модели для сексуального желания, обширные пейзажи для благоговения, бывалые ковбои для зрелой мужественности или мягкие занавеси для сложного аромата.

## **УБЕДИТЕЛЬНАЯ СИЛА ПОВТОРЕНИЯ**

Еще один способ внушения своего бренда зрителю — его постоянное повторение. Тот, кто хоть раз утомленно наблюдал, как в бесчисленный раз крутят и без того известную рекламу стирального порошка, шампуня или средства для мытья посуды, наверняка недоумевал, зачем ее показывают снова и снова. Должны же специалисты по рекламе понимать, что впустую тратят деньги, три раза прокручивая один и тот же ролик в течение тридцатиминутного шоу — это просто не может убедить зрителей купить их продукт. И действительно, одна из постоянных и обычных жалоб зрителей — раздражение, которое они испытывают, видя одну и ту же старую рекламу раз за разом.

С точки зрения производителя повторение гарантирует, что его рекламу увидит самая широкая аудитория. Рекламным агентствам это тоже нравится, поскольку их комиссионные часто зависят от того, сколько показов они организовали. Более того, невероятно высокие затраты на производство рекламы сегодня — ее бюджет часто больше, чем бюджет программ, в которых ее показывают, — делают повторение самым рентабельным способом ее использования.

И все же более убедительная причина того, что рекламисты раз за разом показывают один и тот же ролик или его чуть измененную версию, окупает все раздражение потенциальных клиентов. Пусть повторение и не самая креативная форма убеждения, но она одна из самых эффективных.

Заинтересованные круги очень давно поняли, как сильно постоянное воздействие бренда или идеи на людей помогает манипулировать ими. Эдвард Бернейс, родоначальник PR, чью работу я описывал в главе 1, максимально эффективно использовал этот метод для раскрутки поддержки США во время Первой

мировой войны. В 1930-е глава нацистской пропаганды Йозеф Геббельс всю свою кампанию основал на простой предпосылке, что люди будут считать правильной самую знакомую информацию. Он писал:

**Пропаганда всегда должна... быть очень проста и постоянно повторяться. В долгосрочной перспективе только тот добьется нужных результатов в воздействии на общественное мнение, кто сможет свести проблемы к самым простым и у кого хватит мужества постоянно повторять их самыми простыми словами, несмотря на возражения интеллектуалов<sup>27</sup>.**

Работая в Университете Мичигана в 1960-х, социальный психолог Роберт Зайонц продемонстрировал, что постоянное воздействие знакомых раздражителей заставляло людей оценивать их положительнее, чем подверженность идентичным, но незнакомым стимулам. Его интерес к этому вопросу вызвал тот факт, что в обычной речи слова с положительной окраской используются чаще, чем с отрицательной. В случайной выборке миллиона английских слов «хорошо» встречается 5122 раза, а «плохо» — только 1001. «Красивый» (1195) используется чаще, чем «уродливый» (178), «на» (30 224) чаще, чем «вне» (3644) и «первый» (5154) чаще, чем «последний» (3517).

В одном исследовании Зайонц показывал двум группам участников не имеющие для них смысла китайские иероглифы, объясняя, что они обозначают виды деятельности, и просил их сказать, имеет ли эта деятельность положительный или отрицательный оттенок. Одной группе эти символы регулярно показывали до эксперимента, а вторая была с ними незнакома. Как и предполагал ученый, группа, которая много раз видела символы раньше, оценила их положительнее, чем вторая группа. Участники также испытывали ощущение, которое два живших в девятнадцатом веке ученых, Густав Фехнер и Эдвард Тиченер, описывали как тепло, прилив которого ощущаешь в присутствии чего-то знакомого. Когда Зайонц просил испытуемых оценить свое настроение, те, кто смотрел

на знакомые символы, говорили, что чувствуют себя более оптимистично и позитивно, чем те, кому символы были незнакомы. Он отмечал:

**Изучение потребителей показывает, что мы предпочитаем продукты или стили, которые уже видели, независимо от того, есть ли у нас предыдущий практический опыт взаимодействия с этими продуктами<sup>28</sup>.**

В свете предыдущей главы интересно отметить: Зайонц также продемонстрировал, что тот же эффект имело повторяющееся сублиминальное воздействие<sup>29</sup>. Другими словами, постоянное воздействие эффективно и вне уровня осознания, или, как отмечал Зайонц, «предпочтения не требуют умозаключений»<sup>30</sup>.

Сколько раз нужно повторить рекламный ролик, чтобы он, как говорят в этой отрасли, «отработал», но не успел надоест зрителям до отвращения, то есть не «износился»?

Психолог Герберт Кругман предположил: чтобы произвести впечатление на зрителя, нужно не меньше трех повторений. Более поздние исследования показывают, что все зависит от *типа* рекламы. Эксперимент профессора Университета Каролины Конни Печманн и Дэвида Стюарта из Университета Лойола Мэримаунт показал, что реклама, обращающаяся к эмоциям, требует меньше повторений, чем та, что выставляет более высокие интеллектуальные требования<sup>31</sup>. Другими словами, то, что запускает подсознательный процесс мышления, воспринимается легче и эффективнее, чем то, что требует сознательного осмысления и взвешивания. Отсюда вытекает, что три самых важных критерия эффективности телевизионной рекламы — это внимание, память и эмоции.

К сожалению, по приведенным выше причинам спрашивать зрителей, сколько внимания они уделили увиденному, какие эмоции ощутили и насколько точно они могут его вспомнить, бесполезно. И дело не в том, что зрители не хотят предоставлять эту информацию. Они просто не могут этого сделать. По словам когнитивных психологов Джорджа Лакоффа и Рафаэля Нунеза:

Большая часть нашего мышления подсознательна — то есть совершенно недоступна прямому, сознательному самоанализу. Большая часть ежедневного мышления происходит слишком быстро и на слишком низком уровне сознания, чтобы мы понимали, о чем думаем. Большая часть мыслительного процесса проходит за сценой<sup>32</sup>.

Другими словами, в подсознании.

## ТОЛЧКИ И ВНИМАНИЕ ЗРИТЕЛЕЙ

Анализируя график взлетов и падений зрительского внимания во время телевизионной рекламы, мы обычно отмечаем резкие скачки роста через равные интервалы. Бывает, что на протяжении 30-секундного рекламного ролика это происходит 24 раза. Эти пики, называемые толчками<sup>33</sup>, вызывают такие моменты, как смена сцены или угла съемки, внезапные звуки и т.д., — на самом деле все, что прерывает течение мыслей зрителя. Каждый толчок заставляет его обратить внимание на экран, чтобы попытаться понять, что он увидел и услышал. Для нейробиологов эти толчки связаны с ориентировочной реакцией (ОР) — врожденной и автоматической реакцией на все новое в нашем окружении.

Эта реакция была впервые открыта в 1927 году русским физиологом Иваном Павловым, он назвал ее рефлексом «Что это?». ОР обостряет наше внимание и сосредоточивает его на конкретных аспектах нашего окружения. Она является частью примитивного механизма выживания «бей, беги или замри», возникает в центральных отделах мозга, как раз над спинным мозгом. В результате она действует подсознательно, привлекая сознательное внимание к чему-то другому, неожиданному, новому и, следовательно, потенциально опасному.

Зрителям не нужно учиться считать смены кадров важной вещью, поскольку, существуя лишь в поддельном мире кино и телевидения, они очень близки к важным аспектам реальной жизни, которые имеют для человека серьезные психологические последствия. Неожиданное зрелище в реальном мире запустит

ориентировочную реакцию, и то же самое делают эти искусственно навязанные нам визуальные перемены. Постоянно подталкивая мозг к ОР, рекламные ролики повышают имплицитное внимание и имплицитный отклик.

Сегодня в рекламе используется все более частая смена кадров, особенно та, что ускоряет движение на экране и постоянно предлагает зрителю что-то новое. За прошедшие десять лет средняя длительность кадра (ASL) уменьшилась вполтину, что позволило в каждом рекламном ролике использовать в два раза больше кадров. В результате зрители, выросшие с телевизором, визуальнее более грамотны, чем те, кто, подобно мне, родился до превращения телевидения в средство массовой информации. Обратная сторона той легкости, с которой интерпретируются быстро меняющиеся образы, — это повсеместно снижающаяся продолжительность концентрации внимания у молодых зрителей. Неспособность концентрировать внимание на одной теме отмечена учителями по обе стороны Атлантики.

В 1980-х я провел эксперимент среди детей от 9 до 12 лет. Дети с сенсорами на пальцах сидели в удобных креслах и смотрели мультфильм, который им нравился и который они давно хотели посмотреть. Оборудование, к которому они были подключены, выключало видеоманитон, как только они отвлекались от просмотра. Я выяснил, что мои испытуемые неспособны удерживать внимание более пятнадцати минут. После этого они начинали терять концентрацию, и машина автоматически выключалась. Когда я повторил этот эксперимент в 2011 году, самый долгий период сохранения внимания равнялся всего семи минутам.

Итак, в этой главе мы рассмотрели способы, которыми телевидение оказывает свое воздействие на общество и потребителей. В следующей главе я расскажу о том, как мобильный маркетинг трансформирует продажи и торговлю.



## ГЛАВА 10

# МАРКЕТИНГОВОЕ МОГУЩЕСТВО МОБИЛЬНЫХ СРЕДСТВ СВЯЗИ

Бизнес как принято — это смертный приговор любому бренду, который хочет сообщить о себе через социальные сети и мобильные каналы. Потребители... имеют бесконечное количество каналов коммуникации, которые они знают лучше вас и могут по ним проверить достоверность вашего заявления. И, скорее всего, они с самого начала не особенно вам верили.

**Стив Смит, колумнист Mobile Insider<sup>1</sup>**

На пресс-конференции 27 января 2010 года Стив Джобс сказал, что у него предчувствие: *может быть*, новое устройство iPad от Apple ждет большое будущее. Оказалось, что это преуменьшение десятилетия. Всего за три года по всему миру было продано более 200 миллионов планшетов, и компания прогнозировала, что за следующие пять лет будет продан еще миллиард. Сегодня невозможно переоценить влияние iPad и других планшетов на то, каким стал маркетинг продуктов и услуг.

ABI Research сообщает, что ежемесячно около четверти пользователей делает покупки на 30 и более фунтов стерлингов с помощью своих планшетов, а каждый десятый за тот же период тратит почти 60 фунтов. Анализ привычек мобильного поиска от Google и Nielsen показал, что две трети мобильного поиска в течение часа запускает дальнейшие действия. В 28% случаев пользователи делают покупку, а более чем в половине (55%) — звонят или приходят в магазин<sup>2</sup>. Согласно прогнозам, мобильная коммерция будет расти с 12 миллиардов долларов в год в настоящее время до 31 миллиарда к 2017 году<sup>3</sup>.

На конференциях высказывается одно и то же предостережение специалистам по рекламе и бренд-менеджерам: мобильные устройства создали «поколение, которое всегда на связи», чья информированная и чрезмерно циничная точка зрения навсегда изменила все аспекты рекламы и маркетинга.

## **МОБИЛЬНИК — ЛУЧШИЙ ДРУГ ЧЕЛОВЕКА**

Исследования и анекдотические свидетельства выявили тесную связь между владельцами и их мобильными устройствами, особенно смартфонами. «Люди никогда не выходят без них из дома, — комментирует редактор раздела Mobile Marketing Daily на портале Media Post. — Некоторые даже утверждают, что оставив телефон дома, переживают абстиненцию»<sup>4</sup>.

Если мобильные телефоны стали доверенными друзьями и советчиками своих хозяев, то какие еще преимущества они имеют над специалистами по продажам из плоти и крови? Вот десять очевидных преимуществ, которые определили наши исследования. В маркетинге мобильные устройства:

### **Больше знают**

Обладая возможностью получать, хранить огромные массивы данных и манипулировать ими, цифровые устройства имеют доступ к практически неограниченным знаниям не только

о самих продуктах, но и об их пользователе. В следующей главе я расскажу, как получают подобную аналитическую картину.

### **Дают доверительные рекомендации**

Математические методы, такие как Байесовы сети или совместная фильтрация, позволяют цифровым устройствам с хорошей вероятностью прогнозировать, что захотят купить отдельные потребители, и давать им соответствующие рекомендации. Некоторые компании, например Amazon, стоят на передовой новаторского использования этих методов. Они предлагают клиентам книги, музыку или гаджеты, исходя из их предыдущих покупок.

### **Быстрее реагируют**

Ускоряя и облегчая шопинг, цифровые технологии поощряют людей чаще делать покупки. С уменьшением количества операций до одного-двух шагов, а еще лучше одного шага потребитель делает покупки быстрее и, конечно, импульсивнее. Б. Фогг, директор Persuasive Technology Lab Стэнфордского университета, отмечает:

**Являясь пользователем Amazon.com, вы можете подписаться на покупки «за один клик». Один клик мышки — и то, что вы покупаете, автоматически оплачивается вашей кредитной картой, пакуется и отправляется вам. Стратегия предварительной обработки информации, стоящая за шопингом «за один клик», эффективно мотивирует пользователей покупать<sup>5</sup>.**

На быстро развивающемся, высококонкурентном глобальном рынке автоматические транзакции такого рода часто решают, совершите вы продажу или останетесь ни с чем.

## Под рукой в правильное время

Из-за того, что мобильные устройства перемещаются вместе с пользователем, маркетинговое послание можно предложить в самый благоприятный момент. Однако определить правильное время не так-то просто. Во внимание нужно принять множество факторов, в том числе физическое окружение, социальный контекст и переходное физическое и психическое состояние потребителя. Сегодня в разработке находятся устройства, умеющие распознавать эмоциональное и физическое состояние своего владельца и реагировать на него. Они будут приводить свои коммерческие послания в соответствие с целями пользователя, его режимом, местом, где он находится, и даже социальным контекстом — делать лишь те предложения, что не помешают окружающим. Например, если устройство определит, что пользователь устал, оно предложит ему чашку кофе и найдет ближайшее кафе Starbucks или Costa Coffee. Если владелец в плохом настроении, оно спросит, не хочет ли он сходить в спортивный клуб или салон красоты.

В книге «Технологии убеждения: как используют компьютеры, чтобы менять то, что мы чувствует и делаем», Фогг рассказывает, как двое его студентов создали прототип плюшевого медведя, подключенного к глобальной системе позиционирования (GPS), что позволяло ему в любой конкретный момент «знать», где он находится. Они собирались предложить игрушку McDonald's — для бесплатной раздачи или продажи по невысокой цене. Как только медведь оказывался вблизи одного из ресторанов McDonald's, он начинал петь песенку о том, какая вкусная там еда и как бы он хотел туда пойти. Хотя игрушка так и не была запущена в производство, можно представить себе, насколько убедительно такое своевременное послание, если семья проезжает или проходит мимо McDonald's<sup>6</sup>. Можно представить себе и то, насколько быстро родителей начнет возмущать эта постоянная реклама и с каким нетерпением они будут ждать, когда же игрушка выйдет из строя.

Это подводит нас ко второму моменту — правильному выбору времени. Контекст не менее важен, чем доступность продукта. Например, в случае с плюшевым медведем для McDonald's можно настроить программу так, чтобы он пел свою песенку в нужное время: например, ближе к обеду или ужину.

### **Могут персонифицировать предложение**

Последняя тенденция в рекламе и маркетинге — персонификация, то есть создание коммерческих посланий под конкретные нужды человека. По причинам, которые я приведу в следующей главе, мобильные устройства могут знать о своих владельцах больше, чем самый близкий друг. Поэтому они будут уметь предлагать продукты и услуги, удовлетворяющие потребности именно этого человека.

В главе 11 я расскажу о том, как необходимую информацию собирают в социальных сетях. Например, если покупатель писал, что не любит McDonald's, а предпочитает Burger King, в рекламном послании это будет учтено. Используя информацию о предпочтениях и антипатиях человека, мобильный телефон может превратиться из полезного устройства в доверенного друга. Принимая во внимание коммерческий потенциал мобильного маркетинга, никто не удивится, узнав, что такие крупнейшие многонациональные компании, как Coca-Cola, PepsiCo, McDonald's, Kellogg's и Burger King, лидируют в разработке его технологий.

### **Оказываются бесконечно настойчивыми**

Многие продавцы знают, что в продажах настойчивость окупается. А в том, что касается настойчивости, цифровые маркетологи побеждают с большим отрывом. Мобильные устройства не чувствуют себя униженными или отвергнутыми и, если их соответствующим образом не запрограммировать, не принимают ответа «нет».

### **Предлагают анонимность**

Хотя, как я писал в главе 5, многие покупатели положительно реагируют на внимание продавца, бывает, что они предпочитают анонимность цифровых транзакций. Конфиденциальность особенно важна, когда люди покупают что-то очень личное<sup>7</sup>.

## Вездесущи

Мобильные устройства быстро становятся неотъемлемым компонентом нашей жизни. Цифровые возможности сегодня встроены в автомобили и грузовики, телевизоры и наручные часы, стиральные машины, холодильники и зубные щетки. Это значит, что — подробнее я еще напишу об этом — почти любой прибор можно превратить в площадку мобильного маркетинга. Так, коммерческие послания можно доставить в ванны и спальни — туда, где живой продавец едва ли будет уместен.

## Всегда на связи

Чипы радиочастотной идентификации (RFID) — это дешевые передатчики, широко используемые для отслеживания покупок, которые делают потребители. Эту технологию можно использовать и для встраивания «окружающего разума» в разнообразную бытовую технику. Например, холодильник может быть оснащен радиоприемником, воспринимающим сигналы с чипов, которые встроены в упаковки продуктов, например молока, и сообщать владельцу о том, что оно кончается. Это послание высветится на экране его компьютера, в планшете или мобильном телефоне.

То же послание может прийти к пользователю и по интернету. Для этого супермаркет должен будет послать владельцу своевременное уведомление. Магазин может соблазнить его купить что-нибудь дополнительно, предлагая скидки или выгодные покупки. Все, что потребителю для этого нужно, — нажать кнопку на своем смартфоне, и покупка сделана.

Многие очень занятые, ограниченные во времени потребители будут только приветствовать подобный автоматический сервис. Их холодильники, буфеты и шкафы будут постоянно отслеживать запас продуктов — от хлеба до яиц, туалетной бумаги и вина — и, не спрашивая хозяина, посылать заказ в супермаркет, когда продукты заканчиваются. Тот узнает об этом, только когда продукты ему доставят.

Такие же мобильные устройства можно встроить в автомобиль, который будет предупреждать владельца (и, возможно,

ближайший сервис), когда пора поменять масло или подкачать колеса. Костюм может сообщить хозяину, что его пора погладить, а электрическая зубная щетка — что пришло время менять насадку или что нужно выдавливать на нее больше пасты. Эксперт по такого рода «окружающему разуму» Дэвид Райт говорит:

**В скором будущем каждый продукт производства — наша одежда, деньги, приборы, краска на стенах, ковер на полу, наши автомобили, ну, в общем, все — будет оснащено интеллектом, сетями крошечных сенсоров и выключателей, которые кто-то назвал интеллектуальной пылью»<sup>8</sup>.**

Если вся эта информация будет также доступна магазинам или производителям, пользователи смогут получать быстрые и релевантные маркетинговые предложения.

### **Масштабируемые**

Мобильные технологии позволяют быстро увеличивать масштаб, когда спрос растет, и уменьшать его или так же быстро менять тактику, если потребитель потерял интерес или у него появились новые потребности. На то, чтобы нанять и обучить живых продавцов, нужно время, а компьютерные программы модифицируются и совершенствуются за гораздо более короткий срок.

Теперь, когда мы узнали, каковы основные преимущества мобильных технологий, давайте посмотрим, как их используют для маркетинга продуктов и создания лояльности потребителей.

### **ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ ЧЕРЕЗ ИГРУ**

С тех пор как в начале 1970-х в залах игровых автоматов появилась Pong, игры сильно изменились. Не только графика стала детальнее и сложнее. В последнее время разница между реальным

миром и виртуальной реальностью начала стираться — за счет созданных с помощью цифровых технологий образов, звуков, тактильных ощущений и запахов, которые игрок видит, и слышит, и чувствует.

Созданная на экране компьютера виртуальная реальность погружает игрока в выдуманный мир, который предлагает не только реалистичную графику и стереозвук, но и запахи, и гаптику — виртуальное ощущение касания и сопротивления. Например, игрок может вытянуть руку, чтобы «поймать» виртуальный теннисный мячик. Когда мяч «окажется в его руке», игрок «почувствует» его вес, «шероховатость» поверхности и — сомкнув на нем пальцы — сферическую форму.

Цифровой маркетинг на игровой площадке использует самую современную анимацию, видео высокого разрешения и дополненную реальность, которые позволяют перенести игроков в новую, эмоционально возбуждающую атмосферу. Полное погружение в часто причудливый и пугающий виртуальный мир заставляет игроков ослаблять контроль, так как истощает их умственные ресурсы, которые уходят на подавление импульсивного поведения.

Игроки, полностью сосредоточиваясь на игре, предаваясь не требующим усилий действиям, теряют ощущения своего собственного «я» и времени. Интерактивные, засасывающие видеоигры позволяют цифровым маркетологам так мягко интегрировать рекламу и продакт-плейсмент в действие, что среднестатистический игрок не может отличить их от самой игры.

### **Hotel 626: эксперимент с кошмарами, вовлеченностью и памятью**

«Отель 626» (Hotel 626) — это очень сложная и остроумная маркетинговая кампания онлайн, запущенная Frito Lay в 2008 году. Ее задачей было восстановление популярности двух видов картофельных чипсов: Doritos Black Pepper Jack и Smoking Cheddar, которые вышли из моды у молодых потребителей. Компания решила «перестать обращаться к мамашам» и поговорить с теми, кто, собственно, и потребляет ее продукты, — с подростками. Ее



отдел маркетинга разработал рекламную кампанию в духе Хеллоуина, нацеленную исключительно на подростков от двенадцати до девятнадцати лет, — она должна была «возродить из мертвых» эти два вкуса.

В рекламе запуска игры «ОТЕЛЬ 626», которая была доступна лишь в темное время суток, говорилось, что посетители окажутся «в ловушке — в отеле с привидениями, из которого нужно выбраться любой ценой». Для того чтобы зарегистрироваться в этой мультимедийной игре с дополненной реальностью, игроки вводили на ее сайте свои имена и электронные адреса. После этого они оказывались в полном кошмаров здании, из которого должны были выбраться, преодолев ряд неприятных и пугающих трудностей. Для этого нужна была веб-камера, мобильный телефон и микрофон. Пользователей поощряли делиться опытом в Twitter, а в Facebook — послать ужастик друзьям. Такая маркетинговая стратегия не только смешивала реальный мир и виртуальную реальность, но и поощряла потребление еды-вознаграждения в сочетании с очень сильным эмоциональным опытом побега от ужасов отеля. Подобное возбуждение обычно оставляет несмываемый след в имплицитной памяти игрока, внося свой вклад в возникновение лояльности бренду и установление крепкой эмоциональной связи с чипсами Dorito's.

«ОТЕЛЬ 626» имел колоссальный успех, который обошелся Frito Lay меньше чем в миллион долларов — небольшую сумму для крупной маркетинговой кампании. Более четырех миллионов молодых людей из 136 стран регистрировались и играли в игру в среднем 13 минут — почти вечность для маркетологов, продвигающих продукты питания, которые обычно довольны, если могут удержать внимание потребителей в течение 30 секунд. Всего за три недели было продано 2 миллиона пакетиков «перезапущенных» чипсов. В 2009 году на Каннском фестивале рекламы «ОТЕЛЬ 626» получил самую престижную награду в маркетинге Cyber Lion. На следующий год он отпечковал от себя более страшную игру Asylum 626, которая требовала еще большей вовлеченности игрока. Ее сюжетом был холодящий кровь побег из сумасшедшего дома, где медсестры гонялись за игроками с бензопилами.

Намеренно смешивая виртуальный и реальный миры, создатели игры заставили игроков глубоко погрузиться в него и испытывать сильные эмоции. В минуты наибольшей опасности — например, если игрок оказался наедине с маньяком с бензопилой в руках — он мог послать сообщение другу с просьбой о помощи. Те, кто согласились, должны были закричать в микрофон или ударить по клавишам компьютера, чтобы отвлечь противника. В другом сценарии игрокам показывали два фото друзей из Facebook, чтобы они выбрали, кому жить, а кому, может быть, придется умереть.

«Воображение игрока достраивает события, — говорит креативный директор кампании Хантер Хиндман. — Устрашающий звуковой ряд и кое-какие игровые моменты покажут вам, что произойдет с другом, которого вы не спасли»<sup>9</sup>.

Хиндман рассказал о второй игре:

**В одной сцене мы ввели слежение за положением головы пользователя, и игроку в прямом смысле слова нужно было шевелиться, чтобы избежать нападения. Мы по-новому использовали веб-камеру, чтобы поместить игрока внутрь игры. В этом году мы просили предоставить нам больший доступ к информации об игроках, заранее сообщая им, что чем больше они скажут нам, тем страшнее им будет. Мы использовали социальные сети, как никто раньше этого не делал. В частности, мы привлекали в игру их друзей. Все эти изменения окупались для нас, так как вели к более глубокому погружению и пугающим переживаниям**<sup>10</sup>.

В последней сцене видеоигры игрокам нужно было использовать специальный код или маркер, напечатанный на упаковках чипсов. Показанный веб-камере, он запускал 3D-ключ, который позволял им спастись.

Важно, что обе эти игры были сделаны для подростков, то есть для тех, чей возраст характеризуется резкими колебаниями настроения и ощущением социальной неопытности. Префронтальная

кора головного мозга, играющая критически важную роль в принятии решений, у них еще не полностью созрела. Поэтому гормональный всплеск, связанный с взрослением, и все еще развивающаяся фронтальная корковая доля делают подростков особенно уязвимыми перед стимулами, связанными со страхом, и поэтому более восприимчивыми к нездоровой пище.

Ученые из Калифорнийского университета в Ирвине<sup>11</sup> утверждают, что цифровой маркетинг «намеренно вызывает сильное эмоциональное возбуждение и заставляет подростков принимать потребительские решения в состоянии сильного возбуждения», усугубляя их склонность к принятию неудачных решений во время эмоционального подъема: например, поддерживать себя едой с высоким содержанием сахара и жира. Эти результаты подтверждают данные, полученные в более раннем исследовании Microsoft, — что подобные кампании «создают более сильные эмоциональные связи с потребителями и более позитивные эмоциональные ассоциации с брендами»<sup>12</sup>.

## МОБИЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Все больше компаний оптимизируют свои сайты так, чтобы они работали на мобильных телефонах, и поощряют пользователей загружать геолокационные приложения. Они сообщают в сеть о том, где человек находится и что он делает, чтобы обеспечить его самой уместной информацией. Эта новая форма цифрового маркетинга известна как СоЛоМо (интеграция социальных, локальных и мобильных платформ).

**«СоЛоМо — вовсе не поветрие, которое сходит на нет, — говорит писатель Линдси Скарпелло. — Она здесь, она реальна, и брендам, розничным фирмам и маркетологам важно не отстать от этой модной штучки»<sup>13</sup>.**

Парадоксально, но практически всеобщее пользование мобильными телефонами может положить конец по крайней мере одной области маркетинга: импульсивной покупке журналов,

шоколадок, конфет и жевательной резинки, когда люди стоят в очереди в кассу. Вместо того чтобы набирать в корзину эти товары, все больше покупателей утыкаются в свои гаджеты. Эту привычку американские журналисты называли мобильными шорами, намекая на приспособления, которые надевают на голову беговым лошадям.

Дэвид Кэри, президент Hearst Magazines, компании, выпускающей *Cosmopolitan* и 19 других журналов в США, подтверждает, что «немало людей при любой возможности хватаются за мобильный телефон — проверяют почту или смотрят последние новости... Каждый, кто размещает продукты на кассах, вынужден бороться за внимание потребителей»<sup>14</sup>.

По информации Alliance for Audited Media, розничная продажа журналов за 12 месяцев упала почти на 10%, причем эта тенденция сильнее ударила по изданиям для женщин, специализирующимся на сплетнях о жизни знаменитостей, сексе и моде. Для *Cosmopolitan* — журнала с самыми высокими розничными продажами в США — падение составило 18,5%, а *People*, *In Touch Weekly*, *US Weekly*, *Glamour* и *Star Magazine* сообщили о том, что оно исчисляется в двузначных числах. Эти продажи очень важны для журнальной отрасли и ее рекламодателей, так как наиболее точно отражают потребительский спрос.

Падение продаж происходит по разным причинам, но, без сомнения, наибольшую трудность для издателей составляет множество конкурирующих привлекательных возможностей, которые сегодня соблазняют потребителей. Часто они более доступны, дешевы, а иногда вообще бесплатны. Для того чтобы купить журнал, нужно дойти до газетного киоска или магазина и потратить свои кровные. Чтобы загрузить журнал или статью из интернета, достаточно нажать пару кнопок практически в любом месте и в любое время. Подобные действия имеют дополнительное преимущество: они предлагают беглость обработки, о которой мы говорили в главе 2. Как я уже объяснял, скорость и легкость, с которой можно что-то получить, — мощный стимул для совершения покупки.

Некоторые издатели и маркетологи пытаются победить «мобильные шоры», размещая журналы в других отделах магазинов, печатая на их обложках притягивающие внимание

завлекалки, например штрих-коды. Покупатель, просканировав такой код на обложке *Cosmopolitan* мобильным телефоном, получит подарок. Маркетологи разрабатывают рекламу специальных предложений и промоакций для мобильных телефонов. Все это часть жестокой битвы за внимание покупателей, которое стало самой ценной и недостижимой территорией из тех, за которые человечество воевало на протяжении всей своей истории.

## ИНТЕРАКТИВНАЯ МОБИЛЬНАЯ РЕКЛАМА

Британская компания Brainient изобрела уникальный способ повышения вовлеченности и увеличения времени, которое люди посвящают рекламе: она дала возможность зрителям взаимодействовать с ней. С генеральным директором Brainient, выходцем из Румынии Эми Галом мы встретились в офисе компании, и он рассказал мне, как работает его система. «Раньше вы смотрели видео, откинувшись на диване, — говорит он. — Теперь вы наклоняетесь вперед»<sup>15</sup>.

В 2009 году, уловив новую тенденцию — просмотр видео на мобильных устройствах, — Гал предложил рекламным агентствам идею, позволяющую выплыть на ее волне: интерактивную рекламу. Сегодня среди его клиентов более ста международных компаний, в том числе *Coca-Cola*, *Volvo* и франшиза «Пираты Карибского моря», и они ежемесячно проводят около пятидесяти кампаний при поддержке Brainient.

Что такое интерактивная реклама? Это может быть просто кнопка в видеоклипе, который вы смотрите онлайн. Нажав на нее, вы увидите, что происходило за сценой во время съемок, или запишетесь на тест-драйв — если это реклама автомобиля. Но это может быть и разработанный для контроллера Kinect, активируемый жестами трейлер фильма, вроде того, что Гал создал перед выходом на экраны «Хоббита». «Чтобы узнать больше, вам нужно просто помахать рукой», — объясняет он.

Гал утверждает: если зрителя убедить взаимодействовать с видео, он скорее будет его смотреть: 10% кликают

по интерактивной рекламе в сравнении со всего 1% для обычных рекламных роликов, вовлеченность повышается на 480%, рекламу смотрят на 120% дольше.

## **МОБИЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ И ДОПОЛНЕННАЯ РЕАЛЬНОСТЬ**

В дополненной реальности созданные с помощью цифровых технологий элементы наложены на реальный мир — вы видите их через специальные очки. Надев их, покупатель получит уместную информацию, наложенную на то, что его окружает. Например, когда вы осматриваете достопримечательности в незнакомом городе, очки дополненной реальности покажут вам сведения о близлежащих исторических ориентирах. Если их владелец делает покупки, очки высветят специальные предложения и стрелочками укажут, в какой магазин идти. Пора перекусить? Очки направят владельца в ближайший McDonald's, Wendy's или Burger King.

Одно из таких устройств — Google Glass, компьютер в форме красивых очков со встроенным быстро реагирующим дисплеем и батареей в оправе. Крошечный дисплей на жидких кристаллах расположен как раз над линией взгляда, потому владелец видит его, когда поднимает глаза вверх. В очки встроена камера, микрофон, GPS и, по отчетам, метод передачи звуков через кости черепа. Устройство контролируется голосом, поэтому пользователь может сказать устройству, чтобы оно сделало фотографию или сняло видеоролик, назначить встречу с друзьями, послав устное сообщение, которое будет преобразовано в текст, или спросить дорогу. Очки также позволяют проводить видеоконференции с возможностью записи.

Сегодня для этих очков разрабатывают приложения, которые позволят пользователям находить в толпе своих друзей и посылать им электронные письма. Подобные устройства дополненной реальности станут для компаний одним из самых мощных инструментов скрытого убеждения, полезным помощником, которому доверяют. Он будет все знать о том, что вас окружает, даже если вы впервые в этом городе; сможет взять вас за руку

и провести куда вам угодно (или хотя бы куда угодно коммерческому спонсору программы).

Для того чтобы мобильный маркетинг был эффективен, чтобы компании имели возможность продавать продукты на всех цифровых платформах, необходимо владеть подробной личной информацией о каждом потребителе: о том, что он любит и чего не любит, о его слабостях и сумасбродствах, о его желаниях и антипатиях, сильных и слабых сторонах.

В следующей главе я расскажу о том, как создание супер-массивов данных, а также сочетание аналитической картины, которую можно получить с их помощью, и курьезной склонности людей наделять цифровые устройства человеческими чувствами поможет формировать настолько убедительные для каждого человека коммерческие послания, что противостоять им будет практически невозможно.

## ГЛАВА 11

# МОЗГ В КЛЕТКЕ ПРОДАЖ — БЕЗВОЗВРАТНО

Сегодня разработчики научили компьютеры использовать традиционно присущие человеку методы убеждения, расширили область их влияния, сделав интерактивными. Это новая территория как для компьютерных технологий, так и для человека.

### **Б. Фогг, «Технологии убеждения»**

В недалеком будущем компьютеры будут создавать практически всю рекламу и распространять ее среди потребителей без всякого вмешательства человека. Конечно, нельзя сказать, что люди вообще не будут играть никакой роли в этом процессе. Создание рекламной и маркетинговой стратегии все еще будет оставаться в руках специалистов из плоти и крови. Именно они, а не компьютеры будут решать, как донести до человека послание бренда и информацию о продукте. Однако момент, в который это послание будет отправлено, и большая часть контента отдадут на откуп цифровым устройствам, или, вернее, алгоритмам, которые обуславливают их работу.

И все же успех подобных методов зависит от двух критически важных предположений: что люди могут создавать настоящую



психологическую связь с компьютером, планшетом или смартфоном и что эти системы и дальше будут иметь доступ к подробной личной информации о потребителях.

В этой главе я хочу поговорить о том, насколько верны эти два предположения. Мы начнем с отношений между человеком и умными машинами.

### **«МОЙ ТАМАГОЧИ ТОЛЬКО ЧТО УМЕР!»**

Впервые я осознал силу эмоций, которые могут вызывать цифровые формы жизни, в конце 1990-х. Среди моих студентов был умный и, казалось, вполне освоившийся в жизни молодой человек лет двадцати, которого я назову Марком. Однажды днем я увидел, как он одиноко сидит в мрачноватом студенческом баре. Он сгорбился над кружкой пива и, казалось, был очень печален. Испугавшись, что его постигла тяжелая утрата, я присел к нему за столик и попытался его успокоить.

Борясь со слезами, Марк объяснил, что он действительно пережил потерю и от этого грустит и полон чувства вины. Из-за его невнимания и пренебрежения умер его тамагочи. Для тех, кто не знаком с этим продуктом, поясню: тамагочи — это цифровая игрушка «домашний питомец», созданный в 1996 году японскими изобретателями. Приборчик в форме яйца оснащен небольшим экраном, на котором появляются изображения животных, объектов или людей, и тремя кнопками. Задача владельца — ухаживать за этим созданием, нажимая нужные кнопки, пока оно не станет взрослым. То, как оно развивается, зависит — как и у человеческого ребенка — от того, сколько он получает внимания. Марк, отвлечшись на экзамены и новую девушку, не смог ухаживать за тамагочи так, чтобы тот остался жив.

Прежде чем счесть Марка невротиком, важно понять, что многие из 76 миллионов владельцев тамагочи по всему миру утверждали, что так же скорбели, пережив подобную потерю. У них смерть цифрового создания вызывала не меньшее горе, чем уход близкого человека. И в этом они не одиноки.

В недавнем исследовании группе потребителей позволили немного поиграть с кошкообразным роботом по имени iCat. Затем

им велели выключить iCat и сообщили, что тем самым они сотрут память робота. «Как будто, — объясняет директор по исследованиям Dynamic Logic, — они убивали робота». Ученые обнаружили, что участники, пережившие «положительный эмоциональный опыт» с «животным», думали в три раза дольше, прежде чем нажать кнопку «выкл.», чем те, кому не понравилось играть с ним<sup>1</sup>.

То, что даже высокоинтеллектуальные люди могут создавать с компьютерами невероятно глубокие эмоциональные отношения, впервые было обнаружено еще в 1966 году. На конференции, организованной Ассоциацией специалистов по вычислительной технике, Джозеф Вайзенбаум представил делегатов Элизе<sup>2</sup>. Названная в честь Элизы Дулитл из пьесы «Пигмалион» Бернарда Шоу, эта компьютерная программа играла роль психоаналитика. Это был всего лишь набор кодов, не обладавший интеллектом и работавший методом простого распознавания моделей и подстановки ключевых слов. Несмотря на значительные ограничения, ее влияние на тех, кто с ней взаимодействовал, было поистине удивительно.

Вайзенбаум вспоминает:

**Элиза создавала поразительное впечатление: она как будто заглядывала в душу людям, с которыми разговаривала. Многие требовали, чтобы им позволили поговорить с системой наедине, и, пообщавшись с ней некоторое время, настаивали, что, несмотря на все объяснения, она по-настоящему поняла их<sup>3</sup>.**

Он вспоминает, как однажды, придя в офис, он увидел, что его секретарша разговаривает с «психоаналитиком». «Простите, профессор, — воскликнула она возмущенно, — не могли бы вы подождать снаружи, пока сеанс не закончится?»

Байрон Ривз и Клиффорд Насс из Стэнфордского университета замечают:

**В том, как компьютеры общаются, дают указания и взаимодействуют с пользователями, они достаточно близки к человеку и поэтому вызывают социальную**

реакцию. Для того чтобы эта реакция проявилась, не нужен сильный стимул. Люди соответственно реагируют на поведение, предполагающее социальное присутствие. Следовательно, к любому мало-мальски «подобному собеседнику» будут относиться как к человеку, даже если люди знают, что это глупо, и потом это отрицают<sup>4</sup>.

Во время одного из своих исследований эти ученые сообщили участникам, что их будут тестировать на ряд фактов, представленных на экране компьютера. Показав им информацию, компьютер спросил их, сколько они знают об этом предмете, и объяснил, что если они плохо разбираются в данной теме, он предоставит им дальнейшую информацию. На самом деле независимо от того, что испытуемые отвечали, всем давали одну и ту же информацию. Затем участники решали проверочный тест, и им сообщали о результатах. После этого компьютер оценивал свою работу как учителя. Независимо от того, каковы были результаты участника, компьютер говорил, что тот проделал прекрасную работу.

После этого участников делили на две группы и просили решить, насколько, по их мнению, хорошо поработал компьютер. Разница состояла в том, что одна группа делала свою оценку на том компьютере, которым она пользовалась до того, а вторая — на другом компьютере. Ривз и Насс рассказывают:

**Оценка участников, отвечавших на вопросы на том же компьютере, была значительно положительнее, чем оценка тех, кто отвечал на другом компьютере. Люди отнеслись к компьютерам как к себе подобным. Респонденты, взаимодействовавшие с одним компьютером на протяжении всего эксперимента, выше оценили 20 из 22 представленных характеристик<sup>5</sup>.**

Похоже, студенты чувствовали более тесную связь с первым компьютером и не хотели обидеть его.

«Если пользователи наделяют рабочий компьютер человеческими качествами, то они считают его более компетентным,

а взаимодействие с ним более приятным и полезным», — объясняет Фогг<sup>6</sup>. В одном из исследований две группы участников решали задачи, пользуясь двумя компьютерами. Первый назывался «Приятель», а второй был без названия. Ученые обнаружили, что участники эксперимента уверены: компьютер «с опознанной личностью», который они считают членом команды, «использует те же методы при решении задач, что и они, его предложения похожи на их, у него такой же стиль общения, он так же оценивает то, что необходимо для выживания»<sup>7</sup>. Кроме того, люди считали его умнее и дружелюбнее, думали, что он дает им более полезную информацию и качественнее работает.

Результаты многочисленных исследований отношений между человеком и умными машинами доказывают, что первые могут создать со вторыми тесную, даже высокоэмоциональную психологическую связь. Чем умнее кажется цифровое устройство, чем лучше оно реагирует, тем больше люди верят его «суждениям» и следуют его «рекомендациям» — и то и другое делает его на голову выше большинства специалистов по продажам, когда они стараются заключить вожаделенную сделку.

Используя мощь суперкомпьютеров, которые «думают», почти как мозг человека, гораздо проще создавать и практически мгновенно распространять новые рекламные и маркетинговые послания. Однако чтобы реклама была эффективна, устройство должно иметь доступ к большим объемам данных о том, что любит и чего не любит каждый потребитель, что ему было бы интересно купить, и что, с помощью умного маркетинга, его можно убедить купить.

Другими словами, компьютер должен знать, что нужно, чтобы превратить потребность в желание-потребность. Это подводит нас ко второму условию, необходимому для успеха автоматизированной рекламы и маркетинга: точно знать, что именно и прямо сейчас хочет каждый отдельно взятый потребитель.

## СБОР СУПЕРМАССИВОВ ДАННЫХ

В своей антиутопии «1984» Джордж Оруэлл предупреждал: «Старший брат следит за вами». Более пятидесяти лет спустя Старший брат все еще следит — но с важным отличием.

Сегодня миллиарды интернет-пользователей с готовностью поддерживают слежку за самими собой. Добровольно и охотно они раскрывают самые личные подробности своей жизни перед совершенно незнакомыми людьми. И поэтому информация, которой располагают о потребителях такие крупнейшие компании, как Google, Amazon, Facebook и Twitter, никогда еще не была такой подробной и такой многообразной. На профессиональном языке ее называют супермассивами данных.

В социальных сетях Facebook, MySpace и LinkedIn собирают персональные данные о пользователях. Ценную коммерческую информацию находят в широком ряде других цифровых источников: например, анализируя покупки в онлайн-магазинах и то, какие интернет-сайты человек загружает, на какие заходит через мобильный телефон, в каких местах пользуется кредитными, дебетовыми и дисконтными картами. Так можно получить разнообразную информацию:

- имена членов семьи и их возраст;
- нынешний и прошлые адреса;
- финансовый статус и кредитный рейтинг;
- семейное положение;
- телефонные номера, стационарные и мобильные;
- IP-адреса компьютеров;
- социальная группа и этническая принадлежность;
- религиозные верования;
- образование;
- нынешнее и прошлые места работы, имеется ли криминальное прошлое;
- нынешнее местонахождение и то, где человек был в последние несколько недель;
- вкусы в музыке, фильмах, книгах, легких закусках, гаджетах, картинах, шутках, ароматах, моде, еде и напитках;
- политические взгляды;
- сексуальная ориентация и информация о сексуальных фантазиях, которые человек пытался удовлетворить через интернет.

Все эти и много других личных данных используются для разработки стратегий маркетинговых кампаний, которые должны

пройти мимо сознания и доставить коммерческие послания прямо в подсознание потребителя. Сбор информации начинается с рождения человека и продолжается до тех пор, пока потребитель не сделает свой последний вздох.

Легальные организации — не единственные, кто интересуется личной жизнью людей. Всемирную паутину прочесывают разнообразные правонарушители — от подростков-хакеров до организованных преступных группировок и финансируемых государством кибершпионов. По словам председателя Института информационной безопасности Питера Уоррена, каждый месяц появляется два миллиона криминальных сайтов и каждый день — 60 тысяч новых вирусов. Он предупреждает:

Есть около пяти супербанд. Их деятельность в интернете показывает, что мы живем в эпоху суперкриминальных, преступных группировок, чья власть очень велика. Они угрожают нашему существованию и всему тому, чем мы живем<sup>8</sup>.

## FACEBOOK'ОВСКИЕ ВОЙНЫ

«Спросите ребенка, для чего нужен Facebook, и он ответит: чтобы я нашел себе больше друзей», — говорит теоретик СМИ Дуглас Рашкофф, автор книги «Программировать или быть запрограммированным» (*Program or Be Programmed*). Он добавляет:

Совет директоров Facebook обсуждает не то, как Джонни завести больше друзей. Они говорят о том, как монетизировать профиль Джонни в социальной сети... Спросите себя, кто платит за Facebook. Обычно те, кто платит, — это клиенты. Здесь платят рекламодатели. Мы — не клиенты Facebook. Мы — это продукт. Facebook продает рекламодателям нас<sup>9</sup>.

Полностью согласен с этим мнением 25-летний австрийский студент-юрист Макс Шремс. Выполняя задание для университета, он попросил Facebook дать ему всю информацию, которую собрала на него эта социальная сеть. К своему удивлению, он получил документ размером 1200 страниц, содержащий личные данные, которые были сгруппированы по 57 категориям. Шремс, сравнивший этот объем личной информации с многотомными файлами Штази — вызывавшей всеобщий ужас тайной полиции Восточной Германии, был в ярости. Вместо того чтобы продолжить выполнять свой учебный проект, он создал организацию адвокатов под названием «Европа против Facebook» и призвал десятки тысяч пользователей запросить копии данных, которые социальная сеть собрала на них. Готовность молодого студента-юриста выступить против гигантской социальной сети нашла отклик в душах пользователей. Через неделю после создания организации его сайт получил 40 тысяч запросов<sup>10</sup>.

Адвокат расположенного в Вашингтоне Центра электронной частной информации Джинджер Макколл комментирует:

**Социальные сети часто не раскрывают, какой информацией они делятся и как. Пользователи могут размещать информацию, которая, как они полагают, будет доступна только их друзьям, однако ее видят правительственные чиновники или она передается на сервисы сбора данных.**

Как мы увидим, Facebook — далеко не единственная компания, собирающая персональные данные. К ее чести, она предлагает пользователям огромное множество способов контролировать неприкосновенность личной информации. На странице настроек конфиденциальности десятки разных опций, которые можно включить или выключить. Более того, сделав ошибку, команда Facebook учится на ней. Последние обновления значительно упростили эту страницу, чтобы пользователи с самого начала не терялись в предложенном разнообразии.

Что же заставляет критиков считать ее угрозой личной свободе, социальным ценностям и даже самому интернету? Сам

размер компании. Тридцать лет ушло у интернета на то, чтобы получить 750 миллионов пользователей; Facebook достигла этого всего за восемь лет. Если бы Facebook была континентом, он был бы четвертым по количеству населения в мире. Этот поразительный рост меняет то, как работает сеть. Например, сегодня многие бизнесы отказываются от традиционного маркетинга в сети и ограничивают свое присутствие онлайн лишь Facebook.

Компания родила социального игрового гиганта Zynga, который стоит миллиарды долларов, и поглотила фотосеть Instagram. Теперь количество фотографий, размещенных в Facebook, превышает 3 миллиарда. В то время как в недавнем прошлом интернет был организован вокруг данных, теперь, по воле Facebook, он организован вокруг людей.

Технический писатель Стивен Джонсон говорит:

**Не должно вызывать удивления, что сегодня мы движемся в направлении новой платформы, в основу которой лягут эти социальные карты. И чем больше мы увеличиваем эту платформу, тем сильнее она к себе притягивает.**

В статье для журнала Wired под названием «Что может противостоять неумолимой силе Facebook?» он отметил, что интернет, в который входит все — от электронных писем до обмена файлами и звонков по IP-телефонии, — всегда был технически больше, чем Всемирная паутина. Лишь через все более широкое использование сеть обрела свое могущество. Джонсон добавляет:

**Сеть стала самым лакомым кусочком. Теперь Facebook угрожает применить тот же прием против самой сети. Конечно, разница в том, что сеть никому не принадлежит — или неким странным образом принадлежит нам всем. А для Facebook мы всего лишь арендаторы земли; мы трудимся, и она дает богатый урожай, но эта земля нам не принадлежит<sup>11</sup>.**



## **Лайки Facebook показывают больше, чем осознает пользователь**

Один из самых полезных источников информации, которую маркетологи получают в Facebook, — это лайки пользователей. Исследование Майкла Косински и Дэвида Стиллвелла из Психометрического центра Кембриджского университета и Тора Грапеля из Microsoft Research показало, что лайки можно использовать для создания на удивление подробных личных профилей. По ним можно точно прогнозировать возраст человека, его IQ, расовую принадлежность, личностные характеристики, сексуальную ориентацию, религиозные и политические взгляды, а также информацию о том, курит ли пользователь, принимает ли наркотики и употребляет ли алкоголь. Поскольку в момент написания эта информация общедоступна, она может быть использована для создания персонифицированных маркетинговых посланий.

Для исследования ученые сначала создали приложение для Facebook под названием myPersonality. Добровольцы проходили тест на определение личностных качеств, в котором оценивался их интеллект, дух соперничества и общая удовлетворенность жизнью. Кроме того, оценивались черты характера, например уровень экстравертности или интровертности. Ответы 58 тысяч пользователей Facebook, а также данные из их профиля и сети друзей затем анализировали с использованием статистической модели, которая прогнозировала личностные характеристики только на основе лайков. Оказалось, что результаты очень точно передают широкий ряд демографических переменных со значительным коммерческим потенциалом.

Например, гомосексуальность определялась с точностью 88% для мужчин и 75% для женщин. Афроамериканцев отличали от белых американцев с 95%-й точностью, а республиканцев от демократов — с точностью 85%. Предсказать религиозные верования можно было с точностью 82%; курит ли пользователь сигареты — 73%; употребляет ли алкоголь — 70% или наркотики — 65%. Даже, казалось бы, неважная личная

информация: например, жили ли родители пользователя отдельно до того, как он достиг возраста 21 года, определялась с точностью 61%.

Их статистическая модель также точно предсказывала гораздо более трудноопределимые характеристики: IQ, эмоциональную стабильность, открытость и экстравертность. Открытость, присущая тем, кто приветствует перемены, в отличие от тех, кому они не нравятся, определялась по лайкам с той же вероятностью, что и по результатам теста на определение личностных характеристик. Другие лайки создавали сильную, хотя иногда очевидно случайную ассоциацию с некоторыми личностными качествами. Например, предпочтение чипсов «Керли фрайз» было связано с высоким IQ, а уверенность в том, что «пауки боятся нас больше, чем мы их», превалировала у некурящих.

Ученые отмечают, что лишь незначительное меньшинство пользователей Facebook лайкали то, что открыто указывало на эти характеристики. Так, менее 5% пользователей-геев лайкали такие очевидные подсказки, как «однополые браки». Поэтому точность прогнозов основывалась на статистической обработке более популярных, хотя и менее информативных лайков, например, на страницах музыкальных и телевизионных передач.

Ученые считают, что подробные и надежные персональные профили, которые можно получить таким способом, будут иметь огромную коммерческую ценность для маркетологов и рекламодателей. Однако они признают, что здесь возможна эксплуатация. Майкл Косински говорит:

Я большой поклонник и активный пользователь новых технологий, в том числе и Facebook. Я ценю рекомендации автоматизированной станции и то, что Facebook выбирает самые релевантные истории для моей новостной ленты. Однако я могу себе представить ситуации, в которых те же данные и технологии используются для прогнозирования политических взглядов или сексуальной ориентации, угрожают свободе или даже жизни.

Его коллега Дэвид Стиллвелл соглашается и добавляет:

**Я пользуюсь Facebook с 2005 года и буду и дальше это делать. Может быть, я буду более внимательно использовать настройки конфиденциальности, которые предлагает Facebook.**

Если вы считаете, что коммерческое использование собранных Facebook данных — это вмешательство в личную жизнь, у вас есть повод для более сильного беспокойства. Ведь в сравнении с тем, какими сведениями о вас располагают другие фирмы, занимающиеся исследованиями рынка, эта компания находится лишь на поверхности знаний о личности своих пользователей.

Аппетит к сбору данных о привычках своих клиентов у Amazon и других компаний, занимающихся торговлей онлайн, поистине ненасытен. Ведь если вы читаете книгу на своем Kindle, компания знает не только ее название, но и фразы, которые вы выделили, страницы, которые пролистали, читали ли вы ее подряд или перескакивали с раздела на раздел, какие это были разделы. Анализируя эти данные, компания может настроить свой маркетинг так, чтобы обращаться к вашим интересам и вкусам. Например, если вы от начала до конца прочли книгу Джона Шофилда «Кромвель Кромвелю: От реформации до гражданской войны», и по диагонали просмотрели «5 минут фитнеса» Зен Мариноли, в следующий раз, когда вы зайдете на Amazon, вам порекомендуют больше исторических романов, чем руководств по сохранению физической формы.

И все же нам хотя бы известно, что такие компании, как Google, Amazon, Apple и Microsoft, собирают наши персональные данные, а ведь есть и те, что делают то же самое, при этом оставаясь в тени.

Асхиот — «одна из самых больших компаний, о которых вы слышали» — имеет штаб-квартиру в Литтл-Рок, штат Арканзас, и годовой доход в 1,15 миллиарда долларов<sup>12</sup>. Это глобальная корпорация с офисами в Британии, Франции, Германии, Нидерландах, Польше, Австрии, Китае, Бразилии и США, которая владеет информацией почти о каждом домохозяйстве США и не меньше

чем о полумиллиарде людей по всему миру — в целом это около 1500 единиц информации на каждого мужчину, женщину и ребенка. «Считайте Асxiом автоматизированной фабрикой, — сказал как-то один из сотрудников компании. — Продукт, который мы производим, — это данные»<sup>13</sup>.

Несмотря на свой размер и зеттабайты (это 10 с 21 нулем) данных на своих серверах, Асxiом — это лишь 12% рынка персональной информации. То есть 88% информации о потребителях собирается и выводится на рынок другими компаниями, некоторые из которых держат свой бизнес в гораздо большем секрете. В авторитетном докладе «Большие данные, большая сделка», выпущенном Асxiом, Джед Моул, Дэвид Макки и Ян Фремаукс пишут:

**Где-то в лавине информации погребены важные модели и нормы поведения, которые сигнализируют о том, что люди сделают покупку или уйдут ни с чем, поддержат или отвергнут бренд... Очень сложно выбрать сырые данные из огромного разнообразия возможных источников, интегрировать их в системы и создать актуальную аналитическую картину, которая питает операционные системы.**

## **GOOGLE ДЛЯ ШПИОНА?<sup>14</sup>**

То, сколько технического опыта и финансовых инвестиций сегодня вкладывают в супермассивы данных, демонстрирует программа RIOT, разработанная Raytheon, одним из крупнейших в мире (5-е место) оборонных подрядчиков, годовые продажи которого превышают 24 миллиарда долларов. Аббревиатура RIOT расшифровывается как «Быстрая информационная технология наложения». Программа может не только отслеживать местонахождение людей в любой части света, но и предсказывать их будущее поведение. RIOT прозвали «Google для шпиона»<sup>15</sup>. RIOT не только собирает персональную информацию с таких сайтов

как Twitter и Facebook, но и использует данные GPS для определения местоположения человека.

Один из источников такой информации — это маркеры местоположения, автоматически встроенные в фотографии, которые делают смартфоном. Еще один — данные, предоставленные приложением для мобильных телефонов Foursquare, которым пользуется более 25 миллионов человек, чтобы сообщать друзьям и коллегам о том, где они находятся. Данные с Foursquare позволяют RIOT определять десять мест, которые человек чаще всего посещает в течение семи дней, и время, в которое он там находится.

Для того чтобы наглядно продемонстрировать, как можно использовать эту информацию, чтобы следовать за человеком при его передвижениях по всей стране, компания в течение недели следила — с согласия и при полной его осведомленности — за одним из своих сотрудников по имени Ник. Помимо прочих сведений о передвижениях Ника компания выяснила, что он ежедневно в шесть утра посещает спортзал. «Мы знаем, куда ходит Ник, мы знаем, как он выглядит, — говорит научный руководитель Raytheon Брайан Урч. — Теперь мы хотим попробовать предсказать, где он может оказаться в будущем»<sup>16</sup>.

Raytheon продемонстрировала работу RIOT правительству США и лидерам служб безопасности разных стран на конференции по «тайным, засекреченным инновациям», и ничего удивительного в том, что эти организации проявили к ней заметный интерес. Не меньший интерес, скорее всего, проявят маркетинговые и розничные фирмы, которые могут использовать RIOT и ее инновационные алгоритмы для анализа супермассивов данных и создания бесприигрышного инструмента продаж. Зная, где могут оказаться потенциальные клиенты и что они будут делать в определенное время, можно настроить рекламные послания так, чтобы предвидеть и удовлетворять их конкретные потребности.

По словам руководителя по рекламе и издательским решениям Yahoo!, это позволит онлайн-маркетингу:

- отправить человеку в подходящее время послание (или комментарий) о продукте, который его заинтересует;
- снабдить пользователя важной для него информацией;

- дать возможность бренду повышать осведомленность и создавать привязанность на основе общего набора интересов;
- привлекать аудиторию и создавать у нее *намерение купить* продукт или услугу<sup>17</sup>.

Этот точный метод, называемый поведенческим таргетингом, позволяет создавать рекламу под конкретные запросы тех потребителей, чье недавнее поведение онлайн показывает: эта категория продуктов их интересует.

Она не только дает маркетологам возможность учитывать срочность и интенсивность онлайн-активности потребителя, но и с высокой точностью прогнозирует их будущие интересы и покупки. Поведенческий таргетинг учитывает, какие сайты человек ищет, проверяет и просматривает, и на основе анализа этой информации создает надежный индикатор будущего поведения.

## СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ И МОБИЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Понимая, что молодые люди — основные потребители социальных сетей, Coca-Cola разработала стратегию, нацеленную на подростковую и молодежную аудиторию. Компания знала, что люди этого возраста почти поголовно пользуются сотовыми телефонами и интернетом и что с ними можно будет создать глубокую эмоциональную связь за счет персонификации предложений и того, как информация будет представлена в сети. По словам руководителя по маркетингу Coca-Cola в социальных сетях Адама Брауна, в компании поняли, «как важно рыбачить там, где есть рыба».

Эта рыбалка была весьма удачной. Браун объясняет:

Каждый день нас обсуждают блогеры, пользователи размещают около тысячи постов и трех тысяч твитов, и каждые шесть недель это количество удваивается. Каждый день на YouTube появляется 15 видео о нас, сейчас их там около 100 тысяч. На Flickr каждый день вывешивают около 50 картинок, всего около 50 тысяч картинок о Coca-Cola<sup>18</sup>.

Сегодня у Coca-Cola 22 миллиона поклонников в Facebook, и 25 тысяч новых «друзей» приходит на страничку каждый день — и этот факт демонстрирует огромную мощь, возможно, самой убедительной и масштабной объединяющей маркетинговой кампании за всю историю. Программа My Coke включала в себя цифровые рекламные методы — от поведенческого таргетинга с созданным пользователями контентом до наблюдения в социальных сетях, поисковой оптимизации и маркетинга мобильной локализации. Чтобы претендовать на награды My Coke (программа первоначально предлагала более 4 миллиардов уникальных кодов подтверждения с призами общей стоимостью 50 миллионов долларов), потребитель должен был предоставить персональную информацию и номер мобильного телефона.

Совместно с рекламными партнерами Tacoda, Mediavest и FICO Coca-Cola составляла карты поведенческого таргетинга, позволявшие добраться до максимального количества людей, которые могли бы заинтересоваться наградами My Coke. В результате программа предлагала почти 1500 вариантов, основанных на предпочтениях потребителей. Например, потребитель, который предпочитает Sprite и любит готовить, получал купоны на «Спрайт» и рекламу кулинарных программ. Тому, кто пьет Diet Coke и любит кино, предлагали рекламу фильмов и скидки на его любимый напиток.

Критерием успеха кампании может служить то, что «в среднем чуть меньше 4 человек узнавали о брендах фирмы и о программе награждения My Coke Rewards от трети ее участников»<sup>19</sup>.

По словам вице-президента Coca-Cola по глобальному интерактивному маркетингу Кэрл Круз, к 2008 году программа награждения стала крупнейшей из тех, что «торговая марка Coca-Cola запускала за всю свою историю. Это многолетняя, работающая онлайн программа с огромным количеством наград, которая позволяет потребителям выбрать свою из множества вариантов»<sup>20</sup>.

Внедряя в подсознание бренды или сигналы, которые структурируют людей в отношении конкретного бренда в развлекательном контексте (например, использование Cadbury фиолетового цвета, о чем я писал в главе 6), можно заставить их ощущать полностью осознанную потребность. Персонифицируя

коммерческое послание так, чтобы оно прямо обращалось к интересам, желаниям, установкам и мотивации потребителя, организация может создать глубокую эмоциональную связь потребителей с брендом. Эта связь действует на таком глубоком уровне мозга, что потребитель не понимает, что она внедрена туда коммерческим посланием: ему представляется, что он всегда воспринимал мир именно так.

## СОЗДАНИЕ МОБИЛЬНОЙ ЭМПАТИИ

Как вы отреагируете, если в следующий раз, включив мобильный телефон или компьютер, увидите на экране заботливое замечание: «Что-то ты сегодня грустный. Хочешь, я включу твой любимый фильм?» или «Ты устал? Может, выпьешь кофе?»

Идея о том, что цифровое устройство может вам сочувствовать, не говоря уже о выражении собственных эмоций, кажется странной и даже безумной. Но через несколько лет эмфатические компьютеры могут стать частью повседневного опыта. Профессор компьютерных технологий Кембриджского университета Питер Робинсон объясняет:

**Мы строим эмоционально грамотные компьютеры, которые смогут читать мысли и будут знать, что я чувствую. Компьютеры научились понимать, что человек печатает или даже говорит. А мы хотим, чтобы они понимали не только что я говорю, но и как я говорю это<sup>21</sup>.**

Выражение лица — это ключ к нашим чувствам, поэтому большая часть усилий вкладывается в разработку программного обеспечения, которое сможет считывать эмоции пользователя с помощью встроенной камеры. Робинсон и его команда разработали программу, которая использует камеру для определения и отслеживания более чем двадцати характерных точек, в том числе кончика носа и уголков рта, а также ключевых движений: кивка или качания головой, подъема бровей. Затем сочетание движений используется, чтобы определить основные эмоции.



Ученые также работают над системой, которая проводит анализ выражений и жестов, чтобы делать выводы об эмоциях. С точностью около 65% — почти так же часто, как человек, — эта программа правильно определяет эмоции. Другие разрабатываемые системы прогнозируют эмоции с помощью анализа речевой информации. Так, в плохом настроении человек говорит с одной интонацией, в хорошем — с другой, скорость речи в этих случаях также различна.

Однако понимания эмоций недостаточно. Робинсон хочет, чтобы компьютеры, будь это анимация в мультфильмах или настоящие роботы, сами выражали эмоции. В Японии инженеры уже далеко продвинулись в создании роботов с чувствами. Одного из них зовут Нао. В плохом настроении он сутулится, у него удрученный вид; когда испуган, съеживается и не двигается, пока вы не успокоите его, мягко погладив по голове. Робинсон говорит:

**Существует множество вариантов коммерческого использования эмоционально грамотного компьютера. Представьте себе компьютер, который может выбрать правильный с эмоциональной точки зрения момент и попытаться продать вам что-то. Это будущее, в котором мобильные телефоны, машины и сайты смогут читать наши мысли и реагировать на настроение<sup>22</sup>.**

## **СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ И ПЕРСОНИФИЦИРОВАННЫЕ ПЛАКАТЫ**

Представьте себе 22-летнюю модницу, которая каждый день по дороге на работу проходит мимо некого плаката. Иногда она бросает на него взгляд, но чаще всего просто спешит мимо. Теперь представьте себе, что произойдет, если, подойди она поближе, на плакате высветится сообщение с обращением к ней по имени: «Привет, Мишель. Я знаю, как тебе нравятся туфли

от Джимми Чу. Кстати, сейчас распродажа в магазине Jane Doe через дорогу. Скажи, что это я тебя послал, и тебе дадут дополнительную скидку 20%».

Если следующим мимо пройдет молодой мужчина, на плакате появится другое сообщение: ему предложат тренажер или новую видеоигру — в зависимости от его интересов. Используя распознавание лиц и информацию, собранную в интернете, плакат обратится к прохожему по имени и сделает ему предложение, от которого ему будет очень сложно отказаться.

Подобная персонифицированная реклама впервые была показана Стивеном Спилбергом в его фильме 2002 года «Особое мнение». Сегодня реальность догнала фантастику, и подобные устройства проходят апробацию в нескольких крупных городах. Интерактивные билборды умеют определять возраст и пол людей — до имен и другой персональной информации пока не дошло, — когда те идут мимо, ждут на остановке автобус или поезд. Нью-йоркская компания Immersive Labs разработала систему с использованием программного обеспечения для распознавания лиц, которая реагирует на людей в реальном времени. «Да, мы хотим создать искусственный интеллект, чтобы реклама могла постепенно учиться и совершенствоваться, — говорит генеральный директор Immersive Labs Джейсон Соса. — Программа сможет понять, что в это время дня и при такой погоде стоит запустить рекламу Coca-Cola»<sup>23</sup>.

Ту же систему можно использовать, чтобы больше узнать о поведении потребителей во время шопинга: сколько времени они смотрят на рекламу, как идут по магазину, надолго ли останавливаются. Можно определить пиковые периоды в магазине или то, как потребители реагируют на торговые автоматы и торцевые рекламные стенды. Другие компании исследуют возможность идентифицировать потребителей по фотографиям, которые они вывешивают в социальных сетях, и анализируют их предпочтения и антипатии, чтобы делать им наиболее убедительные предложения.

Генеральный директор международной сети рекламных агентств Navas and Euro RSCG Worldwide Дэвид Джонс рассказал телеканалу CNN:

**Мы увидим, как скучный мир розничной торговли и волнующий цифровой мир сольются в единое целое, и это будет невероятно. Важнейшая революция, свидетелями которой мы станем в цифровом мире, будет связана с геолокационной рекламой<sup>24</sup>.**

Ее потенциальные возможности и в самом деле поразительны, особенно если учесть, что возможно и взаимодействие с другими системами. Например, система распознавания лиц на рекламных плакатах может быть связана с платежными системами, так что, расплачиваясь за покупку, вы будете автоматически получать рекламируемую скидку.

## **СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ И ВСТРОЕННЫЕ ТЕЛЕВИЗИОННЫЕ ПОСЛАНИЯ**

В нашей лаборатории мы исследовали, как полученную в социальных сетях информацию можно использовать в новых формах телевизионной рекламы. Если этот метод будет использован, он поможет укоротить рекламные паузы, которые так раздражают зрителей и которых они стремятся избежать. Он предполагает то, что называют разрешенным маркетингом, то есть подписку потребителей на получение рекламы на интересующую их тему. Эта технология, которую в настоящее время разрабатывают несколько компаний, позволяет маркетинговым посланиям на несколько секунд появляться на экране внутри телевизионной программы. Это будет реклама продуктов, которые в этот момент показывают в рамках передачи. Задачей моей лаборатории было выяснить, как зрители будут реагировать на эти послания. Покажется ли им предложенная информация полезной и интересной, или она будет раздражать их и мешать смотреть передачу?

Для проведения исследования, результаты которого позже были представлены спутниковой компании Astra, мы получили разрешение использовать популярную телепрограмму «Приходи ко мне обедать». В этой передаче незнакомые люди по очереди приглашают друг друга к себе домой на обед. Затем гости



**Рис. 11.1.** Сцена из передачи «Приходи ко мне обедать». На экране появились три всплывающих окна с информацией об используемом кухонном оборудовании. Фото из передачи «Приходи ко мне обедать» опубликовано с согласия ITV Studios/Channel 4/Screenocean

присуждают хозяевам баллы за качество еды и гостеприимство, и победитель получает тысячу фунтов стерлингов.

По нашей просьбе во время приготовления обеда на экране во всплывающих окнах ненадолго появлялась информация о стоимости, доступности и производителе кухонного оборудования (рис. 11.1). То, какое окно всплывает, можно было подстроить под интересы каждого конкретного пользователя на основе информации, полученной в социальных сетях. В каждом окне появлялось название и фото товара, а также самая выгодная цена на него. С помощью пульта управления пользователи могли выбрать просмотр более подробной информации, сразу купить товар или отправить окно на «склад», чтобы просмотреть его после окончания программы. Наше исследование показало, что зрителям не просто понравились краткие рекламные послания, которые появлялись на экране только потому, что они согласись на это. Они изучали их, часто покупали рекламируемый товар и считали, что предложенная им информация очень полезна.

## НЕОБХОДИМОЕ ЗЛО ИЛИ НЕНУЖНОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО В ЛИЧНУЮ ЖИЗНЬ?

Не только коммерческие организации собирают супермассивы данных. В июне 2013 года бывший сотрудник американской разведки Эдвард Сноуден раскрыл подробности совершенно секретной электронной программы слежения, которая с 2007 года реализовывалась Агентством национальной безопасности США. Официально известная как US-984XN под кодовым названием PRISM, она следила за пользователями компьютеров за пределами США. Санкционированная президентом Джорджем Бушем в 2007 году PRISM загружала терабайты информации, взятой из электронных писем, видео- и голосовой коммуникации, фото, передачи файлов, ввода логинов и общения в социальных сетях. Согласно обнародованным документам, информацию собирали «напрямую с серверов американских провайдеров услуг: Microsoft, Yahoo, Google, Facebook, PalTalk, AOL, Skype, YouTube, Apple». Кроме того, сообщалось, что расположенная в Челтенхеме GCHQ — британский эквивалент АНБ — также тайно собирает информацию в тех же интернет-компаниях с помощью установленного АНБ оборудования.

Хотя многих шокирует размах этой операции и предполагаемое участие крупнейших интернет-игроков, которое эти компании энергично отрицают, — тот факт, что эти данные интересуют разведки разных стран, никого не должен удивить. Все крупные игроки международной арены, особенно Китай и Россия, делают то же самое и по тем же причинам.

Тем, кто не готов полностью изолировать себя от современного общества — то есть никогда не пользоваться интернетом, кредитными или дебетовыми карточками, сотовыми телефонами и никогда не участвовать в электронных транзакциях, — придется платить. В последней главе я предложу элементарные способы, которые позволят минимизировать свою незащищенность перед Всемирной паутиной, которая со временем все сильнее интересуется вашей личной информацией и все менее надежно хранит ваши секреты.

Но насколько потребителям имеет смысл беспокоиться, что их персональные данные так используют? Профессор и директор

Института безопасности и технологий при Имперском колледже Лондона Крис Ханкин говорит:

Настоящая сила социальных сетей — в создании «стиля жизни», нарушать который могут только аномалии: эпидемия серьезной болезни, несогласие с местными политическими методами или новый дизайн мобильного телефона. То, что большая часть населения Земли сегодня «всегда на связи», почти встало в ряд прав человека и, хотя люди этого или нет, это дает доступ широкой общественности к их мыслям и действиям<sup>25</sup>.

Другие комментаторы выразили озабоченность. Хотя все компании-участники заверяют, что данные собирают «без раскрытия информации, позволяющей идентифицировать личность пользователя», есть и те, кто утверждает, что анонимность невозможна.

Старший член общества Advanced Leadership Initiative Джон Тесом задается вопросом:

Но какие данные составляют информацию, идентифицирующую личность? ИИЛ — это заранее определенный список характеристик, с помощью которого можно установить личность человека. Но... непонятно, какая информация, сама по себе или в сочетании, не идентифицирует личность. Поэтому нам как гражданам нужно составить лобби в пользу более действенного понятия идентифицирующих данных. Идентифицирующая персональная информация (ИПИ, если хотите) — это набор данных, который при ближайшем рассмотрении может привести к выделению человека из группы с определенным уровнем уверенности в определенное время. Скорее всего, это гораздо более широкий набор данных, чем тот, что сегодня относят к ИИЛ<sup>26</sup>.

Он предупреждает, что без пересмотра этого понятия «анализ супермассивов данных (читай “ваших данных”), неважно, для пользы общества или для повышения прибыли, может превратить обработку данных в контроль данных».

## ЦИФРОВЫЕ ПОКОЛЕНИЯ

Вы считаете, что сбор персональных данных — это чудовищное вмешательство в личную жизнь? Или практичный и эффективный инструмент, помогающий сделать шопинг быстрее, проще и уместнее? Ваша точка зрения, по крайней мере отчасти, зависит от того, сколько вам лет. Это, в свою очередь, диктует, к какому из «цифровых поколений» вы, скорее всего, принадлежите.

- *Цифровые уроженцы.* Это все, кто родился в конце восьмидесятых и позже. Всемирная паутина возникла в 1991 году, и эти люди не знали жизни без интернета. Поэтому, как пишут в своей книге «Дети цифровой эры»<sup>27</sup> Джон Пэлфри и Урс Гассер, они «немалую часть своей жизни проводят онлайн, не видя разницы между онлайн и офлайн. Они не различают свою цифровую личность и личность реального мира, она у них одна».
- *Цифровые поселенцы.* Они не родились в эпоху интернета, но помогали его формировать. Часто это очень продвинутые пользователи интернета, которые как дома чувствуют себя и в аналоговом мире.
- *Цифровые иммигранты.* В начало цифровой эпохи это были люди средних лет, поэтому в мир моментальной коммуникации, где все «всегда на связи», они пришли поздно. Хотя, без сомнения, все они луддиты — так сказать, «серебряные серферы», люди за пятьдесят. Они входят в ряды самых активных и полных энтузиазма пользователей интернета, но любят и более традиционные способы общения. Им так же просто общаться с человеком лично, как и в киберпространстве. Они пишут письма на бумаге и отправляют их обычной почтой, которую предпочитают электронной, и часто с подозрением и недоверием относятся к цифровой эпохе.

Цифровые уроженцы вряд ли посчитают сбор данных вмешательством в их личную жизнь. Именно они больше всего приветствуют простоту и скорость, которая позволяет им пользоваться интернетом — где, например, они могут делать покупки онлайн благодаря куки-файлам\*, которые компании внедряют в их устройства. Им нравится заводить друзей онлайн, делиться личной информацией и мнениями, обмениваться фотографиями и получать рекомендации о фильмах, музыке, книгах и поездках, которые полностью соответствуют их интересам.

Часто они не понимают, что, наслаждаясь «бесплатными» услугами, которые предлагают поисковые системы, «бесплатной» информацией, предоставляемой многими коммерческими сайтами, и «бесплатными» возможностями общения, доступными в социальных сетях, получают они это совсем не бесплатно. «Если вы не платите за это, то вы не потребитель; вы — продукт, который продают», — замечает блогер Эндрю Льюис.

Сочетая глубокое знание подсознательных желаний и потребностей каждого отдельного потребителя с более широким пониманием психологии и нейробиологии, специалисты по рекламе, маркетингу и розничные фирмы смогут создать стратегии, которые научатся читать мысли потребителей, влиять на их эмоции и побуждать к шопингу — и таким образом безвозвратно заключить мозг в клетку продаж.

---

\* Куки, или куки-файлы (cookies) — небольшие файлы, которые записываются на компьютер сайтами при первом их посещении; своего рода идентификационная карта компьютера на сайте.



## ГЛАВА 12

# ПУСТЬ ПОКУПАТЕЛЬ ЗНАЕТ

Путь покупатель будет осмотрителен.

Потребители должны понимать, что ими легко манипулировать, и компании рассчитывают на это.

**Дональд Макгрегор<sup>1</sup>**

Когда на лекциях и конференциях я рассказываю о могуществе технологий, которые заключают мозг в клетку продаж, аудитория реагирует по-разному. Есть люди, которых восхищает, какие широкие горизонты открываются для развития рекламы, маркетинга и розничной торговли. Они акцентируют внимание на том, как углубляющиеся знания о покупающем мозге открывают дорогу более богатому, личному и приятному потребительскому опыту — и, конечно, более эффективным и прибыльным методам влияния на потребителей для рекламистов, маркетологов и розничных фирм.

Вторая реакция — это шок и гнев. Людям кажется, что над ними надругались. Их возмущает, сколько личной информации имеется в распоряжении крупнейших компаний, их тревожит, что им могут в той или иной степени «промыть мозги», заставить покупать то, что им не нужно или они не могут себе позволить.

Эти соображения заставляют правозащитные, в том числе и выступающие за права потребителей организации бороться

за более жесткое регулирование рекламы и маркетинга, побуждая правительства запрещать одни виды исследований рынка и технологии сбора данных и значительно ограничивать другие. Однако, с моей точки зрения, правила и законы, принятые в некоторых государствах, вряд ли будут эффективны.

Беспринципные компании найдут пути в обход законов, а те, для которых принципы важны, под серьезным коммерческим давлением будут искать прорехи в правилах или будут вынуждены выйти из игры. Кроме того, за исключением рекламы и маркетинга, направленных на детей и подростков, особенно если это реклама жирных и сладких продуктов, в интересах самих потребителей больше знать о том, как коммерческие силы объединяются против них.

Во вступлении к этой книге я писал, что одна из моих целей как человека внутри этой кухни — рассказать обо всем этом потребителям. Я хочу помочь вам лучше оценить то многообразие способов, которыми крупнейшие корпорации, обладающие безграничными интеллектуальными ресурсами и очень глубокими карманами, могут влиять на наши решения о покупке.

Узнав об этом, вы сможете оценить преимущества, которые современная нейробиология и реклама, маркетинг и розничная торговля могут вам предложить, в то же время избегая ловушек, которые подстерегают неосведомленных.

К счастью потребителей, а также многих честных рекламистов, маркетологов и розничных фирм, коммерческий мир становится все прозрачнее. Мы живем в эпоху, когда каждая компания вынуждена стремиться в обмен на вложенные деньги и время получить больше, чем ее конкуренты. В то же время потребители требуют все большей прозрачности. Если в ней отказывают (или потребителю кажется, что ему отказывают), компания быстро лишается доверия и репутации надежности, на которых строится долгосрочный коммерческий успех.

Конечно, повышение открытости, прозрачности привлекает больше внимания к компаниям, которые не выполняют обещания, а те, что действуют окольными путями или исподтишка, вызывают больше критики. Сегодня как никогда ранее компании вынуждены доставлять свои послания и продукты потребителям прямо и искренне. Альтернативой будет возмущение и негативное освещение в социальных сетях и блогах, звонки

в радиопрограммы и в редакции печатных СМИ. Все это чаще всего окрашено яркими негативными эмоциями и пестрит не отличающимися точностью субъективными суждениями, которые будут управлять сознанием потребителей и противостоять попыткам прояснить ситуацию. Потерянную репутацию почти невозможно восстановить.

Однако огромное количество информации, которое сегодня доступно о потребителях, и более полная аналитическая картина того, что мотивирует их, приносит им удовольствие и приятные ощущения, позволяет рекламистам, маркетологам и розничным фирмам завоевывать их лояльность и доверие как никогда ранее. Верно, что из-за этого компании может ожидать ужасный провал, но может ждать и огромный выигрыш.

Японцы различают понятия *atarimae hinshitsu* и *miryokuteki hinshitsu*. Первое описывает, чего потребитель ждет от продукта или услуги. Например, покупая часы, вы ожидаете, что они будут показывать точное время. Придя к парикмахеру, вы ждете, что вам сделают хорошую стрижку. Это функциональное требование, качество, которое удовлетворяет, поскольку соответствует ожиданиям клиента.

*Miryokuteki hinshitsu* описывает качество, которое производит впечатление, так как превосходит ожидания клиента: стильные часы, которые показывают точное время, прическа, которая повышает вашу уверенность в себе, поскольку с ней вы чувствуете себя привлекательнее.

Технологии заключения мозга в клетку продаж, о которых мы говорили в этой книге, дают компаниям шанс превзойти себя, создавать качество, которое восхищает, в каждом продукте, который они продают, и каждой услуге, которую предоставляют. И именно знание этих технологий и того, как ими пользоваться, дает ключ как к удовлетворенности потребителей, так и к их защищенности.

## ЗАЩИТИМСЯ ОТ СРЕДСТВ УБЕЖДЕНИЯ

Так что же можно сделать, чтобы защититься от новых скрытых средств убеждения, которыми сегодня полно розничное пространство?

## Пять моментов в интернете

Эти простые меры предосторожности помогут противостоять краже персональных данных. Хотя продвинутые пользователи компьютера считают, что это само собой разумеется, удивительно, насколько часто их игнорируют даже опытные пользователи.

1. Будьте осторожны в интернет-кафе. Бесплатный Wi-Fi соблазнителен, но пользоваться им так же безопасно и столь же разумно, как пить пиво из полупустой бутылки, которую вы только что подобрали на улице.
2. Избегайте простых паролей. Есть люди, которые сохранили в своих мобильных телефонах пароль заводской установки по умолчанию оооо или заменили его на слово «пароль». Помните, что такую информацию, как девичья фамилия вашей матери, кличка домашнего животного или имя любимой поп-звезды, легко обнаружить в сети, поэтому не используйте их в качестве пароля.
3. Несмотря на то что это неудобно, регулярно меняйте пароли и никогда не используйте один и тот же на всех сайтах.
4. Опасайтесь фишинга — когда незнакомые люди посылают вам файлы, которые вы должны открыть, или утверждают, что пакет для вашей компании ожидает доставки, или имитируют письмо от вашего банка или товарищества собственников. Сомневаетесь — удаляйте.
5. Наконец, учите детей тому, как опасна может быть Всемирная паутина. Хотя эту задачу проще выполнить тем взрослым, что сами являются «цифровыми уроженцами», каждому родителю важно понимать, насколько интернет пропитан скрытыми средствами убеждения. СМИ сегодня много пишут об опасности, которую несет в себе жесткая, иногда невероятно жестокая порнография или ухаживания педофилов, скрывающихся в социальных сетях под видом детей. Гораздо реже пишут об опасности внушения материальных желаний. Родителям не стоит запрещать детям доступ к компьютеру, мобильному телефону и другим цифровым устройствам, которые стали

неотъемлемой частью жизни в XXI столетии. Но за этим доступом следует внимательно следить, особенно если дети маленькие. Не делать это так же безответственно, как разрешать детям играть без присмотра рядом с быстрой рекой или шоссе.

### **Пять моментов в магазине**

По отчетам, импульсивные покупки, ставшие результатом мышления системы И, а не системы Р, ежегодно приносят розничным фирмам США и Британии 24 миллиарда фунтов стерлингов. В главе 5 я писал, что первая действует на подсознательном уровне, на нее оказывают сильное влияние эмоции и то, что мы «чувствуем нутром». Это значит, что вы скорее падете жертвой скрытых методов убеждения, соблазняющих вас импульсивно покупать, когда находитесь в определенном расположении духа.

1. Если у вас плохое настроение и вы хотите немного развлечься или вам скучно и вы пытаетесь убить время в аэропорту перед полетом, риск импульсивно потратить деньги значительно увеличивается. Поэтому дважды подумайте, прежде чем открыть кошелек.
2. Если вы возбуждены, например, после кино, в тематическом парке или в отпуске, вы также рискуете удариться в пустые траты. Деньги просто вылетают в трубу, когда всего за несколько часов вы покупаете кучу безделушек или сувениров, поэтому не поддавайтесь импульсу.
3. Не забывайте, что такие тонкие средства убеждения, как ароматы, изменение освещения или цвета и музыка, которых вы почти не замечаете, могут запустить желание покупать. В большом розничном пространстве, например в супермаркете или торговом центре, помните, что вы находитесь внутри огромной и тщательно продуманной машины, специально сделанной, чтобы продавать. Бесплатный сыр бывает только в мышеловке — онлайн или в магазине.
4. Когда вас подмывает что-то купить, представьте себе, как розовый слон тонет в тазу с голубым кремом. Подобные

яркие, фантастические образы психологи называют стопами мыслей. Клиницисты используют их, чтобы помочь людям изжить навязчивые привычки, установив на их пути подобные образы. Поскольку сознательное мышление может одновременно удерживать лишь одну мысль, воображаемый розовый слон в голубом креме не дает ему перейти на что-нибудь другое. Пауза может длиться лишь несколько секунд, однако для будущего покупателя этого часто достаточно, чтобы перестать балансировать на грани покупки и пересмотреть ситуацию.

5. Говорят, что любой продавец боится услышать от покупателя: «Я подумаю об этом». Намеренно *не* думая о возможной покупке, вы сможете и вовсе не сделать ее.

Самое важное для потребителя, который хочет противостоять скрытым средствам убеждения, — это знание. Знание технологий, которые используют, чтобы продавать вам; знание, позволяющее вам вернуть древний юридический афоризм — пусть *покупатель будет осмотрителен* — к его исходному смыслу и перефразировать его: *пусть покупатель знает*.

Лишь понимание того, насколько мощна индустрия убеждения и как глубоко она проникла в нашу жизнь, поможет потребителю научиться замечать мириады технологий маркетинга, которые противостоят ему в мире, где мозг заключен в клетку продаж, и не поддаваться им.

# БЛАГОДАРНОСТИ

Больше всего я благодарен огромному количеству профессионалов из мира бизнеса и науки, которые не пожалели времени, чтобы помочь мне в написании этой книги.

Особенно я хотел бы поблагодарить своих коллег по Mindlab International за их ценный вклад, в частности Дункана Смита, директора по аналитике Джозефа Хиллинга и директора по нейробиологии Эми Мэддок. А теперь я должен подчеркнуть, что в этой книге я выражал лишь свои взгляды, и их далеко не всегда разделяют члены совета директоров Mindlab International, ее работники и те многочисленные специалисты отрасли, что были так великодушны и помогли мне в моем исследовании.

Мой помощник по исследованиям Том Диксон без устали ездил по стране, брал интервью у многих из тех, кто был настолько любезен, что поделился с нами своими идеями, мнением и опытом в быстро растущей области нейромаркетинга и нейробиологии. Это были Терри Айлинг, художник, нарисовавший иллюстрации на страницах 90, 109 и 161; Фил Барден, управляющий директор Decode Marketing Ltd и автор книги «Расшифровка: наука, стоящая за тем, что мы покупаем»; Явуз Байрактар (Mindlab, Стамбул); Майкл Беванс, глава подразделения рекламы и издательских решений Yahoo!; Август Буллок, который предоставил картинку из своей книги «Тайное рекламное послание», напечатанную на странице 191 (подробную информацию об образах-вставках можно найти на <http://www.subliminalsex.com>); Эду Берку, директору по маркетингу ScentAir, Charlotte, NC; Виктору Конде (Mindlab, Мадрид); Дане Карни из Колумбийского университета; Эми Кадди, Гарвард; Роджеру Дули, автору информативной и интересной книги «Нейромаркетинг. Как влиять на подсознание потребителя», блогеру и критику нейромаркетинга; Бейли Дугарти, директору по работе с клиентами BOOM! Marketing, уважаемого канадского экспериментального маркетингового агентства; Угuru Эрдогану (Mindlab,

Стамбул); Эми Гал, генеральному директору и основателю Brainient; Педро Галвану (Mindlab, Мадрид); Эрвину Хартсуикеру, генеральному директору Mindmedia; Джессике Хауэлс, Kavanagh Communications; ITV Studios/Channel 4/Screenocean за разрешение использовать картинку из передачи «Приходи ко мне обедать» на странице 260; Дэнну Джонсу, гипнотерапевту; Ричарду Лилли, директору Tracksys Ltd, компании-поставщика решений для поведенческих исследований, в том числе окулографии; Джону Моррису, генеральному директору AdSAM Marketing, профессору университета Флориды; Тому Ноублу, бывшему управляющему директору NeuroFocus Europe, а теперь независимому консультанту по прикладной потребительской нейробиологии; Дагу Рамуссену и Винсенту Помету Legardere Services Retail, Париж; профессору Герайнту Ризу, директору UCL Institute of Cognitive Neuroscience; Рюу Рубейро, QSP и Mindlab Португалия; Нику Торнтону, специалисту по розничным продажам, Bluewater; профессору Джеми Варду, главному редактору Cognitive Neuroscience и профессору когнитивной нейробиологии Сассекского университета; Джону Варду из Acuity Eye Tracking Solutions and Acuity Intelligence; Рону Райту, генеральному директору Sands Research; Энди Япу из Колумбийского университета.

И последнее, но немаловажное — я бы хотел выразить искреннюю благодарность моему вдохновителю и издателю Нику Брили и его удивительному редактору Салли Ландселл за множество стимулирующих дискуссий и ценное сотрудничество, которое помогало мне писать и редактировать эту книгу.



# ОБ АВТОРЕ

Дэвид Льюис — признанный мировой лидер в применении методов нейробиологии в изучении мыслительной деятельности покупателей.

За то, что еще в 1980-х в Университете Сассекса он прикреплял электроды к коже головы отважных добровольцев, надеясь отследить электрическую реакцию их мозга на телевизионную рекламу, его прозвали «отцом нейромаркетинга».

Так начиналась его новаторская работа, а затем Дэвид Льюис и его коллеги из передовой консалтинговой фирмы Mindlab International использовали все более сложные и продвинутые технологии, чтобы понять, как наше тело и мозг реагируют на шопинг. Он один из свидетелей и непосредственных участников возникновения того, что сегодня превратилось в многомиллионную индустрию, которая проводит исследования в данной области и использует полученные знания в коммерческих целях.

Дэвид — председатель, соучредитель и директор по исследованиям Mindlab, член многочисленных профессиональных обществ, в том числе Американской ассоциации развития науки — и сегодня продолжает активно работать в этой области. А еще он популярный телеведущий, часто выступает на конференциях и семинарах, куда его активно приглашают. В списке его клиентов — множество компаний Fortune 500 и FTSE 100.

Он лицензированный психолог и автор нескольких ставших бестселлерами книг по разным аспектам психологии, в том числе *The Soul of the New Consumer: Authenticity — What We Buy and Why in the New Economy* (Nicholas Brealey Publishing, 2000).

# ПРИМЕЧАНИЯ

## ВВЕДЕНИЕ

1. Вэнс Паккард. Тайные манипуляторы. — М. : Смысл, 2004.
2. R.Heath, *Seducing the Subconscious* (2012).

## ГЛАВА 1. КОГДА НАУКА ВСТРЕТИЛАСЬ С ПРОДАЖАМИ

1. J.Kilbourne, The more you subtract, the more you add: Cutting girls down to size (2004). In T.Kasser, A.Kanner (eds), *Psychology and Consumer Culture* (2004).
2. J.Wood, *The Story of Advertising* (1958).
3. D.Ryan, C.Jones, *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation* (2009).
4. W.Scott, The psychology of advertising, *Atlantic Magazine*, январь (1904).
5. J.O'Toole, *The Trouble with Advertising* (1981).  
Джон О'Тул был председателем правления Foote, Cone & Belding Communications, Inc., одного из крупнейших в мире рекламных агентств.
6. Эти замечания были особенно ценными, поскольку в то время рекламу не считали инструментом маркетинга. Она была всего лишь способом предоставления общественности информации о продукте или услуге.
7. E.Dichter, *Handbook of Consumer Motivations: The Psychology of the World of Objects* (1964).
8. M.Crispin Miller, введение к V.Packard, *The Hidden Persuaders* (1975 [1957]).

9. В ходе теста Роршаха испытуемого просят рассказать, какие образы видятся ему в бессмысленном наборе цветных пятен-клякс. Хотя порой его используют и сегодня, многие психологи отказались от него, считая бесполезным.
10. Packard, указ. соч.
11. S.Ewen, *PR! A Social History of Spin* (1996).
12. Там же.
13. Случалось, фрейдистский подход подвергали сомнению даже во времена его наибольшего влияния. В 1930-х под руководством выпускника психологического факультета Йеля Генри Линка была создана Psychological Corporation, предлагавшая технологии бихевиористской психологии американским компаниям. Противопоставляя то, что он называл старой психологией, новому подходу, Линк объяснял, что в то время, как первая изучала то, как мыслит сознание, второй был сосредоточен на том, как сознание действует. «Новая психология, — писал он, — поможет выяснить, какая реклама наиболее эффективно заставляет людей покупать. Важно не то, что люди думают или думают, что думают, а что именно они делают в связи с конкретной рекламой». H.Link, *The New Psychology of Selling and Advertising* (1932).
14. J.Watson, *Psychology as the behaviorist views it*, *Psychological Review*, 20 (1913).
15. M.Hunt, *The Story of Psychology* (1993).
16. C.Camerer, G.Loewenstein, *Behavioural Economics: Past, Present, Future* (2004).
17. D.Kahneman, A.Tversky, *Prospect theory: An analysis of decision making under risk*, *Econometrica*, 47(2) (1979).
18. R.Thaler, *Toward a positive theory of consumer choice*, *Journal of Economic Behaviour and Organisations*, 39 (1980).
19. K.Frankish, J.Evans, *The duality of mind: A historical perspective*, in J.Evans, K.Frankish, *In Two Minds: Dual Processes and Beyond* (2010).
20. Многие нейробиологи, в том числе и я, предпочитают термин «потребительская нейробиология». В Mindlab мы называем эти данные нейрометриками. Однако из-за того, что термин «нейромаркетинг» получил широкую известность, я буду и дальше использовать его в этой книге.
21. Оригинальный комментарий на голландском языке звучит так: «Na dit overzicht kom ik nu tot een omschrijving van neuromarketing.

Het doel van neuromarketing is het beter begrijpen van de klant en haar reactie op marketing stimuli, door de processen in de hersenen direct te meten en in de theorievorming en stimuli-ontwikkeling te betrekken. Alhoewel de grootste nadruk ligt op het beter begrijpen van de klant door middel van theorievorming, moet het uiteindelijk ook de manager helpen bij het ontwerpen van effectievere marketing stimuli. Neuromarketing is kort gezegd gericht op het vergroten van de effectiviteit van marketingactiviteiten door het bestuderen van hersenreacties». Я в долгу перед своим коллегой Эрвином Хартсуикером из Mindmedia, который сделал перевод. С тех пор терминов стало гораздо больше, они звучат необычно и ново благодаря прибавлению префикса «нейро»: нейрозакон, нейромаркетинг, нейрополитика, нейроэтика, нейрофилософия, нейроэкономика и даже нейротеология.

## **ГЛАВА 2. МЫ ПОКУПАЕМ, ПОВИНУЯСЬ СКРЫТЫМ СРЕДСТВАМ УБЕЖДЕНИЯ**

1. J.Pooler, Why We Shop: Emotional Rewards and Retail Strategies (2003).
2. Роберт Чалдини. Психология влияния. Убеждай. Воздействуй. Защищайся. — СПб. : Питер, 2013.
3. C.Meston, P.Frohlich, Love at first fright: Partner salience moderates roller-coaster-induced excitation transfer, Archives of Sexual Behavior, 32(6) (2003).
4. L.Festinger, A Theory of Cognitive Dissonance (1957)
5. E.Aronson, J.Mills, The effect of severity of initiation on liking for a group, Journal of Abnormal and Social Psychology, 59 (1959).
6. C.Pollock, et al, Mindfulness limits compliance with the «that's-not-all» technique, Personality and Social Psychology Bulletin, 24 (1998).
7. U.Eco, Faith in Fakes (1986).
8. J.Sachs, The story of inadequacy marketing is over (2013).
9. Там же.
10. W.Wickelgren, How to Solve Problems: Elements of a Theory of Problems and Problem Solving (1974).

11. T.Levitt, Marketing myopia, Harvard Business Review, июль–август (1960).
12. Michael Bevans, личная беседа.
13. Martin Cooper – The inventor of the cell phone, [www.cellular.co.za/cellphone\\_inventor.htm](http://www.cellular.co.za/cellphone_inventor.htm)
14. Эту историю в своем развлекательном блоге рассказывает Колин Уоллс [blogs.mentor.com/colinwalls/blog/2009/06/18/how-to-sell-more-toothpaste](http://blogs.mentor.com/colinwalls/blog/2009/06/18/how-to-sell-more-toothpaste). Хотя она производит правдоподобное впечатление и у меня нет причин не верить ей, я не смог найти подтверждение в других источниках.
15. C.Jaffe, Beware: Same price, less product, MSN Money (2011).
16. S.Clifford, C.Rampell, Food inflation kept hidden in tinier bags (2011).
17. Jaffe, указ. соч.
18. W.Poundstone, Priceless: The Psychology of Hidden Value (2011).
19. L.Ashton, Left-digit bias and inattention in retail purchases: Evidence from a field experiment, Unpublished paper, март (2009).
20. E.Ginzberg, Customary prices, American Economic Review, 26(2) (1936).
21. Например, K.Basu, Consumer cognition and pricing in the nines in oligopolistic markets, Journal of Economics and Management Strategy (2006).
22. E.Anderson, D.Simester, Effects of \$9 price endings on retail sales: Evidence from field experiments, Quantitative Marketing and Economics, 1 (2003).
23. N.Lacetera, et al, Inattention in the used car market, Working paper, октябрь (2009).
24. T.Hossain, J.Morgan, Plus shipping and handling: Revenue (non) equivalence in field experiments on eBay, Advances in Economic Analysis and Policy, 6(3) (2006).
25. A.Morales, G.Fitzsimons, Product contagion: Changing consumer evaluations through physical contact with «disgusting» products, Journal of Market Research, XLIV (2007).
26. B.Wicker, et al, Both of us disgusted in my insula: The common neural basis of seeing and feeling disgust, Neuron, 40 (2003).
27. N.Novemsky, et al, Preference fluency in choice, Journal of Marketing Research, XLIV (2007).
28. E.J.Newman, et al, Non-probative photographs (or words) inflate truthiness, Psychonomic Bulletin & Review (2012).

### ГЛАВА 3. «Я ЗНАЮ, О ЧЕМ ВЫ ДУМАЕТЕ!»

1. D.Gilbert, J.Hixon, The trouble of thinking: Activation and application of stereotypic beliefs, *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (1991).
2. S.Whalen, R.Bartholomew, The great New England airship hoax of 1909, *New England Quarterly*, 75(3) (2002).
3. A.Hoeve, The mind miners, *Holland Herald* (2013).
4. J.Burne, A probe inside the mind of the shopper, *Financial Times*, 28 ноября (2003).
5. W.Gehring, A.Willoughby, The medial frontal cortex and the rapid processing of monetary gains and losses, *Science*, 295 (2002).
6. Обычно на обучающем сеансе к пальцам человека присоединяют сенсоры, и затем он смотрит, как стрелка движется по шкале, или слушает, как повышается и понижается звук. По мере того, как он все больше расслабляется, изменение его физического состояния отслеживается оборудованием и возвращается испытуемому.
7. D.Lewis, *The Alpha Plan* (1986). Эта книга стала основой программы BBC Horizon.
8. BBC Tomorrow's World.
9. S.Dabkowski, Big Brother takes a closer look, *Business Review Weekly*, 9 сентября (1996).
10. Цитата из Tomorrow's World.
11. Neuroco работала на крупнейшие британские и американские компании. В 2009 году ее поглотила Neurofocus, которой владеет Nielsen, и она стала крупнейшей нейромаркетинговой компанией мира. Компанию основал энергичный и харизматичный Ананта Прадип.
12. H.Krugman, Brain wave measures of media involvement, *Journal of Advertising Research* (1971).
13. Например, в 1984 году Сидни Уайнштейн, Курт Уайнштейн и Рональд Дрозденко опубликовали работу под названием Brain wave analysis («Анализ мозговых волн») в *Journal of Psychology and Marketing*, 1(1). Они объяснили, что такие факторы, как культурное, социальное, личностное и психологическое влияние, могут заставить покупателей с предубеждением отвечать на вопросы во время исследований рынка. Они считали, что

за счет мониторинга электрической активности их мозга можно избежать «проблемы чужеродных факторов, вызывающих предубеждение при вербальной реакции».

14. S.McClure, et al, Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks, *Neuron*, 44(2) (2004).
15. Там же.
16. John Ward, personal communication. Полную расшифровку интервью можно посмотреть на [www.the-brainsell.com/interviews](http://www.the-brainsell.com/interviews)
17. Brain Scam? *Nature Neuroscience*, 7(7) (2004).
18. В нашей компании мы используем нейронные сети для обучения компьютера электрическим паттернам в мозгу человека, когда он смотрит на образы, известные тем, что вызывают конкретные эмоции или уровень внимания. Паттерны, вызванные у каждого из испытуемых тестируемыми раздражителями, скажем, рекламой пива, затем можно поочередно сравнить с первым набором результатов. Позволив испытуемым действовать в рамках самоконтроля, можно избежать многих предубеждений, описанных в этой главе.
19. R.Dooley, *Brainfluence* (2012). Полный текст моего интервью Рождеру, автору популярного блога *Neurosciencemarketing*, можно найти на [www.the-brainsell.com/interviews](http://www.the-brainsell.com/interviews)
20. Tzramsoy, The fuzzy concept of neuromarketing, *brainethics.org/?p=795*
21. Первые данные, полученные в результате проекта сотрудничества ARF NeuroStandards Collaboration Project и NeuroStandards Retreat, 12–14 января (2011).
22. Там же.
23. W.Uttal, *The New Phrenology* (2001).

## ГЛАВА 4. ПОЧЕМУ ШОПИНГ НЕ ТОЛЬКО «В СОЗНАНИИ»

1. I.Hung, A.Labroo, From firm muscles to firm willpower: Understanding the role of embodied cognition in self-regulation, *Journal of Consumer Research*, 37(6) (2011).
2. L.Hickey, The brain in a vat argument, *Internet Encyclopedia of Philosophy* (2005), [www.iep.utm.edu/brainvat](http://www.iep.utm.edu/brainvat)

3. Самуэль Томас фон Сёммеринг (1755–1830) был заметным немецким анатомом и философом, который написал ряд известных книг, в том числе *On the Structure of the Human Body*, в пяти томах (1791). Он полагал, что нервы действуют независимо от мозга, который он не считал важным для постоянства жизни.
4. M.Roach, *Stiff: The Curious Lives of Human Cadavers* (2004).
5. R.White, et al, Isolation of the monkey brain: In vitro preparation and maintenance, *Science*, 141 (1963).
6. Roach, указ. соч.
7. L.Shapiro, *Embodied Cognition* (2011).
8. B.Van den Bergh, et al, Embodied myopia, *Journal of Marketing Research*, 48(6) (2011).
9. W.Key, *The Age of Manipulation* (1993).
10. J.Kalat, *Biological Psychology* (1998).
11. R.Ley, et al, Microbial ecology: Human gut microbes associated with obesity, *Nature*, 444(21) (2006).
12. Цитируется в D.Fleming, *Attitude: The History of a Concept*. In D.Fleming, B.Bailyn (eds), *Perspectives in American History*, Vol. 1 (1967).
13. Hung & Labroo, указ. соч.
14. J.Chandler, N.Schwarz, How extending your middle finger affects your perception of others: Learned movements influence concept accessibility, *Journal of Experimental Social Psychology*, 45 (2009).
15. J.Ackerman et al Incidental haptic sensations influence social judgments and decisions, *Science*, 328(5986) (2010).
16. H.Lempert, M.Kinsourne, Effect of laterality of orientation on verbal memory, *Neuropsychologia*, 20 (1982).
17. D.Carney, et al, Power posing: Brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance, *Psychological Science*, 21(1) (2010).
18. J.Forster, How body feedback influences consumers' evaluation of products, *Journal of Consumer Psychology*, 14(4) (2004).
19. D.Casasanto, Embodiment of abstract concepts: Good and bad in right and left-handers, *Journal of Experimental Psychology*, 138(3) (2009).
20. D.Oppenheimer, The secret life of fluency, *Trends in Cognitive Sciences*, 12(6) (2008).
21. A.Alter, D.Oppenheimer, Predicting short-term stock fluctuations by using processing fluency, *Proceedings, National Academy of Science*, 103 (2006).



22. N.Novemsky, et al, Preference fluency in choice, *Journal of Marketing Research*, 44(3) (2007).
23. Van den Bergh, et al, указ. соч.
24. J.Cacioppo, et al, Rudimentary determinants of attitudes: II. Arm flexion and extension have differential effects on attitudes, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(1) (1993).
25. C.Choi, How Wii and Kinect hack into your emotions (2010), *Wired*, [www.wired.com/wiredscience/2010/11/wii-emotion](http://www.wired.com/wiredscience/2010/11/wii-emotion)
26. D.Ariely, G.Loewenstein, The heat of the moment: The effect of sexual arousal on sexual decision making, *Journal of Behavioral Decision Making*, 19 (2006).
27. L.Kray, et al, Feminine charm: An experimental analysis of its costs and benefits in negotiations, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 109 (2012).
28. J.Fisher, et al, Hands touching hands: Affective and evaluative effects of interpersonal touch, *Sociometry*, 39(4) (1976).
29. E.Saunders, Stock Prices and Wall Street Weather, *American Economic Review*, 83(5) (1993).

## ГЛАВА 5. ВНУТРИ ПОКУПАЮЩЕГО МОЗГА

1. R.Montague, Why Choose this Book? (2006).
2. Это не только известные пять чувств: зрение, слух, вкус, тактильные ощущения и запах, — но и терморцепция. Наша способность ощущать холод и тепло считается работой сразу нескольких органов чувств, не только из-за наличия двух отдельных чувствительных элементов: одного для тепла и второго для холода, — но и потому, что совершенно другой тип терморцептора расположен в мозге и используется для восприятия температуры внутри тела. Проприоцепция сообщает нам, где находятся части нашего тела по отношению к другим частям тела; сенсоры напряжения следят за напряжением мускулов; ноцицепция передает ощущение боли; эквilibроцепция позволяет сохранять баланс; рецепторы растяжения расположены в легких, мочевом пузыре, желудке и пищеварительном тракте; хеморецепторы участвуют в выявлении гормонов и наркотиков в крови;

а магнитоцепция позволяет определять магнитные поля. Все это помимо органов чувств сообщает нам о том, что мы голодны или хотим пить.

3. P.Montague, Neuroeconomics: A view from neuroscience, *Functional Neurology*, 22(4) (2007).
4. A.Schopenhauer, *Essays and Aphorisms* (1851/1970).
5. Другие психологи называют эти системы мышления ассоциативной и правильной, модулем ввода и высшим сознанием, эксплицитной и имплицитной, импульсивной и рефлексивной. Также в качестве нейтрального описания широко используются термины «система 1» и «система 2».
6. D.Lewis, *Impulse: Why We Do What We Do without Knowing Why We Do It* (2013).
7. Дэниел Канеман. *Думай медленно... Решай быстро*. — М. : АСТ, 2013.
8. F.Maine de Biran, *The Influence of Habit on the Faculty of Thinking* (1803/1929).
9. J.Bargh, Losing consciousness: Automatic influences on consumer judgment, behaviour, and motivation, *Journal of Consumer Research*, 29 (2002).
10. L.Barrett, The future of psychology: Connecting mind to brain, *Perspectives on Psychological Science*, 4(4) (2009).
11. M. Enesi, et al, Power and choice: Their dynamic interplay in quenching the thirst for personal control, *Psychological Science*, 22(8) (2011).
12. G.Gigerenzer, P.Todd, *Simple Heuristics That Make Us Smart*.
13. J.Alberts, G.Decsy, Terms of endearment, *Developmental Psychobiology*, 23(7) (2004).
14. E.Rolls, et al, Warm pleasant feelings in the brain, *Neuroimage*, 41(4) (2008).
15. S.Fiske, et al, Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence, *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2) (2007).
16. H.Ijzerman, G.Semin, The thermometer of social relations, *Psychological Science*, 20(10) (2009).
17. S.Wiltermuth, C.Heath, Synchrony and co-operation, *Psychological Science*, 20(1) (2009).
18. B.Englich, T.Mussweiler, Sentencing under uncertainty: Anchoring effects in the courtroom, *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (2001).

19. E.Birte, Blind or biased? Justitia's susceptibility to anchoring effects in the courtroom based on given numerical representations, *Law and Policy*, 28(4) (2006).

## **ГЛАВА 6. УБЕЖДАЮЩАЯ СИЛА АТМОСФЕРИКОВ**

1. L.Carbhone, S.Haеckel, Engineering customer experiences, *Marketing Management*, 3 (1994).
2. P.Kotler, Atmospherics as a marketing tool, *Journal of Retailing*, 49(4) (1973).
3. L.Turley, R.Milliman, Atmospheric effects on shopping behaviour: A review of the experimental evidence, *Journal of Business Research*, 49 (2000).
4. M.Holbrook, E.Hirschman, The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun, *Journal of Consumer Research*, 9 (1982).
5. Nick Thornton, интервью, октябрь (2012).
6. Carbhone & Haеckel, указ. соч.
7. S.Biddle, How to be a genius: This is Apple's secret employee training manual, *Gizmodo.com*, 28 августа (2012).
8. E.Kim, D.Yoon, Why does service with a smile make employees happy? A social interaction model, *Journal of Applied Psychology*, 97(5) (2012).
9. См. [www.the-brainsell.com/interviews](http://www.the-brainsell.com/interviews)
10. Например, в знаменитой последней сцене фильма «Каса-бланка» 1942 года Хамфри Богарт и Ингрид Бергман обнимаются под дождем, а недалеко от них техники готовят самолет к взлету. На самом деле зрители смотрят на уменьшенную модель самолета, которую обслуживают карлики. Дождь и туман помогают скрыть сравнительную грубость этой измененной перспективы.
11. Приблизительно за пятнадцать лет до изобретения этого термина Грюэн уже прекрасно понимал, как важно создать сильные впечатления у покупателей с помощью атмосфериков. Когда в 1956 году он спроектировал первый американский торговый центр в закрытом помещении — Southdale Mall в городке Эдина недалеко от Миннеаполиса, — в середине здания стоимостью

20 миллионов долларов он построил «городскую площадь». Здесь был пруд с рыбками, огромные деревья, балконы с цветочными корзинами, огромная клетка с яркими тропическими птицами. Он стал сенсацией среди журналистов и привлек посетителей со всей страны.

12. R.Markin, et al, Social psychological significance of store space, *Journal of Retailing*, 52(1) (1976).
13. F.Birren, *Principles of Colour: A Review of Past Traditions and Modern Theories of Colour Harmony* (1969).
14. K.Jacobs, J.Suess, Effects of four psychological primary colors on anxiety state, *Perceptual and Motor Skills*, 41(1) (1975).
15. B.Babin, et al, Color and shopping intentions: The intervening effect of price fairness and perceived affect, *Journal of Business Research*, 56(7) (2003).
16. J.Bellizzi, R.Hite, Environmental color, consumer feelings and purchase likelihood, *Psychology and Marketing*, 9 (1992).
17. N.Puccineli, et al, Are men seduced by red? The effect of red versus black prices on price perception, *Journal of Retailing*, 88(2) (2013).
18. Babin, et al, указ. соч.; S.Singh, Impact of color on marketing, *Management Decision*, 44(6) (2006).
19. G.Gorn, et al, Waiting for the web: How screen colour affects time perception, *Journal of Marketing Research*, 41(2) (2004).
20. C.Gulas, C.Schewe, Atmospheric Segmentation: Managing Store Image with Background Music, *Enhancing Knowledge Development in Marketing* (1994).
21. P.Smith, R.Curnow, Arousal hypothesis and the effects of music on purchasing behavior, *Journal of Applied Psychology*, 50 (1966).
22. R.Milliman, Using background music to affect the behavior of supermarket shoppers, *Journal of Marketing*, 46(3) (1982).
23. J.Dublino, Multi-sensory Dunkin' Donut campaign spikes sales, *Scent Marketing Digest*, 9 апреля (2012).
24. J.Dublino, McCain Foods to launch multi-sensory bus shelter ads in UK, *Scent Marketing Digest*, 7 февраля (2012).
25. ScentAir USA, Scent study: Bloomingdale's.
26. J.Sanburn, NYC grocery store pipes in artificial food smells, *Time Magazine Moneyland*, 20 июля (2011), [moneyland.time.com/2011/07/20/nyc-grocery-store-pipes-in-artificial-food-smells](http://moneyland.time.com/2011/07/20/nyc-grocery-store-pipes-in-artificial-food-smells)
27. ScentAir UK, Scent research.

28. L.Doucè et al, Smelling the books: The effect of chocolate scent on purchase-related behavior in a bookstore, *Journal of Environmental Psychology*, июль (2013).
29. Ed Burke, интервью, октябрь (2012).
30. W.Li, et al, Subliminal smells can guide social preferences, *Psychological Science*, 18(12) (2007).
31. M.Kosfeld, et al, Oxytocin increases trust in humans, *Nature*, 435(2) (2005).
32. A.Damasio, Brain Trust, *Nature* 435 (2005).
33. J.Carroll, Time pressures, stress common for Americans (2008).
34. M.Rudd, et al, Awe expands people's perception of time, alters decision making, and enhances well-being, *Psychological Science*, август (2012).

## **ГЛАВА 7. ЛЮБОВЬ К БРЕНДУ: КОНСТРУИРОВАНИЕ ЭМОЦИЙ**

1. T.Peters, What great brands do, *Fast Company*, август–сентябрь (1997).
2. E.Pichler, A.Hemetsberger, Hopelessly devoted to you: Towards an extended conceptualization of consumer devotion, *Advances in Consumer Research*, 34 (2007).
3. A.Ahuvia, Beyond the extended self: Loved objects and consumers' identity narratives, *Journal of Consumer Research*, 32 (2005).
4. M.Thomson, et al, The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands, *Journal of Consumer Psychology*, 15(1) (2005).
5. G.Wang, Attitudinal correlates of brand commitment, *Journal of Relationship Marketing* (2002).
6. M.Reimann, et al, How we relate to brands: Psychological and neurophysiological insights into consumer–brand relationships, *Journal of Consumer Psychology*, январь (2012).
7. J.Trout, Differentiate or die, *Forbes*, 5 декабря (2005), [www.forbes.com/opinions/2005/12/02/ibm-nordstrom-cocacola-cx\\_jt\\_1205trout.html](http://www.forbes.com/opinions/2005/12/02/ibm-nordstrom-cocacola-cx_jt_1205trout.html)
8. B.Schwartz, *The Paradox of Choice* (2004).
9. Trout, указ. соч.

10. G.Miller, Spent: Sex, Evolution, and Consumer Behavior (2009).
11. R.Reeves, Reality in Advertising, New York: Knopf. An early pioneer of television advertising (1961). Именно Ривз придумал фразу, все еще широко используемую и сегодня: «Уникальное торговое предложение» (USP).
12. R.Zajonc, On the primacy of affect, American Psychologist, 39 (1984).
13. R.Bornstein, Exposure and affect: Overview and meta-analysis of research, 1968–1987, Psychological Bulletin, 106(2) (1989).
14. N.Klein, No Logo (2000).
15. P.Knight, G.Willigan, High performance marketing: An interview with Nike's Phil Knight, Harvard Business Review, июль (1992).
16. J.Schor, Born to Buy (2004).
17. J.Schor, The Overspent American (1999).
18. Klein, указ. соч.
19. D.Aaker, Managing Brand Equity (1991).
20. Режиссер Ридли Скотт, в роли анонимной героини Аня Мейджор; ролик был задуман Chiat/Day.
21. A.Berger, Ads, Fads and Consumer Culture (2007).
22. J.Ledoux, The Emotional Brain (1999).
23. G.Lowenstein, et al, Risk as feelings, Psychological Bulletin (2001).
24. Reimann, et al, указ. соч.
25. A.Simson, Neuromarketing, emotions and campaigns, Unpublished Master's thesis (2010).
26. M.Wells, In search of the buy button (2003), Forbes.com, [www.forbes.com/forbes/2003/0901/062.html](http://www.forbes.com/forbes/2003/0901/062.html)
27. C.Born, et al, MRI shows brains respond better to name brand (2006), представлено на ежегодном собрании Radiological Society of North America.
28. Исследование, проведенное от имени Mindjet.
29. Lynda Shaw, личное общение.
30. G.Cross, An All-Consuming Century (2000).
31. N.Hagemann, et al, When the referee sees red..., Psychological Science, 19(8) (2009).
32. Bailey Dougherty, личное общение (2012).
33. D.Lewis, The Secret Language of Your Child (1978).
34. L.Liikkanen, Involuntary music among normal populations and clinical cases, ACNR, 12(4) (2012).
35. B.Fox, Audible icons, New Scientist, 176(2371) (2002).

36. Dan Jones, личное общение (2013).
37. Информация о Бетти Крокер была получена в Roy Rosenzweig Center for History and New Media, Department of History and Art History, George Mason University, [chnm.gmu.edu/sidelights/who-was-betty-crocker](http://chnm.gmu.edu/sidelights/who-was-betty-crocker)
38. Miller, указ. соч.

## ГЛАВА 8. СИЛА СУБЛИМИНАЛЬНОГО ИНСТРУКТИРОВАНИЯ И УБЕЖДЕНИЯ

1. E.Rosenberg, Mindfulness and consumerism. In T.Kasser, A.Kanner (eds), *Psychology and Consumer Culture: The Struggle for a Good Life in a Materialistic World* (2004).
2. B.Garfield, «Subliminal» seduction and other urban myths, *Advertising Age*, 18 сентября (2000).
3. O'Toole, указ. соч.
4. Talk of the town, *New Yorker*, 13 апреля (1957).
5. Там же.
6. K.Crandall, Invisible commercials and hidden persuaders: James M. Vicary and the subliminal advertising controversy of 1957 (2006).
7. Diddling the subconscious, *Nation*, 5 октября (1957).
8. N.Cousins, Smudging the subconscious, *Saturday Review*, 5 октября (1957).
9. A.Huxley, *Brave New World Revisited* (2004 [1959]).
10. F.Danzig, Subliminal advertising — Today it's just historic flashback for researcher Vicary, *Advertising Age*, 33 (1962).
11. Aristotle, *Parva Naturalia* (1908).
12. H.Aarts, et al, Preparing and motivating behavior outside of awareness, *Science*, 319(21) (2008).
13. R.Zajonc, Mere exposure: A gateway to the subliminal, *Current Directions in Psychological Science*, 10(6) (2001).
14. См. [www.whale.to/c/key\\_i.html](http://www.whale.to/c/key_i.html)
15. Там же.
16. W.Kilbourne, et al, The effect of sexual embedding on responses to magazine advertisements, *Journal of Advertising*, 14 (1985).
17. D.Simons, C.Chabris, Gorillas in our midst: Sustained inattention blindness for dynamic events, *Perception*, 28 (1999).

18. T.Carter, et al, A single exposure to the American flag shifts support toward Republicanism up to 8 months later, *Psychological Science*, 8 июля (2011).
19. J.Karremans, et al, Beyond Vicary's fantasies: The impact of subliminal priming and brand choice, *Journal of Experimental Social Psychology*, 42 (2006).
20. B.Bahrami, et al, Attentional load modulates responses of human primary visual cortex to invisible stimuli, *Current Biology*, 17(6) (2007).
21. Phil Barden, личное общение. Полностью беседу можно почитать здесь: [www.the-brainsell.com/interviews](http://www.the-brainsell.com/interviews)
22. B.Nosek, et al, Math = me, me = female, therefore math = me, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (2002).
23. A.Greenwald, S.Farnham, Using the Implicit Association Test to measure self-esteem and self-concept, *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (2000).
24. S.Koole, et al, What's in a name: Implicit self-esteem and the automatic self, *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (2001).
25. K.Marsh, et al, Heart versus reason in condom use: Implicit versus explicit attitudinal predictors of sexual behaviour, *Zeitschrift fur Experimentelle Psychologie*, 48 (2001).
26. L.Rudman, L.Kilianski, Implicit and explicit attitudes toward female authority, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (2000).
27. Karremans, et al, указ. соч.

## ГЛАВА 9. КОГДА ТЕЛЕВИЗОР СЛЕДИТ ЗА ВАМИ

1. Kilbourne, указ. соч.
2. R.Allen, *Channels of Discourse, Reassembled* (1992).
3. Kilbourne, указ. соч.
4. Allen, указ. соч.
5. G.Gerbner, et al, Living with television: The dynamics of the cultivation process. In J.Bryant, D.Zillman (eds), *Perspectives on Media Effects* (1986).
6. W.Ong, *Interfaces of the World: Studies in the Evolution of Consciousness and Culture* (1977).



7. A.Pratkanis, E.Aronson, *Age of Propaganda: The Everyday Use and Abuse of Persuasion* (1992).
8. Gerbner, et al, указ. соч.
9. J.McLeod, S.Chaffee, *The construction of social reality*. In J.Tedeschi (ed), *The Social Influence Process* (1972).
10. S.Iyengar, D.Kinder, *News That Matters: Television and American Public Opinion* (1987).
11. B.Cohen, цитируется в E.Rogers, J.Dearing, *Agenda-setting research: Where has it been, where is it going?* In J.A.Anderson (ed), *Communication Year Book II* (1988).
12. J.McNeal, *The Kids Market, Myths and Realities* (1999).
13. Schor, *Born to Buy*.
14. E.Clark, *The Real Toy Story* (2007).
15. Цитата из интервью с Лео Занном, [www.protoncharging.com/1999/07/19/interview-leo-zahn](http://www.protoncharging.com/1999/07/19/interview-leo-zahn)
16. Schor, *Born to Buy*.
17. Clark, указ. соч.
18. J.Harris, et al, *Priming effects of television food advertising on eating behaviour*, *Health Psychology*, 28(4) (2009).
19. P.Kotler, et al, *Principles of Marketing: European Edition* (2002).
20. J.Mander, *Four Arguments for the Elimination of Television* (1978).
21. W.Scott, *The Theory of Advertising* (1903).
22. D.Berry, Z.Dienes, *The relationship between implicit memory and implicit learning*, *British Journal of Psychology*, 82(3) (1991).
23. S.Shapiro, H.Krishnan, *Memory-based measures for assessing advertising effects: A comparison of explicit and implicit memory effects*, *Journal of Advertising*, 30(3) (2001).
24. A.Mehta, S.Purvis, *Reconsidering recall and emotion in advertising*, *Journal of Advertising Research*, март (2006).
25. J.LeDoux, *The Emotional Brain* (1998).
26. J.Kim, et al, *The role of affect in attitude formation: A classical conditioning approach*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2) (1998).
27. R.Herzstein, *The War That Hitler Won* (1987).
28. R.Zajonc, *Attitudinal effects of mere exposures*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(2) (1968).
29. W.Kunst-Wilson, R.Zajonc, *Affective discrimination of stimuli that cannot be recognized*, *Science* (1980).

30. R.Zajonc, Feeling and thinking: Preferences need no inferences, *American Psychologist*, 35(2) (1980).
31. C.Pechmann, D.Stewart, Advertising repetition: A critical review of wearin and wearout, *Current Issues and Research in Advertising*, 11 (1988).
32. G.Lakoff, R.Nunez, *Where Mathematics Comes From: How the Embodied Mind Brings Mathematics into Being* (2000).
33. Mander, указ. соч.

## **ГЛАВА 10. МАРКЕТИНГОВОЕ МОГУЩЕСТВО МОБИЛЬНЫХ СРЕДСТВ СВЯЗИ**

1. S.Smith, Chasing authenticity at SXSW, *Mobile Insider*, 12 марта (2013).
2. S.Smith, Gone in 60 minutes: Most mobile searches convert in first hour, *Mobile Insider*, март (2013).
3. M.Walsh, Cross-platform will dictate content, ad strategies in 2013, *Online Media Daily*, 25 февраля (2012).
4. S.Smith, Tablets evolving into our transaction screen (2013), *Mobile Insider*, 29 января, *Mediapost.com*.
5. B.Fogg, *Persuasive Technology: Using Computers to Change What We Think and Do* (2003).
6. Там же, р. 43.
7. T.Postmes, et al, Social influence in computer-mediated communication: The effects of anonymity on group behaviour, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27 (2001).
8. E.Pariser, *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You* (2011).
9. A.-C.Diaz, Goodby and B-Reel enter the asylum for the sequel to Doritos Hotel 626, *Creativity On Line*, 23 сентября (2009), [www.creativity-online.com/news/goodby-and-breel-step-into-the-asylum-for-the-sequel-to-doritos-hotel-626/139224](http://www.creativity-online.com/news/goodby-and-breel-step-into-the-asylum-for-the-sequel-to-doritos-hotel-626/139224)
10. Kevin Ritchie, Doritos continues interactive horror franchise with Asylum 626, *Boards*, 22 сентября (2009), [www.boardsmag.com/articles/online/20090922/asylum626.html](http://www.boardsmag.com/articles/online/20090922/asylum626.html). Doritos также использовала стратегию интерактивной упаковки для своего музыкального сайта [Doritoslatenight.com](http://Doritoslatenight.com), где пользователи должны были

навести веб-камеру на специальный символ, напечатанный на коробке Tacos at Midnight и Last Call Jalapeno Pepper, чтобы посмотреть концерт в 3D, в котором выступали группы blink-182 и Big Boi. Aden Hepburn, Doritos late night chips: Augmented reality in a bag, Digital Buzz Blog, 11 июля (2009).

11. K.Montgomery, J.Chester, Digital food marketing to children and adolescents: Problematic practices and policy interventions, National Policy and Legal Analysis Network to Prevent Childhood Obesity (2011).
12. Games advertising strikes an emotional chord with consumers, 15 июня (2009). См. также Doritos Xbox live arcade game smashes records, 21 июня (2011).
13. L.Scarpello, The retailer's guide to So-Lo-Mo (2012), Monetate.com.
14. E. Steel, Magazine sales suffer from the hard cell, Financial Times, 7 февраля (2013).
15. Emi Gal, personal communication, ноябрь (2012).

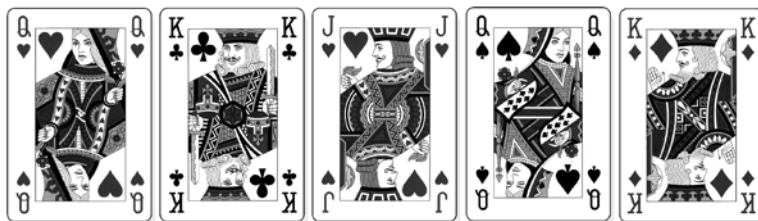
## ГЛАВА 11. МОЗГ В КЛЕТКЕ ПРОДАЖ — БЕЗВОЗВРАТНО

1. J.Mandese, I, advertiser, Media Post, 16 февраля (2013).
2. J.Weizenbaum, ELIZA: A computer program for the study of natural language communication between man and machine, Communications of the ACM, 9(1) (1966).
3. J.Weizenbaum, Computer Power and Human Reason (1976).
4. B.Reeves, C.Nass, The Media Equation: How People Treat Computers, Television and New Media Like Real People and Places (1998).
5. Там же.
6. B.Fogg, Charismatic computers: Creating more likeable and persuasive interactive technologies by leveraging principles from social psychology, doctoral dissertation, Stanford University (1997).
7. Там же.
8. P.Warren, J.Whyatt, Are you ready for a cyber crime wave? New Statesman, 22–28 февраля (2013).
9. Douglas Rushkoff, торжественная речь на открытии конференции Hello Etsy в Берлине (2011).
10. O.Solon, How much data did Facebook have on one man? 1,200 pages of data in 57 categories, Wired, 28 декабря (2012).

11. S.Johnson, Can anything take down the Facebook juggernaut? Wired, май (2012).
12. You are what you like, Science, 339 (2013).
13. Corporation for Public Broadcasting, Frontline's The Persuaders, 9 ноября (2004).
14. Pariser, указ. соч.
15. R.Gallagher, Software that tracks people on social media created by defence firm, The Guardian, 10 февраля (2013).
16. Там же.
17. M.Bevans, What consumers want — But don't know yet! Presentation at QSP summit, 7 марта (2013).
18. A.Brown, Coca-Cola: The creation of Expedition 206 (2009).
19. P.Odel, Coca-Cola bows largest reward program in its history, Promo Magazine, 2 марта (2006).
20. C.Kruse, Coca-Cola Vice President for Global Interactive Marketing (2010).
21. Peter Robinson, цитируется по Cambridge University Press release (2006).
22. Там же.
23. S.Shayon, Interactive advertising: Here's looking at you, kid. Brand-channel (2011).
24. Там же.
25. C.Hankin, Letter to The Guardian, 12 февраля (2013).
26. J.Taysom, Letter to The Guardian, 12 февраля (2013).
27. Джон Пэлфри, Урс Гассер. Дети цифровой эры. — М. : Эксмо, 2011.

## ГЛАВА 12. ПУСТЬ ПОКУПАТЕЛЬ ЗНАЕТ

1. Jaffe, указ. соч.



*Тест с игральными картами — вторая последовательность (см. с. 193)*

# МАКСИМАЛЬНО ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ОТ ИЗДАТЕЛЬСТВА «МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/  
predlojite-nam-knigu/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/)

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

*Научно-популярное издание*

**Льюис Дэвид**

**Нейромаркетинг в действии**  
**Как проникнуть в мозг покупателя**

Главный редактор *Артем Степанов*  
Ответственный редактор *Дмитрий Овчаров*  
Литературный редактор *Ирина Зубкова*  
Арт-директор *Алексей Богомолов*  
Дизайн обложки *Наталья Савиных*  
Верстка *Юлия Рахманина*  
Корректоры *Ярослава Терещенкова,*  
*Екатерина Лебедева*