

**Ричард Шоттон**

**Фабрика выбора (часть 1)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.  
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть  
осуществлены только с согласия правообладателей**

# Предисловие

## О чем эта книга

«Фабрика выбора» — рассказ о том, как открытия в области науки о поведении могут использоваться в рекламном бизнесе. Поведенческая наука, изучающая механизмы принятия решений, важна для всех, кто работает в сфере рекламы, поскольку доступно объясняет, почему покупатель выбирает тот или иной продукт.

Людям ежедневно приходится принимать слишком много решений. У них просто нет достаточного количества времени или энергии, чтобы скрупулезно и логически подходить к обдумыванию каждой проблемы. Вместо этого они применяют упрощенные методы, позволяющие принимать решения как можно более быстро. Но ускоренный выбор может обусловить ошибки восприятия. Такие ошибки — предубеждения, стереотипы, предрассудки и т.п. — и являются главной темой книги.

Если рекламодатели будут знать об этих ошибках, свойственных восприятию потребителей, и учитывать их при создании своей продукции и коммуникаций, то смогут использовать эти знания с выгодой для себя. Они получат возможность работать с рациональным в человеческой природе, вместо того чтобы непродуктивно бросать ей вызовы.

Некоторые успешные бренды, включая Apple и Volkswagen, используют науку о поведении, но таких компаний очень мало.

Вам же эта наука поможет получить преимущество перед конкурентами.

Наука о поведении выявила невероятно широкий, постоянно растущий диапазон ошибок восприятия. Это означает, что в основе любой вашей коммуникационной проблемы обычно лежит соответствующая ошибка, с которой следует разобраться. Эта книга не является нудным списком всех ошибок восприятия, выявленных благодаря науке о поведении. Я сфокусировался на 25 наиболее распространенных тенденциях в рекламе. Зная о них, вы можете сделать свои рекламные кампании более эффективными.

## Для кого эта книга

«Фабрика выбора» адресована прежде всего тем, кто работает в сфере рекламы и маркетинга и представляет рекламное агентство либо отдельный бренд. Я расскажу вам, как применять поведенческую науку в своей профессиональной деятельности. Предприниматели или люди, просто желающие расширить свой кругозор, также найдут здесь много интересного.

## Структура

Книга разделена на 25 глав, в каждой из которых раскрывается специфика одной ошибки восприятия. Вы можете читать их по порядку, а можете изучать выборочно, без определенной системы — так, как вам больше нравится. Мы будем наблюдать за действиями и решениями одного и того же человека в течение дня. Каждая глава начинается с короткого рассказа, подробно объясняющего, почему герой поступил так, а не иначе. Его решения могут быть случайными, вроде того, какое пиво выбрать в баре, либо осознанными — например, кого из соискателей взять

на работу после собеседования. Человек, за которым мы будем следовать на протяжении дня, должен заинтересовать вас: это вы.

Я объясню, почему вы приняли именно такое решение, указав на определенную ошибку восприятия, и расскажу, как существование данного явления подтверждается наукой и реальной жизнью. Эти свидетельства более надежны, чем те, что лежат в основе многих теорий, влияющих на решения рекламистов. Они представляют собой признанные в научном сообществе результаты экспериментов, проведенных ведущими мировыми учеными, такими как нобелевские лауреаты Даниэль Канеман и Герберт Саймон или психологи Эллиот Аронсон и Леон Фестингер.

Некоторые подробности экспериментов будут вам особенно полезны, поскольку о них мало кому известно и, вооружившись этими знаниями и применив их на практике, вы сможете получить преимущества перед конкурентами.

Я также расскажу о своих собственных экспериментах в этой сфере. Они являются мостом между наукой и практикой и доказывают, что наука о поведении на сегодняшний день является весьма актуальной и на нее можно опираться как в ситуациях, связанных с торговлей, так и в иных обстоятельствах.

Самое важное: объяснение того, как применять эти знания, составляет основную часть каждой главы. С помощью поведенческой науки вы сможете лучше понять и привлечь свою целевую аудиторию, а развитие интернет-рекламы означает, что стало проще и дешевле тестировать новые подходы и следить за успешностью их внедрения.

Надеюсь, книга повысит интерес читателей к науке о поведении. В конце вы найдете рекомендации для дальнейшего чтения и также ссылки на все изученные мной труды. А так как эта сфера все время развивается, я также буду добавлять на свою страницу @rshotton в Twitter ссылки на все интересные новые исследования.

# Введение

## Как открытия в области социальной психологии повышают эффективность рекламы

Салон душного черного такси, ползущего вдоль Оксфорд-стрит, не слишком подходит для озарений. Тем не менее именно там изнуряюще жарким днем 2005 г. я прочитал историю, которая коренным образом изменила мои представления о рекламе.

Речь шла о Китти Дженовезе. Ее убийство и исследования, на которые данная трагедия подвигла психологов, убедили меня, что наука о поведении могла бы расшевелить рекламу.

История Китти представляется весьма печальной. В 3:20 утра 13 марта 1964 г. Дженовезе сделала первые несколько шагов из той сотни, которые было нужно пройти от автомобиля до входа в ее квартиру в Кью-Гарденс, Нью-Йорк. К несчастью, когда Китти шла по зеленой, обсаженной деревьями улице, ее заметил серийный убийца. Уинстон Мозли, 29-летний отец двоих детей, следовал за женщиной до тех пор, пока всего в нескольких ярдах от ее дома не всадил своей жертве нож в спину.

Одного этого нападения было бы недостаточно для того, чтобы шокировать жителей Нью-Йорка: в конце концов, в том году от рук убийц погибли 636 человек. Но то, что предшествовало убийству, потрясло город настолько, что изданию *The New York Times* пришлось посвятить этому событию первую страницу. Согласно газете:

«...в течение более чем 30 минут 38 уважаемых законопослушных жителей района Квинс наблюдали за тем, как убийца преследовал, а потом заколол ножом женщину, трижды атаковав ее в Кью Гарденс. Два раза звук их голосов и внезапные вспышки света, включенного в спальнях, отпугивали убийцу, мешая завершить начатое. Каждый раз он возвращался, отслеживал Китти и снова

наносил удар ножом. Никто не вызвал полицию; один свидетель позвонил после того, как женщина была уже мертва».

Предполагаемое равнодушие свидетелей возмутило ньюйоркцев. Почему никто не вмешался? Хотя многое из того, о чем говорилось в статье, позднее было оспорено, эта история вызвала интерес двух психологов — Бибба Латане и Джона Дарли. Они задались вопросом: правильно ли комментаторы интерпретировали случившееся? Может быть, никто из нескольких десятков свидетелей не вмешался *именно* потому, что свидетелей было так много?

Латане и Дарли провели следующие несколько лет, проверяя свою гипотезу. Я буду рассматривать их результаты более детально при обсуждении так называемого эффекта коктейльной вечеринки, сейчас же достаточно отметить, что ученые доказали: чем больше число тех, от кого можно ждать помощи, тем меньше вероятность того, что хотя бы один человек вмешается. Они определили это размывание ответственности как *эффект свидетеля*, однако иногда его называют *синдромом Дженовезе*.

## Практическое применение

Меня поразило, что эти исследования имели прямое отношения к проблеме, над которой я тогда работал. В то время я занимался разработкой планов использования средств рекламы, и одним из моих клиентов была Национальная служба здравоохранения Великобритании (NHS) с ее рекламной кампанией «Сдай кровь». NHS регулярно заявляла о недостатке донорской крови в стране и призывала всех сдавать кровь, но ее усилия ни к чему не приводили. Если психологи были правы, получалось, что попытки службы здравоохранения обратиться как можно к большему числу доноров наталкивались на эффект свидетеля.

*Возможно, нужно было сделать призывы более конкретными?*

К счастью, команда рекламного агентства, работавшего над проведением кампании, была открыта предложениям. Коллектив под руководством Чарли Сноу согласился протестировать цифровую запись, созданную для определенного региона. Это означало, что речь шла уже не о том, что «не хватает доноров крови по всей Великобритании, пожалуйста, помогите», а о том, что «запасы донорской крови истощаются в Базилдоне (или Брентвуде, или Бирмингеме), пожалуйста, помогите».

Спустя две недели кампания дала результаты. Доноров стало на 10% больше. Простая осведомленность об ошибке восприятия, выявленной 40 лет назад, способствовала успеху современной рекламной кампании.

Для меня это стало открытием.

Я окончил Оксфордский университет шестью годами ранее и с тех пор игнорировал академические знания, полагая, что научные исследования не имеют никакого отношения к практическому, коммерческому миру рекламы. Но я ошибался. Что могло в большей степени относиться к рекламе, призванной влиять на решения потребителей, чем изучение причин принятий решений? Как говорит Рори Сазерленд, вице-председатель Ogilvy & Mather Group<sup>1</sup>:

«Эта дисциплина обеспечивает крепкую, интеллектуальную связь между пониманием человеческой натуры и знанием того, как делать деньги».

Вы же не станете доверять доктору, не сведущему в физиологии, или инженеру, понятия не имеющему о том, что такое физика. Основываясь на своем более чем 12-летнем опыте, могу сказать, что браться за работу с рекламодателем, который ничего не знает о поведенческой науке, — верх легкомыслия.

Одно из наиболее замечательных открытий, сделанных мной, — огромное разнообразие ошибок восприятия в этой сфере.

Единой, большой теории, подкрепляющей положения науки о поведении, не существует. Но есть внушительная коллекция стереотипов, предубеждений и предрассудков, и это дает вам два преимущества. Во-первых, какая бы задача ни стояла перед вами, скорее всего, существует соответствующая ошибка восприятия, которую можно использовать. Во-вторых, вы уже не станете подгонять свою задачу под находящееся на поверхности решение вместо того, чтобы действовать наоборот.

## Одинаково эффективно и актуально

Наука о поведении дает ответы на многие сложные вопросы рекламного бизнеса, но сделанные благодаря ей открытия важны сами по себе. Дисциплина базируется на экспериментах, проведенных некоторыми из наиболее авторитетных ученых нашего времени, такими как нобелевские лауреаты Даниэль Канеман, Герберт Саймон и Роберт Шиллер.

Эта научно обоснованная теория контрастирует со многими маркетинговыми концепциями, базирующимися на казусах или традиции. Байрон Шарп, преподаватель маркетинговых наук в Университете Южной Австралии, весьма критически отнесся к тому, что маркетологи полагаются на непроверенные предположения. Он сравнил эту ситуацию со средневековыми сторонниками кровопускания, которые избегали экспериментов:

«Маркетология — настолько молодая наука, что было бы самонадеянным полагать, будто мы досконально ее знаем или овладели хотя бы базовыми знаниями.

Можно провести аналогию с медициной. Веками эта благородная профессия привлекала лучшие умы в обществе, людей, наиболее образованных. Однако на протяжении двух с половиной тысячелетий эти специалисты с энтузиазмом и повсеместно применяли кровопускание (в целом бесполезное и часто губительное "лечение") и учили ему других. Только совсем недавно, около 80 лет назад, профессиональные медики взяли на вооружение прямо противоположную процедуру, и в наше время переливание крови спасает множество жизней каждый день. Маркетологи действуют почти как средневековые доктора —



работая с жизненным опытом, впечатлениями и мифологическими объяснениями».

Так как наука о поведении основывается на экспериментах, вам не стоит принимать на веру изложенные в данной книги идеи. Методика анализа каждой ошибки восприятия находится в открытом доступе, и вы можете проверить, будет ли она работать с вашим брендом. Я потратил последние 12 лет, тестируя существующие ошибки восприятия для того, чтобы определить, как лучше всего они могут использоваться разными брендами. И результаты этих тестов — как раз то, о чем мне хотелось бы вам рассказать в этой книге.

## Конкурентное преимущество

Несмотря на значимость и надежность поведенческой науки, ее открытия не всегда применяются в маркетинге.

Рассмотрим эффект *плацебо*. Когда пациент ожидает, что лекарство подействует, оно подействует, даже если в препарате нет активных ингредиентов. Одной из самых любопытных сторон эффекта плацебо является то, что его могут значительно усилить практически несущественные детали, такие как цена, размер, вкус и даже цвет таблетки.

Антон де Кран, клинический эпидемиолог из Амстердамского университета, тщательно проанализировал результаты 12 исследований и обнаружил, что красные болеутоляющие таблетки оказывали гораздо более сильное действие, чем синие. Это можно объяснить ассоциацией, которая обусловлена культурными традициями и возникает в отношении каждого цвета: красный предполагает мощь и силу, а синий напоминает о небе и море и тем самым успокаивает. Для болеутоляющего средства сила имеет более важное значение, чем спокойствие.

Анальгетики — высокодоходный рынок. Согласно Euromonitor<sup>2</sup>, £614 млн было потрачено на анальгетики в Великобритании в 2016 г. Однако многие препараты не способны вызвать эффект плацебо. Почему-то многие бренды упускают из виду возможность усилить действие лекарства за счет незначительного изменения дизайна.

Частичная причина того, что исследования в области поведенческой науки игнорируются, состоит в том, что рекламодатели часто спрашивают потребителей напрямую об их мотивации. Подобный ход кажется вполне логичным, однако он основывается на предположении, будто слова потребителей соответствуют их действиям. К сожалению, как мы будем видеть на протяжении всей книги, такое происходит не всегда. По словам психолога Нью-Йоркского университета Джонатана Хейдта, ум считает себя Овальным кабинетом, но на деле это пресс-служба.

Не многие потребители признают, что вряд ли помогли бы незнакомцу, если с такой просьбой одновременно обратились бы и к другим людям, или что их головная боль прошла бы быстрее, выпей они пилюлю другого цвета. Когда мы видим, как потребители ведут себя на самом деле, становится очевидным, что мы находимся под влиянием множества нюансов.

То, что предприятия не принимают в расчет науку о поведении, плохо для них, но хорошо для вас. Это означает, что, опираясь на результаты исследований, вы получите конкурентное преимущество. Так что давайте перейдем к тому, что необходимо узнать.

# Глава 1

## Фундаментальная ошибка атрибуции

**Почему целевой контекст нужен брендам так же, как и целевая аудитория**

Вы хлопаете входной дверью вашего дома и бредете к машине, которая из-за отсутствия парковки во дворе стоит в паре километров от дома. По пути к автомобилю вы замечаете нищего, присевшего у какого-то порога. Поток спешащих пассажиров из пригорода течет, не останавливаясь. Вы видите, как мужчина в костюме из ткани в тонкую полоску, скорее всего, предприниматель, ускоряет шаг и отводит от бродяги взгляд. «Господи, люди сегодня такие эгоисты», — думаете вы. Вы шарите в карманах в поисках мелочи для бездомного. Но у вас есть только одна купюра, так что вы тоже идете быстрее и тоже отводите взгляд.

Ваше предположение об эгоизме того бизнесмена является примером *фундаментальной ошибки атрибуции* — когда значимость личности преувеличивается и недооцениваются причины того или иного поведения. Вы осудили действия бизнесмена, ориентируясь на его личность больше, чем на такие изменчивые факторы, как его настроение, занятость или склад ума. Это распространенная ошибка, и она серьезно влияет на то, что мы думаем об определении объектов своей коммуникации.

## Классический эксперимент

В 1973 г. психологи Принстонского университета Джон Дарли и Даниел Батсон опубликовали работу под названием «От Иерусалима до Иерихона». Этот знаменательный труд продемонстрировал, как, казалось бы, случайные контекстуальные факторы оказывают существенное, но недооцененное влияние на поведение.

Ученые попросили 40 будущих католических священников заполнить анкеты и объяснить, почему они выбрали профессию церковнослужителя. Тем самым удалось выяснить, что именно двигало студентами — желание помогать другим или же стремление обеспечить собственное спасение. После этого психологи предложили семинаристам провести пятиминутную беседу на заданную тему. Так как комната, в которой они находились, была недостаточно просторной, студентов, предварительно снабдив картой, отправляли в здание, находившееся в нескольких минутах ходьбы. Перед уходом испытуемым сообщали, сколько времени у них оставалось до начала встречи. Трети студентов сказали: «Ой, вы опоздали. Вы должны были появиться там несколько минут назад. Но ассистент вас ждет, так что поторопитесь». Тем самым были созданы условия сильной спешки.

Вторую треть, помещенную в условия средней спешки, предупредили: «К вашему приходу готовы, направляйтесь туда». И последней трети, находящейся в условиях низкой спешки, сказали: «У вас будет несколько минут перед началом беседы, но вы можете идти прямо сейчас. Если вам придется подождать, то недолго».

Таким образом студенты были произвольно и по отдельности помещены в различные условия.

Пока участники спешили или спокойно шли к своей цели, они проходили мимо помощника психологов. Человеку, казалось,

было плохо: он сидел в дверях скорчившись, с опущенной головой и закрытыми глазами, стонал и кашлял. В этом заключался смысл эксперимента. Кто из студентов остановится и окажет помощь?

## Сила ситуации

В итоге остановились 40% участников эксперимента. В качестве основной детерминанты выступало то, насколько сильным было давление времени. В условиях сильной спешки остановились около 10% — в сравнении с 43 и 63%, находившимися в условиях соответственно средней и низкой спешки. Что же касается личностных качеств, то они практически не играли роли. Ни для какой шкалы измерения не имела значения причина, по которой тот или иной студент выбирал религиозную карьеру. Ситуация, а не личность определяла поведение.

*Применимы ли эти исследования 50 лет спустя?*

Многое изменилось с тех пор. Пинта пива тогда стоила 14 пенсов, Smash Marcians рекламировали пюре быстрого приготовления, а Тим Бернерс-Ли, изобретатель Всемирной паутины, еще учился в школе. Но наши базовые принципы остаются прежними. Как сказал один из наиболее креативных деятелей в области рекламы XX в. Билл Бернбах,

«для того, чтобы развились человеческие инстинкты, понадобились миллионы лет. Еще миллионы потребуются для того, чтобы наши инстинкты стали другими. Сейчас модно говорить о том, что человек меняется. Специалист по коммуникации должен быть уверен в человеке неизменном, с его страстным стремлением выжить, вызывать восхищение, быть успешным, любить, заботиться о самом себе».

Но различные агентства все еще продолжают распространять миф о том, что потребители радикально изменились.

*Почему?*

Чаще всего это обусловлено стремлением к выгоде. Согласно Бобу Хоффману, выдающемуся автору книги «Маркетологи — с Марса, потребители — из Нью-Джерси» (Marketers Are From Mars, Consumers Are From New Jersey),

«чем больше им удастся убедить нас, что все меняется и что они нужны нам для толкования перемен, тем дольше они будут работать. Так что они завалили нас завышенными требованиями и жуткими предостережениями, которые обеспечивают им внимание и ощутимую прибыль от возрастающего числа зрителей/слушателей/читателей».

Но не стоит принимать его слова слишком близко к сердцу. На протяжении этой книги я продемонстрирую неизменную природу людей. Для этого я повторю или разовью многие классические эксперименты и докажу, что они все еще в ходу сегодня.

## **Мы постоянно недооцениваем контекст**

Эксперимент Дарли доказал, что в конкретной ситуации контекст оказывается важнее личности как таковой. Однако, прогнозируя будущие события, люди, как правило, не учитывают этот фактор.

Лора Маклин и я провели мыслительный эксперимент с 433 участниками. «Представьте, — сказали мы, — упавшего на улице человека, который, вероятно, нуждается в помощи. Как вы думаете, кто остановится: тот, кто заботлив, но торопится, или тот, кто не настолько участлив, но имеет запас времени?»

Никто и близко не подошел к правильному ответу. 81% думал, что выше вероятность того, что на помощь придут спешившие. Только 19% выбрали тех, у кого больше времени. Абсолютная противоположность результатам эксперимента Дарли.

Почему мы недооцениваем контекст как движущую силу поведения? Возможно, потому, что таким образом повышаем свою самооценку: приятно верить, что являешься образцом

рациональности. Кому же захочется признавать, что он действует под влиянием внешних сил?

Если бы эксперимент Дарли был единственным исследованием, показавшим, что люди преуменьшают значимость контекста, то тогда стоило бы с осторожностью относиться к его выводам. Однако такие же результаты были получены в ходе других исследований, самое известное из которых провел Ли Росс, профессор социальной психологии в Стэнфордском университете. Он пригласил 36 студентов для участия в тесте; половина была произвольно выбрана на роль опрашивающих, а остальные должны были отвечать. У первых было по 15 минут на то, чтобы придумать десять каверзных вопросов на любую тему, а вторым затем следовало дать на эти вопросы как можно более точный ответ. Как ожидалось, большинство делали все возможное для того, чтобы ответить на сложные вопросы. Под конец участники должны были оценить общие знания друг друга. Отвечавшие оценили знания интервьюеров значительно выше, чем те оценили знания «экзаменуемых». Обе стороны по ошибке связали успех или неудачу собеседника с личными качествами, а не с особенностями ситуации.

## Как применять этот эффект

### *1. Исследуйте часто и помалу*

Для проведения нашего мыслительного эксперимента Лора и я использовали Google Surveys. Один вопрос, адресованный национально-репрезентативной выборке, стоит около £7 за человека, и данные обычно поступают в течение дня или двух. Подобные технологии — находка для брендов. Больше не нужно ограничивать исследования рамками больших проектов, осуществляемых один раз в год. Полученные результаты можно

использовать для решения каждодневных проблем, с которыми слишком часто сталкиваются маркетологи.

## *2. Отвлекаются те, кто спешит*

Студенты, которые во время эксперимента спешили, были в меньшей степени склонны к оказанию помощи. Психологи из Принстона решили, что одной из причин было «сужение когнитивной карты» — формулировка, позаимствованная у психолога Калифорнийского университета в Беркли Эдварда Толмана.

Согласно Дарли,

«в беседе после эксперимента почти все наши семинаристы из "спешащей" группы, подумав немного, говорили, что замечали человека, вероятно, нуждавшегося в помощи. Но, похоже, они не осознавали этого, находясь с ним рядом».

Они были настолько сосредоточены на давивших на них обязательствах, что не могли в полной мере обрабатывать другую информацию. Бывает, что невнимательность является преимуществом, например тогда, когда нужно переубедить тех, кому не нравится ваш бренд, и мы рассмотрим такие случаи, обсуждая теорию ожидания. Тем не менее рекламодателям стоит считать приоритетной именно внимательную аудиторию. Самый простой урок, который можно извлечь из данного эксперимента, заключается в том, что следует избегать общения с человеком, когда он спешит.

Следует избегать общения с человеком, когда он спешит.



Этот принцип подкрепляется экспериментом, который был проведен в 2008 г. CBS Outdoor и крупной исследовательской компанией TNS и удачно назван «Вспомнить всё». Для опроса они собрали 290 человек с улицы. Некоторых сразу привели в комнату для интервью через коридор, увешанный рекламными объявлениями. Других перед этим на три минуты поместили в полную постеров комнату для ожидания. В ходе беседы респондентов попросили перечислить увиденные рекламные материалы. Разница в ответах тех, у кого было три минуты, и тех, у кого было три секунды, оказалась невероятной. По сравнению с последними участники опроса, у которых было больше времени, чтобы рассмотреть рекламу, назвали в шесть раз больше рекламы, в четыре раза лучше запомнили детали и в рекордные 14 раз чаще правильно вспомнили название бренда.

Результаты «Вспомнить всё» зависели от времени, в течение которого рассматривалась реклама. Однако, если что-то находится на виду, совсем необязательно, что это заметили. Используя метод айтрекинга, или окулографии, компания Lumen Research оценила влияние времени просмотра рекламы на ее запоминаемость. Специалисты проанализировали 100 233 показа текстовых объявлений и выяснили, что если реклама демонстрируется меньше одной секунды, то вспомнить ее в состоянии только 25% испытуемых, если же рекламу можно видеть в течение периода длительностью от одной до двух секунд, восстановить ее в памяти оказываются способны 45%. Основатель компании Майк Фоллет заявляет, что рекламодатели должны стремиться к тому, чтобы их реклама была видна по меньшей мере одну секунду. Это кажется задачей, которую легко выполнить. Однако дальнейшие данные от Lumen Research свидетельствуют: большая часть интернет-рекламы не соответствует этому требованию. Исследователи изучают группу из 300 человек, согласившихся установить айтрекинговое обеспечение на своих компьютерах. Таким образом Lumen может

мониторить, как долго люди видят рекламу в процессе обычного поиска и просмотра информации в Сети. После анализа 53 962 показов обнаружилось, что пользователи видят дольше одной секунды лишь 4% рекламы. Рекламодатели не могут сделать так, чтобы их онлайн-реклама оставалась на экране монитора по меньшей мере секунду. Им следует искать домены и форматы, которые обеспечивают длительное время просмотра. Например, есть шестикратный разрыв в средней продолжительности периода, в течение которого рекламное объявление можно видеть на крупных сайтах. Согласно компании Lumen, особенно долго реклама отображается на сайтах национальной прессы.

Различие в длительности времени показа рекламных объявлений говорит о том, что рекламодателям нужно пересмотреть их стратегию покупки СМИ. В настоящий момент стандартным критерием является цена за тысячу просмотров рекламы в интернете — но данные Lumen должны заставить рекламодателей подумать о том, что лучше вкладывать деньги в затрачиваемое на просмотр время.

### ***3. Учитывайте не только целевые аудитории, но и целевые контексты***

Самый важный результат этого эксперимента состоит в том, что ситуативные факторы часто оказывают больше влияния на поведение, чем личность. Это подрывает одно из самых глубоких убеждений рекламщиков — что бренды должны выявить ядро целевой аудитории и затем сфокусировать на нем свои коммуникационные усилия. Эксперимент показывает, что бренды должны сосредоточиться на целевых контекстах в неменьшей мере, чем на целевых аудиториях. В этой книге мы посмотрим, как контексты поощряют определенные типы поведения.

#### ***4. Не думайте, что вы знаете правильный контекст***

Эксперимент Дарли завершился примечательным образом. Вспомните, как психологи попросили студентов обсудить определенные темы. Я не упомянул о том, что одной половине участников предложили в качестве темы притчу о добром самаритянине, а другой — работу, которая наилучшим образом подошла бы выпускникам. В притче говорится о путешественнике, которого ограбили, избили и бросили умирать на дороге из Иерусалима в Иерихон. Мимо поочередно прошли трое: священник, левит и самаритянин. Первые двое, к сожалению, проигнорировали бедолагу, и только самаритянин остановился.

Как студенты религиозного учебного заведения, респонденты должны были хорошо знать эту притчу. «Мне трудно представить, — сказал Дарли, — контекст, в котором нормы помощи попавшим в беду окажутся более актуальными, чем они важны для человека, размышляющего над притчей о добром самаритянине». Было бы резонно ожидать, что те, кому следовало говорить о добром самаритянине, вероятнее всего, остановились бы. Но ничего подобного не произошло. Тема беседы ни на йоту не добавила различий.

Контекст — ключевой фактор, но важно, что он не всегда очевиден. Нам следует подвергать наши гипотезы простым проверкам для того, чтобы увидеть, каков будет эффект от нашего бренда на рынке. Как сказал нобелевский лауреат Ричард Фейнман,

«не имеет значения, насколько прекрасна ваша теория, не важно, насколько вы умны. Если теория противоречит результатам экспериментов, значит, она неверна».

Одна из концепций социальной психологии, которая и красива, и поддержана большим количеством экспериментально

полученных данных, связана с *социальным доказательством*. И это то, о чем мы будем говорить дальше.

## Глава 2

### Социальное доказательство

#### Почему популярные бренды продолжают набирать популярность

Вы ведете автомобиль, и вдруг замечаете кучку пешеходов, уставившихся на дерево. Вы вертите головой, пытаясь обнаружить причину волнения. Бродячая кошка, может быть? Или, возможно, дерево вот-вот упадет? Прежде чем вам удастся выяснить в чем дело, меняется сигнал светофора и вы трогаетесь с места.

Вы подверглись влиянию *социального доказательства*, заинтересовавшись каким-либо событием только потому, что остальные это сделали. Такая модель поведения была впервые выявлена в 1935 г. Музафером Шерифом, одним из основателей современной социальной психологии.

Если вас заинтересовала работа Шерифа, обратите внимание на исследование, проведенное Робертом Чалдини, в большей степени касающееся маркетологов. Чалдини, профессор психологии и маркетинга в Университете штата Аризона, убедил сеть американских отелей изменить надпись на карточках, оставляемых в каждом номере и содержавших просьбу использовать полотенца повторно. Он создал три различных вида сообщений. Первое, его контрольное сообщение, в котором говорилось о выгоде для окружающей среды, нашло отклик у 35%

гостей отеля. В призыве, основанном на социальном доказательстве, просто сообщалось о том, что большинство людей используют свои полотенца повторно. Эта версия, лишенная какого-либо рационального обоснования, повысила частоту выполнения просьбы еще на 26%. Впечатляющий рост, особенно когда он не потребовал дополнительных затрат.

Большинство маркетинговых кампаний достигают куда более скромных результатов.

## Влияет ли эта ошибка восприятия на бизнес?

Недавний эксперимент, который я проводил, предполагает, что социальное доказательство применимо где угодно. Я показал 300 респондентам изображения фальшивого пивного бренда и сказал, что он запускается в Великобритании. Одной половине рассказали об ингредиентах, а другой поведали ту же историю, только добавили, что это самое популярное пиво в Южной Африке. Во второй группе оказалось вдвое больше человек, захотевших попробовать пиво.

Мы с Ричардом Клеем проверили эффективность социального доказательства в баре. Пивоварня Сапору в Южном Лондоне согласилась поместить на своем баре короткую надпись, сообщавшую о том, что портер оказался самым продаваемым элем на этой неделе. Как следствие, продажи выросли в 2,5 раза по сравнению со средними продажами на неделе. Когда мы изучили колебания в недельных продажах, то обнаружили двойное увеличение продаж портера. Реальный эксперимент вроде этого является идеальной возможностью проверить действие предрассудка в вашей сфере, так как избавляет вас от подозрений, что подобного рода предвзятое отношение формируется лишь в лабораторных условиях.

# Как применять этот эффект

## *1. Сообщите о популярности*

Самый простой подход — четко заявить о популярности своего товара. Так поступают многие известные бренды. В ходе своей заметной и продолжительной рекламной кампании Whiskas утверждала: «Восемь из десяти владельцев кошек сказали, что их питомцы предпочитают его [то есть корм Whiskas]». К сожалению, после жалобы, поданной в Управление стандартизации в области рекламы, эта формулировка стала менее лаконичной, но более точной: «Восемь из десяти выразивших свое предпочтение владельцев кошек, сказали, что их питомцы выбрали его».

Этот базовый прием можно также использовать в точках продаж, чтобы привлечь покупателей. В качестве примера приведем знаменитые вывески ресторанов McDonald's с указанием количества обслуженных клиентов: от 1 млн в 1955 г., когда Рэй Крок купил компанию, до 99 млрд в 1994-м.

## *2. Учитывайте требования*

Лучшая тактика — утверждение популярности вашего бренда путем, который будет близок вашей аудитории.

Громогласные заявления о собственной популярности работают, но вы можете быть даже более эффективным, как это показано в следующей фазе эксперимента Чалдини. Он написал третье сообщение, в котором просил людей использовать свои полотенца повторно, потому, что большинство постояльцев,

проживавших в этом номере, поступали именно так. Это подняло частоту вторичного использования полотенец до 49% — что означало увеличение контрольного значения на 40%. Чалдини настаивает, что последнее сообщение оказалось самым действенным, поскольку оно было наиболее уместным, что представляется по меньшей мере спорным: представьте, сколько более эффективных сообщений можно придумать, если опираться на подлинную релевантность.

Рекламодатели используют такой нестандартный подход весьма редко. На общем фоне выделяется, например, Costa — самая крупная сеть кофеен в Великобритании. Она рекламирует себя как сеть, популярную среди не просто обычных любителей кофе, а истинных ценителей напитка. Благодаря такому позиционированию реклама находит отклик у тех, кто считает себя знатоками. *The Guardian* сообщила, что это повысило продажи на 5,5%. Впечатляющий рост для зрелого бренда!

Лучшая тактика состоит в том, чтобы заявлять о популярности своего бренда, принимая во внимание особенности аудитории. Один способ — ориентироваться на регион, например, говоря, что ваша продукция пользуется особой популярностью в Манчестере. Другой подход — корректировать свои заявления в зависимости от издания, в котором вы публикуетесь. Если ваша реклама появляется в газете *The Guardian*, вы говорите о популярности среди ее читателей, но в *Daily Mail* вы будете ссылаться на читателей именно этого издания. Попробуйте смешать две аудитории — и вы, возможно, пожалеете.

*Если это так эффективно, то отчего так мало распространено?*

Результаты применения социального доказательства весьма впечатляющи — так как же объяснить тот факт, что это настолько редкая тактика? В тот день, когда я написал данную фразу, я мельком просмотрел *The Times* и нашел одно-единственное



рекламное объявление, использующее социальное доказательство. Почему?

Основная причина состоит в том, что, когда бренды решают, какое сообщение опубликовать, они проводят опрос. Неизменно респонденты утверждают, что другие люди не оказывают на них никакого влияния, что они принимают свои решения самостоятельно. Обычно это означает конец большинства рекламных кампаний, основанных на использовании принципа социального доказательства.

Финальный виток в эксперименте Чалдини с полотенцами показывает, что бренды часто слишком спешат. Чалдини связался с группой студентов и спросил, какой из призывов многократно использовать полотенца кажется им более убедительным. Подавляющее большинство высказалось в пользу экологического сообщения. То есть результат этого опроса оказался противоположным тому, как на самом деле поступили люди. Наивные потребители вводят вас в заблуждение. Как сказал Дэвид Огилви, «люди не думают то, что они чувствуют. Они не говорят то, что думают, и не делают того, что говорят».

И рекламодатели все еще проводят опросы, как если бы их претензии были приняты за чистую монету. Большая часть денег, предназначенных для маркетинговых исследований, тратится именно на опросы. Единственный способ сделать исследование более эффективным — прекратить слушать, что говорят потребители, и начать смотреть, что они делают.

Говоря словами Марка Эрлса, автора «Стада»<sup>3</sup>, «нам нужно извлечь уроки из антропологии и сфокусироваться на пространстве между людьми, а не на пространстве между их ушами».

Единственный способ сделать исследование более эффективным — прекратить слушать, что говорят потребители, и начать смотреть, что они делают.

### *3. Не думайте, что ваши достижения широко известны*

Еще одна причина состоит в том, что многие бренды предполагают, будто их популярность — всем известный факт. Маркетологи, ответственные за рекламу, хорошо знают о своей доле рынка, и слишком часто они ошибочно полагают, что покупатели тоже владеют этой информацией.

Но дело обстоит по-другому. Мы с Клэр Линфорд попросили 1003 потребителей назвать ведущий бренд в каждой из четырех категорий: автомобили, растворимый кофе, бочковое пиво и кофейни. Большинство опрошенных не дали правильных ответов относительно трех из данных четырех категорий. Особенно низкие показатели были у бочкового пива, где всего 24% знали, что Carling — пивной бестселлер британских пабов. Если вы популярны, не думайте, что люди в курсе ваших успехов, — кричите о них!

### *4. Думайте креативно*

Еще один барьер для применения социального доказательства: большая часть брендов не является лидерами рынка. Есть только один «номер один». Но это не должно вас останавливать, если вы хоть немного креативны. Возьмем шоколадки. Вы можете указывать количество проданной продукции — вспомните, например, надпись на обертках Tunnok's о том, что еженедельно они продают 5 млн. Или вы можете говорить о росте продаж — может, ваш бизнес развивается лучше остальных? Или, возможно,

вы успешны в подкатегориях — скажем, являетесь лидером рынка по продажам горького шоколада. Налицо сотни возможностей!

При создании рекламы можно пользоваться не только существующими методами, но и применять творческий подход. В умелых руках сухая информация может стать более мощным оружием.

Например, Джереми Баллмор, бывший председатель JWT<sup>4</sup>, описывает, как в 1970-х гг. Ford хотела увеличить популярность своих кабриолетов:

«Они могли ограничиться простым "самые продаваемые кабриолеты Америки". Вместо этого придумали заголовок: "Единственный кабриолет, продающийся лучше, чем "Форд"». И детская коляска на картинке. Это своего рода юмор и почти шутка. Будет ли завершён процесс коммуникации или нет, полностью зависит от вклада аудитории. Но этот вклад является маленьким и очень приятным, согласующимся с возможностями любого на рынке автомобилей. То, что могло выглядеть как признак самодовольства производителя, стало свидетельством уверенного лидерства. И этот момент не остался незамеченным».

Бренды, которые уделяют время тому, чтобы с изяществом и остроумием донести до потребителя свое сообщение, содержащее социальное доказательство, добьются больших успехов.

Использование социального доказательства даже не требует фактов. Ваша задача — создание иллюзии популярности. В 2001 г., когда Apple выпустила iPod, все их конкуренты производили мягкие черные наушники. Когда МРЗ-плеер находился в кармане слушателя, прохожие понятия не имели, какой он фирмы. Его успех оставался невидимым. Напротив, владельцев iPod было легко узнать по ярким белым наушникам. Благодаря своеобразному виду этих устройств Apple выглядела как лидер рынка задолго до того, как она им стала, что сделало ее продукцию значительно более желанной. Как сказал Гай Кавасаки, бывший главный «евангелист» Apple, «осведомленность в итоге порождает приверженность, а не пренебрежение». Оглядываясь назад на феноменальный успех iPod, портал Business

Insider заявил, что «возможно, самой великой инновацией компании были... эти абсолютно белые наушники».

iPod не единственный пример. Бренд Magners взял на вооружение социальное доказательство, когда начал покорение Великобритании. Впервые сидр стал подаваться со льдом, а это означало, что даже после того, как бутылка опорожнена и выброшена, было ясно, что пили посетители бара. Летом 2005-го эта отличительная особенность создала иллюзию, будто все пили «магнерс», что сделало напиток популярным по сей день. Это впечатление усиливалось за счет того, что маркетинговый план фокусировался на одном определенном регионе. Они насыщали регион, пока не появлялось ощущение, что «магнерс» стал напитком, который каждый должен обязательно попробовать.

## ***5. Расставляйте приоритеты правильно***

Последняя, часто негласная, причина — то, что социальное доказательство нередко представляется чересчур тривиальным. Наша профессиональная гордость оказывается задета таким простым решением. Оно не дает нам почувствовать себя умными, на голову выше продавцов. Но рассуждать так — значит ставить собственные интересы выше интересов тех, кто оплачивает рекламу. Это смещение приоритетов. Единственное, что имеет значение, — способствует ли социальное доказательство продажам. И здесь факты неоспоримы.

Опора на социальное доказательство — эффективный, но недостаточно применяемый подход. Однако иногда он может иметь *негативные последствия*, и это — тема следующей главы.

## Глава 3

### Отрицательное социальное доказательство

**Когда использование ошибок восприятия дает обратный эффект**

Вы подъезжаете к железнодорожной станции, очередь на парковку заставляет понервничать, но все же у вас остается запас времени. В вагоне прибывшего поезда еще есть несколько свободных мест. Вы сможете занять одно из них, если удастся быстро войти в вагон. К счастью, когда поезд с лязгом останавливается, двери открываются прямо перед вами. Вы усаживаетесь. Пару минут вы витаете в облаках, а потом достаете телефон и проглядываете заголовки новостных статей. На экране появляется сообщение *The Guardian* о том, что «газету читает больше людей, чем когда-либо, а платят меньше». Вы игнорируете сообщение и напрасно ищете крошечный крестик, чтобы избавиться от рекламы.

Не достигшее цели заявление *The Guardian* стало жертвой того, что Роберт Чалдини, профессор психологии в Университете штата Аризона, называет отрицательным социальным доказательством. Как уже говорилось в предыдущей главе, термин «социальное доказательство» описывает ситуацию, когда на потребителей сильно влияет поведение окружающих. Отрицательное социальное доказательство — непреднамеренное неправильное

использование этого паттерна. То есть возникает ситуация, когда социальное доказательство применяется таким образом, что результат оказывается противоположным ожидавшемуся.

## Негативное социальное доказательство в действии

Об этом явлении впервые заговорили после эксперимента, проведенного Чалдини и его коллегами Стивом Мартином и Ноа Гольдштейном в Аризонском национальном парке «Окаменелый лес» в 2003 г. Они выбрали это место в тот момент, когда тонны окаменелостей незаконно вывозились каждый месяц. Уровень воровства был так высок, что этот национальный парк стал одним из десяти наиболее неблагополучных в США.

Тогда лесничество установили таблички с надписью:

«Наше наследие каждый день понемногу уничтожается из-за воровства окаменелого дерева. Выносят понемногу, а в итоге мы ежегодно теряем 14 тонн».

Но были ли эти сообщения действительно эффективными? Поскольку они подчеркнули массовый характер краж, психологи волновались, что это будет способствовать еще большему воровству. Команда протестировала свою гипотезу, разместив окаменелости в трех точках близко к тропинкам в парке. На двух из трех маршрутов они установили знаки, запрещающие воровство, в то время как третий не имел таких знаков, а потому мог служить в качестве контрольного.

На первой табличке с предупреждением о последствиях кражи значилось:

«Пожалуйста, не забирайте окаменелое дерево из парка. Иначе вы измените естественное состояние "Окаменелого леса"».

На второй табличке написали:

«Многие посетители выносили с собой из парка окаменелое дерево, изменив естественное состояние "Окаменелого леса"».

Это было сообщение, несущее отрицательное социальное доказательство, поскольку оно подчеркивало, насколько широко распространено неприемлемое поведение.

Там, где люди видели знак, осуждающий воровство, украдено было 1,7% окаменелостей. Этот показатель подскочил до 7,9% в том месте, где сообщение на табличке содержало отрицательное социальное доказательство. То есть уровень краж поднялся больше чем в четыре раза.

Еще более тревожным оказалось то, что сообщение, содержащее отрицательное социальное доказательство, привело к удвоенному числу краж по сравнению с тем периодом, когда в этом месте вообще не было никаких знаков.

На контрольном маршруте, там, где исследователи не установили никаких табличек, уровень воровства составил только 2,9%. То есть знак, разработанный для того, чтобы сократить количество преступлений, способствовал его росту. По словам Чалдини, «это было не стратегией профилактики преступлений, а стратегией, пропагандирующей преступления».

## **Слишком много кампаний становятся жертвами отрицательного социального доказательства**

Многие социально-маркетинговые кампании все еще шокируют общественность огромными цифрами, описывающими масштаб проблемы, которую они пытаются решить. Этот подход настолько распространен, что Чалдини называет его «большой ошибкой» рекламы.

Вот, например, сообщение на сайте Wikipedia:

«Перейдем к делу: на этой неделе мы просим вас помочь Wikipedia. Чтобы защитить нашу независимость, мы никогда не будем заниматься рекламой. Мы держимся за счет пожертвований размером в среднем примерно по \$15. **Только самая малая часть наших читателей участвует в этом.** Если бы все читающие это сообщение прямо сейчас дали по \$3, сбор средств завершился бы у нас в течение часа [Текст выделен мной — *авт.*]».

Или взять кампанию Национальной службы здравоохранения Великобритании «Сдай кровь» с ее сообщениями, в которых утверждается, что только 4% людей сдают донорскую кровь. Дэвид Халперн, руководитель правительственной Группы по поведенческому анализу (Behavioral Insights Team), признается, что он потерял счет примерам подобного рода. Ему попадались:

- плакаты, сообщающие сотрудникам иммиграционной службы о том, что некоторые из их коллег были пойманы и наказаны за продажу рабочих виз («Никогда об этом не думал — интересно, сколько они сделали?»);
- надписи в приемных врачей о количестве пациентов, пропустивших консультацию в прошлом месяце («..., то есть я не единственный»);
- национальные компании, ноющие, что слишком мало женщин занимает руководящие позиции («Среди 12 человек, составляющих наш совет директоров, есть женщина, так что это весьма неплохо»).

Такая коммуникация не дает нужного результата, потому что подчеркивает распространенность нежелательного поведения. К сожалению, поскольку мы социальные животные, подражающие другим, подобные заявления поощряют именно ту деятельность, которую они пытаются не допустить.



Коммуникация не дает нужного результата, когда в сообщениях подчеркивается распространенность нежелательного поведения.

## Как применять этот эффект

### *1. Пересмотрите принцип использования статистических данных*

Одна и та же ситуация может быть описана по-разному. Убедитесь, что ваше описание подчеркивает популярность желаемого поведения.

Не говорите о 14 тоннах украденного окаменелого леса — объясните, что 97% посетителей не воруют.

Не говорите о всего лишь 4% сдающих донорскую кровь — честно сообщите о том, что 2 млн человек сдали кровь, но необходимо больше.

В каждой ситуации старайтесь выбрать показатель, который придает социальному доказательству положительную, а не отрицательную направленность.

### *2. Устраните разрыв между восприятием и действительностью*

Наши действия обусловлены тем, как, по нашему мнению, ведут себя окружающие. Однако эти оценки часто бывают неточными. Например, в 2014 г. IPSOS MORI<sup>5</sup> попросила 1000 взрослых жителей Великобритании определить уровень различных социальных проблем. Почти все суждения респондентов оказались далеки от истины. Участники опроса говорили, что 16% 15–19-летних девушек рожали каждый год. Реальный же показатель, по данным Организации Объединенных Наций,

меньше чем пятая часть от этой цифры: 3%. Таким же образом, по мнению респондентов, явка среди взрослого населения, имеющего право голоса, составила на последних всеобщих выборах 49%. Действительность же была более приятной — 66%.

СМИ, благотворительные учреждения и правительства часто расписывают социальные проблемы в таких панических выражениях, что общественность переоценивает масштаб трудностей. Вместо того чтобы стремиться к преувеличению, проверьте, не отличается ли созданная вами картина от действительности. Если так, устраните разрыв.

### ***3. Говорите о предписательной, а не описательной норме***

Существует два типа норм: одни касаются того, как *должны* вести себя вы (их называют предписательными); другие имеют отношение к поведению *большинства* (описательные нормы). Если вы столкнулись с ситуацией, в которой большинство людей ведет себя нежелательным образом, вы можете использовать предписательные, а не описательные нормы. Например, если добровольные взносы в *The Guardian* или Wikipedia *делает* меньшинство, альтернативным решением могло быть публичное осуждение халявы. Я исследовал национально-репрезентативную выборку, и из тех, кто высказывал свое мнение, 62% полагали, что несправедливо использовать новостной сайт бесплатно в случае, если бы просят заплатить.

Но хватит обсуждать нежелательные последствия, которыми чреваты социальные предрассудки. Давайте обратимся к более приятному применению поведенческой науки и поговорим о *своеобразии* — одном из самых ценных инструментов, которыми может воспользоваться бренд...

# Глава 4

## Своеобразие

**Когда все делают зиг, делайте заг**

Вы медленно продвигаетесь ко входу в метро, многие в толпе пассажиров одеты в серое, синее или черное. Когда вы наконец подходите к турникету, ваши глаза утыкаются в одного из дежурных сотрудников. Человек, которому, вероятно, за 50, похож на старого панка: на его обритой налысо голове — ярко-синий ирокез высотой больше полуметра. Вы задаетесь праздным вопросом: что произошло бы, заявившись вы на работу с ирокезом на голове?

Конечно, вы заметили ирокез, а не одну из сотен коротких стрижек. Вы запрограммированы замечать то, что отличается. Этот феномен был открыт в 1933 г. благодаря экспериментам молодого доктора наук Хедвиг фон Ресторфф.

Ресторфф была исследователем в области педиатрии Берлинского университета, когда она опубликовала свою работу о процессе запоминания. В ходе эксперимента фон Ресторфф давала испытуемым длинный текст — строки, которые состояли из комбинаций трех произвольно выбранных букв, разделенных тремя цифрами. Например: jrm, tws, alc, huk, bnm, 153, fdy. После короткой паузы участников попросили вспомнить прочитанное. Результаты показали, что то, что выделялось из общего ряда — в данном случае три цифры, запомнилось участникам

эксперимента лучше всего. Это явление известно как эффект Ресторффа, или *эффект изоляции*.

К сожалению, вскоре карьера Ресторффа трагически оборвалась. Нацисты провели чистку университета, и ее, так же как и многих других психологов, уволили. После этого Хедвиг, которой тогда не было и 30, не опубликовала ни одной работы.

Но тот эксперимент был проведен более чем 80 лет назад — актуальны ли его результаты в наши дни? Мы с моей коллегой Лорой Уэстон решили проверить. Мы дали 500 респондентам, попавшим в нашу национально-репрезентативную выборку, список цифр: 15 из них были написаны черным цветом, одна — синим. Немного позже мы спросили, какое число они запомнили. Участники опроса в 30 раз чаще вспоминали число, отличавшееся цветом.

Мы повторили эксперимент с брендами: респондентам показали список логотипов: 11 автомобильных брендов и один бренд быстрого питания. Снова после паузы мы спросили, какие бренды они вспомнили. Участники называли бренд быстрого питания в четыре раза чаще, чем какой-либо автомобильный бренд.

Отличие от остальных — вот что делает бренды запоминаемыми. Возможно, это звучит как очевидный факт, но это именно то, что рекламная отрасль так часто игнорирует.

## Как применять этот эффект

### *1. Разрушайте стандарты*

Чаще всего реклама создается с оглядкой на нормы, принятые в соответствующей категории. Copernicus Consulting проанализировала 340 рекламных объявлений, показанных по ТВ в прайм-тайм, и пришла к выводу, что только в 7% из них было что-то оригинальное.

Вы можете видеть проявление стадного инстинкта на примере пива. Ведущие пивные бренды неизменно спонсируют футбол. В 2012-м ими финансировались четыре самых крупных соревнования: Carling спонсировал Кубок лиги, Budweiser — Кубок Англии, Heineken — Лигу чемпионов, Carlsberg был официальным пивом команды Англии. Получилось такое нагромождение брендов, что в *Campaign* говорилось о том, что «из-за рекламы пива негде играть в футбол».

То же самое можно наблюдать и в других категориях. Реклама автомобилей — это чаще всего фотоснимки новой модели, маневрирующей в непростых дорожных условиях сельской местности. В рекламе моды показывают красивых хмурых людей. Реклама часов пошла дальше всех — почти везде на часах одинаковое время: несколько минут до или после 10:10. Это конкретное время было выбрано, потому что оно позволяет создать картинку, на которой стрелки четко обрамляют логотип. В рекламе телефона HTC время на экранах — 10:08, хотя оно отображается цифрами!

Подражание — затратная штука. Основатель рекламного агентства Sell! Sell! Вик Полкинхорн утверждал:

«То, что могло бы показаться безопасным выбором в зале заседаний правления компании, скорее всего, окажется пустой тратой денег, когда выйдет в реальный мир. Реклама, которая кажется безопасной или знакомой, на самом деле довольно опасна: если речь идет о рекламе, массовость может навредить. Когда кто-то еще делает нечто подобное тому, что делаете вы, или выглядит и звучит, как вы, значит, у вас обеих проблемы».

Поэтому ваша задача в том, чтобы определить правила поведения в категории, в которой вы работаете, и нарушить их. Награда может быть весомой. В 2008 г. ведущие сайты сравнения придерживались стандартной тактики. Gosompare, Moneysupermarket, Confused и Comparethemarket сосредоточились на предоставленных функциональных преимуществах: рассказывали, сколько страховых компаний они сравнили и

сколько денег сэкономили для среднего потребителя. Несомненно, это важные преимущества, но так как все требовали именно их, реклама не обеспечивала коммерческой выгоды.

В январе 2009-го Comparethemarket нарушил правила. Вместо того чтобы постоянно сообщать о предоставленных преимуществах, они выбрали более эмоциональный подход — создали антропоморфного суриката Александра Орлова, который владел Comparethemarket<sup>6</sup>. В рекламе рассказывалось о том, как его сайт постоянно зависал, потому что все люди ошибались и печатали Comparethemarket. Результаты оказались впечатляющими. Сайт поднялся с четвертого места на первое по параметрам, что касалось внимания и спонтанного узнавания. Курс акций повысился на 83%, и компания достигла годовых показателей за девять недель. Отличия сыграли им на руку.

Когда я работал с Comparethemarket, меня поразила малочисленность их маркетинговой команды. У них была сплоченная группа из двух или трех человек, принимающих решения. Я уверен, что именно это явилось главным фактором их успеха. По собственному опыту я знаю: чем больше людей вовлечено в процесс, тем меньше вероятность создания чего-либо незаурядного. Деятельность комитетов не обеспечивает оригинальности в работе. Как сказал комедиограф и комик Аллан Шерман, «они день за днем сидят там, в комитетах, и каждый из них вставляет свой цвет, а выходит серый».

## *2. Учитывайте возраст своей целевой аудитории*

В 1982 г. Ричард Чимбало из Димен-колледжа и Лоис Бринк из Университета штата Колорадо исследовали влияние возраста на эффект Ресторффа. 72 учащихся колледжа и пенсионеры запоминали комбинации, одна из которых отличалась от остальных. Как и ожидалось, лучше всего запомнилось сочетание, непохожее на другие, но эффект был более явным среди

студентов. Рекламодателям, нацеленным на младшие возрастные группы, нужно это знать и регулярно применять данный принцип.

### *3. По какой причине оригинальность так редка?*

Почему, хотя преимуществ хоть отбавляй, так мало брендов нарушают правила? Дэйв Тротт, выдающийся креативный директор, заявляет:

«Проблема в том, что никто никогда не объясняет клиентам, почему очевидное — это плохо. Они думают, что это правильно, потому что все на их рынке так делают. И именно поэтому люди творческих профессий думают, что это неправильно. Творческие люди хотят отличаться, выделяться из толпы. Но клиенту это кажется просто салютными залпами».

Тем не менее способность выделяться — нечто больше, чем «салютные залпы». Возможно, агентства в их стремлении продвинуть последнюю модную причуду забывают выделить основное? Агентства должны опубликовать работу Ресторффа, чтобы доказать силу своеобразия.

Однако есть другая, более сложная проблема: если кампания оригинальна, но провалилась, ее инициаторов могут уволить. «Особенно молодые клиенты, — говорит Тротт, — склонны считать, что безопасно делать то, что делают остальные».

Если кампания потерпела фиаско, они могут указать на поведение конкурентов в качестве доказательства собственной осмотрительности, проявленной прежде чем одобрить рекламную кампанию. По иронии судьбы бренды стремятся извлечь из этой защитной тактики принятия решений пользу для своей рекламы. Фраза «Никто никогда не был уволен за покупку IBM», регулярно признаваемая одним из лучших рекламных слоганов в истории, затрагивает эти личные переживания.

Последняя причина — близорукий подход к информации. На своем опыте я убедился в том, что многие бренды хотят узнать конкретные примеры успешных рекламных кампаний своей категории, до того как начать действовать. В конце концов они начинают подражать. Если, скажем, все пивные бренды спонсируют футбол, найдутся примеры, где это сработало. Однако, если нет брендов-спонсоров, скажем, как у настольного тенниса, примеров будет не хватать. Возникает замкнутый круг: все больше компаний вкладывают деньги в футбол независимо от шансов на успех, в то время как стоит искать вдохновение за пределами своей категории. Если они будут действовать именно так, то увидят, что одно из общих качеств немногих брендов, принесших существенные перемены в свою категорию, — своеобразие.

«Когда все делают зиг, делай заг» — этот призыв основатель ВВН Джон Хегарти использовал в своей рекламе черных джинсов Levi's. К сожалению, Хегарти никогда не говорил о том, как нарушать *привычки* потребителей. Нам придется самостоятельно разобраться с этим в следующей главе.



# Глава 5

## Привычка

**Как изменить поведение, когда большинство наших поступков продиктованы привычками**

Очередь в кассу метро длиннее, чем обычно, потому что один из эскалаторов сломан. По нему надо спускаться как по обычной лестнице. Пять минут терпеливого ожидания в очереди — и вот наконец вы стоите у неработающего эскалатора и готовы шагать вниз. Ступив на металлические ступени, вы вдруг ощущаете дискомфорт и чуть не падаете. Но это очень быстро проходит, и вы продолжаете спуск...

Можете ли вы вспомнить, когда в последний раз ходили по неподвижному эскалатору? Это сбивало с толку, не так ли? В течение мгновения вам кажется, будто трудно удержаться на ногах. Даже если вы знаете, что ступени не двигаются, вы ничего не можете с собой поделать и по привычке становитесь на лестницу слишком быстро, выставив грудь вперед, чтобы сохранить равновесие.

Этот феномен сломанного эскалатора, описанный Реймондом Рейнолдсом из Университета Бирмингема, возникает из-за того, что в силу повторяющегося опыта вырабатывается привычка, которую мы не можем полностью преодолеть.

Привычки лежат в основе значительной части наших действий, но они обычно не осознаются и раскрываются только в

изменившейся среде. Создавая коммуникации, маркетологи должны использовать в них потенциал потребительских привычек.

## Почти половина наших действий обусловлена привычками

Шкала привычного поведения была разработана в ходе эксперимента, проведенного методом дневника двумя психологами, Джефффри Куинном и Венди Вуд из Университета Дьюка. 279 студентов снабдили часами, запрограммированными на жужжание в установленное время. Всякий раз, когда срабатывал сигнал, ученики подробно описывали свои действия на тот момент. В ряде областей — от занятий спортом до путешествий, от еды до общения — целых 45% всех действий были привычными: одни и те же решения принимались в одно и то же время и в одном и том же месте совершенно безотчетно.

Это создает проблему для брендов. Как вы убедите людей покупать ваш бренд, если большую часть времени они действуют на автопилоте, бездумно покупая тот же продукт, что и в прошлый раз?

## Привычки трудно сломать

Поскольку привычки зависят от конкретных условий, то, если окружение потребителя меняется, привычки ослабевают. Например, жизненно важные события преобразуют окружающую среду достаточно, чтобы дестабилизировать привычное поведение. Под жизненно важным событием я подразумеваю коренные перемены, такие как новая работа, поступление в университет, рождение ребенка или вступление в брак.

Чтобы оценить значимость этих моментов, мы с моей коллегой Лорой Уэстон опросили 2370 потребителей из национально-репрезентативной выборки. Мы задали всего два вопроса. Во-первых, какие жизненно важные события у них произошли недавно? Во-вторых, меняли ли они предпочтительные бренды в десяти указанных категориях? Категории были самые разнообразные: косметика, такси, поезда, кафе, пиво, доступ в интернет, автомобили, мобильные телефоны, даже офтальмологи. Затем мы сверили два набора ответов — это надежнее, чем спрашивать напрямую, поскольку люди часто не осознают своих мотивов.

Результаты выглядели убедительными. Мы исследовали десять категорий и для каждой из них — шесть жизненно важных событий, так что всего было 60 переменных. Оказалось, что потребители чаще меняли бренды, когда в их жизни происходило значительное событие, и это касалось каждой категории.

Бренды в выбранных категориях поменяли в среднем 8% потребителей, в жизни которых не произошло серьезных перемен. Этот показатель увеличился до 21% среди тех, у кого такие перемены случились. По трем категориям респонденты, пережившие важные события, в три раза чаще меняли бренд.

## Как применять этот эффект

### *1. Прервите сон потребителей*

Наиболее простой подход предполагает, что нужно привлечь внимание потребителей к привычке и заставить их отказаться от нее. Ключ к успеху в том, чтобы при создании коммуникации ориентироваться на тот момент, когда проявляется это автоматическое поведение.

В 2004 г. сеть супермаркетов Sainsbury's пришла к выводу, что значительная часть покупок в ее магазинах была совершена как

бы в одурманенном состоянии. «Сонный шопинг», — говорили они. Люди покупали одно и то же каждую неделю, выбирая из неизменных 150 товаров, несмотря на то что предлагалось 30 000.

AMV BBDO, рекламное агентство Sainsbury's, приложило огромные усилия, чтобы продемонстрировать потребителям масштабы «сонного шопинга». Они наняли человека в костюме гориллы и отправили его в Sainsbury's, чтобы он закупал там товары на неделю. После опроса выходящих из супермаркета мужчин и женщин оказалось, что странного покупателя заметило удивительно малое число посетителей супермаркета. Трудно привлечь внимание людей, когда они действуют на автопилоте.

Агентство пыталось «разбудить» своих клиентов с помощью кампании «Попробуй новое сегодня». Оно пригласило Джейми Оливера, чтобы он вдохнул в покупателей стремление к новизне. В супермаркетах и в точках продаж появились карточки или таблички с рецептами; для всех 150 000 сотрудников запустили программу обучения. Кампания имела успех, но разрушить привычки — задача не из легких. У Sainsbury's это получилось, потому что, как розничные продавцы, они контролировали среду, в которой совершались привычные действия. Sainsbury's могли использовать больше материала для оформления торговых точек, чем позволяет просто упакованный товар. Кроме того, на решение проблемы они направили весь свой немалый рекламный бюджет. Привычки трудно изменить.

## ***2. Ориентируйтесь на клиентов, переживших жизненно важное событие***

Поскольку привычку трудно искоренить, бренды должны определить те редкие моменты, когда ее хватка ослабевает, например, когда потребители сталкиваются с серьезными переменами в своей жизни. Эти моменты легче, чем когда-либо прежде, идентифицировать из-за большого количества доступных

данных о потребителях. Например, Facebook фиксирует, когда пользователи переезжают в новый дом или заканчивают отношения.

Жизненно важные события вроде выхода на пенсию меняют покупательское поведение пожилых потребителей так же сильно, как молодых. Это дает вам возможность ориентироваться на заведомо консервативную старшую аудиторию. Поскольку она меняют свои предпочтения реже, короткий период времени сразу после жизненно важного события может представлять огромную ценность для вас. Определите жизненно важное событие, наиболее соответствующее вашей категории.

Относительная значимость жизненно важных событий варьируется в зависимости от категории. Например, для рекламы средств макияжа решающими являются случаи, когда потребитель меняет свою социальную группу — идет на новую работу, поступает в университет или разводится. В этих условиях покупатели могут нуждаться в повышении уверенности в себе или стремиться к обретению нового облика.

### ***3. Обращайтесь к аудитории, размышляющей о своей жизни***

Адам Алтер и Хэл Хершфилд, психологи из Нью-Йоркского и Калифорнийского университетов соответственно, сделали удивительное открытие: люди чаще всего переосмысливают свою жизнь, когда число, обозначающее их возраст, заканчивается на девять. Они называют эту группу «девяतिकонечники». Психологи проанализировали данные 42 063 респондентов, участвовавших в опросе World Values, и выяснили, что девяतिकонечники чаще ставят под сомнение значимость своей жизни. Мы прибегаем в такие моменты к глубокому самоанализу, потому что ход времени представляется нам неровным. Некоторые вехи, такие как

приближающееся новое десятилетие, приобретают огромную важность.

Мы с Дженни Ридделл хотели узнать, проводились ли подобные исследования в Великобритании. Опрос 500 взрослых из национально-репрезентативной выборки выявил, что девятиконечники на 12% чаще утверждают, что тщательно анализируют личные проблемы.

Что интересно, маркетологов такое самокопание часто побуждает к действию. Многие девятиконечники преодолевают трудности этого периода, предпринимая довольно радикальные шаги. Заводят интрижку, например. Психологи проанализировали возраст 8 млн мужчин — пользователей сайта [ashleymaddison.com](http://ashleymaddison.com), специализирующегося на организации свиданий для тех, кто уже находится в отношениях. (Его веселый лозунг: «Жизнь коротка. Крутите интрижки».) Они обнаружили, что мужчины в возрасте 29, 39, 49 и более лет на 18% чаще стремились завести роман на стороне. Если мужчины более склонны размышлять над своей жизнью, то, скорее всего, они поймут, что что-то не так, и примут меры для исправления положения.

К сожалению, саморазрушительное поведение на этом не заканчивается. Данные, полученные из Центра по контролю и профилактике заболеваний США, показали небольшой, но статистически значимый рост числа девятиконечников, совершивших самоубийство. Хотя не все, что делают девятиконечники, настолько негативно. Просто они чаще других предпринимая серьезные, решительные шаги, хорошие или плохие, чтобы изменить свою жизнь. Данные со спортивного сайта [athlink](http://athlink) показали: 48% девятиконечников впервые участвуют в марафонах чаще, чем представители других возрастных групп. Если вам нужно, чтобы потребители переоценили свое поведение, девятиконечники могут быть особенно подходящей группой для коммуникации.

#### *4. Рекламируйте до того, как привычки укоренятся*

Альтернативный подход заключается в том, чтобы обращаться к потребителям прежде, чем их привычки станут стойкими. Дэвид Олдс, профессор педиатрии в Университете Колорадо, разработал программу под названием «Партнерство медсестра — семья», которая обеспечивает неблагополучных матерей сестринской помощью до тех пор, пока ребенку не исполнится два года. Каждые две недели медсестра посещает низкодоходные семьи и консультирует их по вопросам здоровья, развития и питания. Тщательное тестирование показало, что, как следствие, значительно снизился уровень насилия и улучшились результаты обучения. Однако это относилось только к матерям, имевшим одного ребенка. Те, у кого был второй или третий ребенок, благотворного эффекта не испытали, поскольку к тому времени их привычки уже укоренились.

Тот же сценарий можно обнаружить в попытках правительства побудить малые предприятия своевременно платить налоги. По словам Дэвида Халперна, руководителя британской правительственной Группы по поведенческому анализу,

«проблема... в том, что, если кто-то привыкнет платить налог позже указанного времени или вообще не платить, заставить его измениться будет довольно сложно. Они привыкли получать многочисленные письма и "звоночки", такие как штрафы, а не напрягаться. Неудивительно, что еще один телефонный звонок или другой стимул не подействует».

Попытки повлиять на людей до того, как их привычки устоятся, выгодны и для коммерческих брендов. Они должны уделять несоразмерно большое внимание начинающим потребителям. В супермаркетах семьи с детьми постарше могут оставлять очень крупные суммы денег, но ритейлеры должны понимать, что наиболее перспективными потребителями могут

быть люди, покупающие продукты для себя впервые: например, студенты и те, кто устроился на свою первую работу.

Еще одна тактика, которая может использоваться супермаркетами и розничными торговцами в целом для увеличения продаж, — сделать так, чтобы *цены не выглядели столь удручающе*. Это не означает, что необходимо снижать цены, просто нужно тщательно подходить к методам их указания и оплаты. Что мы и рассмотрим в следующей главе.



# Глава 6

## Боль оплаты

### Как сделать цену менее ощутимой

К 10:00 вы чувствуете себя вялым, ваше внимание рассеянно, и вам едва удастся вникнуть в смысл электронного письма. Время набраться кофеина. Но, поскольку офисная кофемашина сломана (а когда это бывает по-другому?), вы должны заглянуть в местное кафе. Вы заказываете латте, а затем, прямо перед тем как расплатиться картой, импульсивно заказываете «песочное печенье миллионера». Или, как они его пафосно называют, «печенье миллиардера». Это три фунта, ну и черт с ними!

Зачем вы взяли лакомство? Не оплата ли картой подтолкнула вас к этому? Преподаватели Массачусетского технологического института Дункан Симестер и Дразен Прелек полагают, что так оно и есть. В 2001 г. они провели среди 64 студентов со степенью MBA аукцион, выставив пару билетов на баскетбольный матч. Каждый студент должен был назвать свою максимальную ставку. Как и в большинстве экспериментов, здесь был подвох: одну половину участников попросили заплатить кредитной картой, а другую — наличными. При оплате картой средняя ставка составляла \$61, что более чем вдвое превышало среднее предложение наличными — \$29.

Вы можете резонно возразить, что те, кто расплачивался картой, предлагали бóльшие суммы потому, что имели доступ к большему количеству денег. Однако другие детали эксперимента показывают, что такое объяснение неверно. Во-первых, испытуемым сказали, что поблизости есть банкомат. Во-вторых, когда эксперимент был повторен с более дешевой баскетбольной атрибутикой, студенты давали за лот \$5,29 при оплате карточкой и \$3,32 при оплате наличными. Тот факт, что они по-прежнему ставили больше, когда расплачивались карточкой за такие недорогие предметы, говорит о том, что доступ к средствам не был решающим фактором. Причина состояла в чем-то другом.

Психологи предположили, что оплата карточкой притупляет так называемую боль оплаты. Когда потребители расплачиваются наличными, стоимость товара становится более заметной, а если платить картой, она ощущается не так явно. По словам Прии Рагхубир и Джойдипа Шриваставы, исследователей Школы бизнеса Штерна при Нью-Йоркском университете, это приводит к тому, что к кредитным картам относятся как к деньгам из игры «Монополия». Авторы назвали свою статью «Уходя, всегда оставляй ее [кредитную карточку] дома» — насмешка над слоганом AMEX<sup>7</sup>, предупреждавшим: «Не уходи из дома без нее». Ученые хотя и редко, но шутят.

Люди, платящие наличными, обычно преувеличивают свои расходы на 9%.

## Новые платежные технологии

В последнее время появилось множество новых способов оплаты, наиболее распространенными из которых являются

бесконтактные карты. Габриэль Хобдей и я исследовали, как бесконтактные карты влияют на чувствительность к цене. Мы задали три вопроса людям, покидающим кофейни в центральном Лондоне:

- Сколько вы потратили?
- Какие способы оплаты вы использовали?
- Не могли бы вы показать ваш чек?

Последний вопрос был решающим, так как он позволял нам сравнить воспоминания с тем, что происходило на самом деле.

Результаты оказались впечатляющими. Люди, платившие наличными, обычно преувеличивали свои расходы на 9%, тогда как участники опроса, использовавшие бесконтактные карты, недооценивали свои траты на 5%. Вместе они ошиблись на 14 процентных пунктов. Оценки респондентов с кредитными картами, напротив, были точными.

Отклонения от реального значения важны: когда речь идет о типичном походе в супермаркет и потраченных там £25, разница между стоимостью покупок, названной позже пользователями бесконтактных карт, и суммой, которую запомнили люди, платившие наличными, составляет 14%, или £3,50. Бесконтактные карты могут обусловить то, как вы впоследствии будете вспоминать этот поход в магазин: дорого или дешево. Именно эти воспоминания определяют, вернуться ли покупатели. Положительное воспоминание может быть достигнуто либо путем резкого дисконтирования, что снижает прибыль, либо с помощью инновационного подхода к оплате.

## Как применять этот эффект

### *1. Инвестируйте в технологии безналичных платежей*

Бесконтактные терминалы до сих пор не получили широкого распространения. Слишком многие ритейлеры считают их ненужными затратами, а не возможностью стимулировать продажи. Если их еще нет в ваших торговых точках, быстро устраните этот недостаток.

Но не волнуйтесь: для изменения восприятия цен не требуются дорогостоящие и сложные технологии. Любые средства, с помощью которых вы можете отдалить потребителя от материальных денег, делают цену менее ощутимой. Вот почему казино используют фишки, а не наличные. Маленькие пластиковые диски не кажутся реальными деньгами, поэтому игроки более легкомысленно относятся к ним.

Простой метод для брендов — активизировать продажи предоплаченных подарочных карт. Как и фишки казино и кредитные карты, они на шаг отдалены от наличных, поэтому имеющие их люди меньше экономят и совершают больше покупок.

## *2. Учитывайте зрительное восприятие*

Бесконтактная оплата — только один из примеров того, как можно снизить цену товара в глазах потребителя. На восприятие цены влияет и то, как отображаются цифры на ценнике. Например, эксперимент Сибил Янг, Шерил Каймс и Мауро Сессарега из Центра гостиничного бизнеса Корнелла показал, что удаление знака доллара из меню увеличило продажи на 8%. Эта хитрость действует так же, как платежные карты, «снижающие» цену.

Элитные рестораны уже давно поступают таким образом, и сети Byron и Café Rouge тоже пошли по этому пути. Но они по-прежнему в меньшинстве, и ваш бизнес может воспользоваться этой уловкой. Возможно, рост 8% кажется вам несущественным? В таком случае помните: тратиться на внедрение данного

новшества не придется и вы получите чистую прибыль. Наряду с этим подходом вы можете применять и другие; если вы задействуете несколько методов, сумма сэкономленных средств быстро увеличится.

### ***3. Обдумайте возможность использования «успокаивающих» цен***

Одним из таких дополнительных методов может быть психологическое, или «успокаивающее», ценообразование, то есть когда числа, обозначающие цены, оканчиваются на 9: £3,99 или £39. Покупатели склонны думать, что товары, продаваемые за эти суммы, покупать выгоднее, чем товары с округленными ценами.

Я опросил 650 потребителей об их восприятии стоимости шести различных продуктов. Половина отмечала цены, заканчивающиеся на 99 пенсов, в то время как остальные видели цены на пенни или два выше. Психологические цены на 9% чаще округленных рассматривались как более выгодные. Непропорционально большой прогресс для падения цены на 1%.

Если уж на то пошло, мой эксперимент недооценил силу 99 пенни. В реальности данная склонность усиливается, потому что клиенты, совершая покупки, спешат. В 2013 г. Gumroad, онлайн-платформа, позволяющая ее создателям реализовывать товары напрямую, проанализировала все товары, продававшиеся на сайте по цене до \$6, причем эта цена либо заканчивалась 99 центами, либо представляла собой круглое число. Они сравнили коэффициент привлечения для этих товаров, то есть количество людей, купивших предмет, поделенное на число тех, кто на него смотрел. Коэффициент привлечения для товаров с психологической ценой составил 3,5% по сравнению с 2,3% для товаров со скидкой 1%. Получается разница 51%.

### *Почему успокаивающие цены настолько эффективны?*

Одно из объяснений — *эффект левой цифры*. Поскольку мы читаем слева направо, то обращаем внимание прежде всего на первые цифры в цене. Так, например, когда вы делаете покупки, цена £3,99 может запомниться вам как £3.

Однако исследование, проведенное Эриком Андерсоном и Дунканом Симестером из Чикагского университета и Массачусетского технологического института соответственно, показывает, что это не единственная причина. В 2003 г., для того чтобы проверить влияние цен на продажи платьев, они заключили партнерское соглашение с розничным продавцом, доставляющим товары по почте. Тот создал три разных версии своего каталога и изменил цену четырех платьев. В контрольной версии каталога платья оценивались в \$39, \$49, \$59 и \$79. При таком сценарии было продано в общей сложности 66 платьев. В первом тестовом каталоге цена на платье стоимостью \$39 была изменена и составила \$44, так что платья стоили на \$5 больше. Продажи упали до 45 платьев. Однако в последнем тестовом каталоге платья стоили на \$5 меньше, чем контрольные, — например, \$34, а не \$39. По этому каталогу они продали 46 платьев.

Эффект левой цифры объясняет, почему изделия по \$39 покупались чаще, чем по \$44, но не то, почему платья, продававшиеся за \$39, пользовались бóльшим спросом, чем 34-долларовые. Здесь должно быть другое. Наиболее вероятное объяснение состоит в том, что неоднократное выставление платьев на продажу и цены, заканчивающиеся на девятку, привели к тому, что именно эти цены стали ассоциироваться с товаром, продаваемым по сниженной цене.

Каким бы ни было объяснение, есть веский аргумент в пользу того, чтобы поразмыслить: не стоит ли вам прибегнуть к успокаивающему ценообразованию? На первый взгляд ответ

может показаться очевидным. Разве розничные продавцы не использовали эту тактику в течение сотен лет? Это так, но некоторые ритейлеры не воспринимают психологические цены всерьез.

Удаление знака доллара из меню увеличило продажи на 8%.

Я проанализировал 650 цен в супермаркетах, отслеживаемых Brand View, и обнаружил, что цены в три раза чаще заканчиваются нулем, чем девятью. Некоторые супермаркеты активно избегают цен, заканчивающихся на девять. Просмотрев 528 цен в Sainsbury's, я обнаружил, что только 1,5% из них заканчиваются на девять — гораздо меньше, чем те 10%, которые можно было бы предложить.

Даже долгосрочные исследования психологического ценообразования не гарантируют, что бизнес всегда будет применять их результаты.

#### ***4. Манипулируйте временными рамками***

Другой способ свести к минимуму боль оплаты — изменение сроков, которые вы называете, сообщая о своем предложении. Чтобы глубже вникнуть в этот вопрос, я провел эксперимент — показал 500 потребителям подлинное соглашение о покупке Mazda, и они оценивали договор по различным критериям. Суть была в том, что участники видели цену, отображаемую одним из четырех способов: цена в день, в неделю, в месяц или в год. Например, £4,57 в день или £32 в неделю. Во всех случаях общая

сумма составляла £1668 за год. Результаты показали, что чем короче временные рамки, тем привлекательнее сделка.

Цена, представленная в виде ежедневных платежей, была расценена как отличная в пять раз чаще, чем когда указывались годовая цена. По сравнению с месячными ставками ежедневный контракт с вероятностью 28% будет считаться хорошей или даже великолепной сделкой.

Оценивая целесообразность заключения сделки, потребители обращают чрезмерное внимание на объявленную сумму и придают слишком мало значения временным рамкам. Подумайте, насколько это удивительно. Как будто потребители неоднократно решают, что  $6 \times 4$  меньше  $4 \times 6$ .

Результаты исследования представляют непосредственный интерес для автопроизводителей, но также могут быть использованы любым брендом, предлагающим срочные контракты, будь то спортивные залы, мобильные телефоны или страхование автомобиля. Сделки выглядят заманчивее, когда срок их действия кажется более коротким.

## *5. Сила истории*

Бренды знают, что прямолинейные подходы не лучшим образом работают в рекламе. Необходимость историй — один из наиболее широко признанных принципов рекламной индустрии. И все же большинство рекламных акций удивительно примитивны: два товара за один, скидка 50% и т.п. Такие лобовые методы некорректны; для продвижения брендам нужна история, так же как она требуется в их телевизионной рекламе.

В 2005 г. многие автомобильные бренды в США предлагали автомобили с механической коробкой передач — покупатели могли получить такую же скидку, что и работники производства. Продажи выросли до беспрецедентного уровня. Вы, естественно, можете подумать: не было ли это обычным снижением цен,



стимулирующим продажи? Но, когда Меган Бьюсси, Дункан Симестер и Флориан Цеттельмайер, ученые из Массачусетского технологического института и Келлогской школы менеджмента, исследовали этот случай, они обнаружили любопытную аномалию. В предыдущие недели автомобильные компании снижали цены настолько, что цены для работников, как правило, были не ниже, а иногда даже и выше, чем цены со скидкой.

Ученые выдвинули гипотезу, что все дело в ценовом сигнале, а не в цене как таковой. Потребители отреагировали на правдоподобие предложения, а не на фактическую скидку. Когда потребители не доверяют брендам, они скептически относятся к их предложениям, но предложения, снабженные предысторией, имеют больший вес.

Когда вы планируете рекламные акции, не полагайтесь на такой прием, как предоставление огромных скидок. Цифры оставят ваших клиентов равнодушными. Мы не статистики по своей природе: истории намного лучше подталкивают нас к действиям.

Однако не ожидайте, что потребители признают, насколько важны истории. *Слова и действия людей часто расходятся.* Это несоответствие находится в центре внимания следующей главы.

## Глава 7

### Опасность заявленных данных

Как мы узнаем правду, когда все лгут?

После напряженного утра вы заслужили перерыв. Вы заходите на сайт знакомств, чтобы проверить, есть ли для вас сообщения. Их всего два. Ни одно не кажется привлекательным, поэтому вы не отвечаете.

Вы не получаете столько запросов, сколько ожидали. Возможно, вам следует обновить свой профиль? Первое, что вы делаете, — меняете свое фото на более привлекательное, хотя ему уже несколько лет.

Что дальше? Проблема заключается в том, что преувеличивать свойственно всем; поэтому любой, кто просматривает ваш профиль, будет считать, что и вы тоже приукрашиваете себя. И даже если вы абсолютно честны, вы, возможно, не сообщаете всей правды. Вы вносите изменения в личную информацию, добавляя несколько сантиметров к своему росту. Может быть, это уж слишком? Вы решаете добавить всего два сантиметра. Затем вы меняете название своей должности. Теперь вы уже директор — пожалуй, лучше всего назвать себя именно так.

Вы ни в коем случае не одиноки в том, что немного преувеличиваете свои достоинства в профиле на сайте знакомств. Кристиан Раддер, основатель сайта знакомств OK Cupid,

проанализировал профили 1,51 млн активных пользователей и обнаружил доказательства систематической лжи. Мужчины на сайте в четыре раза чаще, чем другие пользователи того же возраста и места проживания, утверждали, что они зарабатывают более \$100 000. Подозрительно, но не так, как тот факт, что средний рост посетителей сайта был предположительно на пять сантиметров выше среднего по населению. Творчески подойдя к исследованию, Раддер изучил возраст загруженных фотографий профиля. Когда цифровые камеры делают фотографии, они прикрепляют текстовые метки, называемые метаданными EXIF, к формату JPEG. Эти теги фиксируют дату и время. Раддер обнаружил, что в то время, как средние снимки были сделаны 92 дня назад, фотографии, оцененные как «самые горячие», были намного старше.

## Секс, ложь и данные опроса

Если исследование Раддера лишь предполагает наличие обмана, Национальное исследование сексуальных отношений и образа жизни (NATSAL) уверенно подтверждает: налицо ложь. Опрос, проведенный Университетским колледжем Лондона и Лондонской школой гигиены и тропической медицины среди 15 000 респондентов, является золотым стандартом исследования. В 2010 г. было установлено, что британские гетеросексуальные женщины имеют, по их собственному признанию, в среднем восемь сексуальных партнеров, в то время как мужчины-гетеросексуалы заявили о двенадцати. Разница логически невозможна. Если все говорят правду, среднее значение для каждого пола должно быть одинаковым.

Таким образом, у рекламодателей, пытающихся понять своих клиентов, есть проблема: если к сказанному потребителями они будут относиться некритически, то пойдут по ложному пути.

## Даже честные ответы могут вводить в заблуждение

Ситуация усложняется тем, что люди часто не знают своих истинных мотивов. Это демонстрирует эксперимент, проведенный Адрианом Нортон, психологом в Университете Лестера. В течение двух недель он чередовал фоновую музыку, исполнявшуюся в проходе между полками винного отдела в супермаркете с традиционной немецкой духовой и французской аккордеонной музыкой. Затем он опросил покупателей, приобретших французское или немецкое вино. Когда играла аккордеонная музыка, на французское вино приходилось 77% продаж вина; когда духовая — продажи немецкого вина составляли 73%.

Размер отклонений показывает, что музыка была главным фактором, определяющим решение покупателей о том, какое вино приобрести. Однако только 2% покупателей сами, без подсказки объяснили свой выбор звучавшей музыкой. Даже с подсказкой 86% заявили, что музыка никоим образом не повлияла на их выбор. Дело не в том, что они лгали; более того, они даже не подозревали о своих мотивах. Причиной подобного поведения была так называемая *рационализация после покупки* или, если использовать психологические термины, *конфабуляция*. Тут снова можно вспомнить слова автора «Праведного разума» Джонатана Хейдта о том, что ум видит себя как Овальный кабинет, хотя на самом деле он пресс-служба.

## Как применять этот эффект

### 1. Ищите истину во лжи

Ложь может проливать свет на реальное положение вещей.

Давайте вновь обратимся к исследованию NATSA, в котором выяснялось, сколько сексуальных партнеров имеют мужчины и женщины согласно их собственным заявлениям. Утверждения респондентов не соответствовали действительности, но они показывают гендерные ожидания в отношении сексуальной невоздержанности. Мужчины преувеличивают — а женщины преуменьшают количество своих половых связей. Изменение соотношения между мужчинами и женщинами тоже говорит о многом. Когда в 1990 г. представители обоих полов сообщали, сколько у них сексуальных партнеров, мужчины называли число, которое в два с половиной раза превосходило число, указанное женщинами; к 2010 г. разрыв сократился до 50%. Гендерные ожидания выравниваются.

Информация не всегда соответствует действительности. Ее нужно подвергать сомнению, анализировать и исследовать. Принимая какие-либо сведения за чистую монету, вы рискуете получить ложное представление. Но, если вы продолжите копать дальше, со временем отыщете истину.

## ***2. Ставьте правильные вопросы***

Луи Херен, иностранный корреспондент *The Times*, сказал: «Когда политик сообщает вам что-то конфиденциально, всегда спрашивайте себя: "Почему этот лживый ублюдок врет мне?"». Не доверяя политикам, журналист изучал и проверял героев своих публикаций до тех пор, пока не раскрывал правду. Точно так же и вам нужно быть готовым к обману и проводить опросы так, чтобы не дать себя провести.

Есть несколько полезных приемов. Во-первых, рассмотрите возможность спросить респондентов о том, как, по их мнению, могут вести себя другие.

Я использовал этот подход, чтобы узнать, огорчают ли людей приукрашенные изображения в социальных сетях. Из 300

респондентов 26% сказали, что притворялись счастливее или успешнее, чем были на самом деле. Чуть более трети утверждали, что чувствовали себя несчастными, когда видели в соцсетях фотографии, свидетельствовавшие о чужих успехах.

Хотя это была значительная доля опрошенных, я чувствовал, что она должна была бы быть больше. Ведь люди стремятся показать себя с лучшей стороны в опросах. Психологи называют данное явление *эффектом социальной желательности*. Учитывая его, я задал еще два вопроса: не считают ли они, что другие люди создали себе уж очень позитивный имидж в социальных сетях и расстраиваются ли другие пользователи, видя эти идеализированные образы?

В ответ респонденты гораздо чаще признавали факт «социального ретуширования». Фактически 60% заявили, что их друзья изображают себя в социальных сетях более счастливыми, чем в действительности. И почти две трети согласились с тем, что другие люди иногда грустят, когда видят в соцсетях фотографии, подтверждающие успех своих друзей. Я считаю, что эти вопросы побуждали респондентов отвечать более честно и поэтому результаты оказались точнее.

Вы должны быть готовы к обману и проводить опросы так, чтобы не дать себя провести.

### ***3. Не спрашивайте, а наблюдайте***

Из-за лжи и конфабуляции респондентов прямые опросы не могут дать удовлетворительных результатов. Лучшей альтернативой будет наблюдение за поведением. Оно может включать и опросы. Хитрость в том, чтобы скрыть цель вопроса от участника. Для

этого можно воспользоваться методом ячеек — произвольно распределить респондентов по «ячейкам», или группам, а затем в каждой из них задать один и тот же вопрос, но всякий раз — в несколько измененном виде.

Вспомните предыдущую главу и проведенный мной опрос о влиянии временных рамок на привлекательность покупок. В том опросе использовалась как раз такая методика. Никто из участников не знал, что другим задали вопрос немного по-другому.

Но лучше все же не прибегать к опросам, а следить за поведением в реальной ситуации.

В качестве примера можно привести концепцию рекламной кампании New Look, намеревавшейся запустить линию мужской одежды. Поначалу планировалось использовать простое рекламное объявление, которое потребовало бы незначительного бюджета.

Я подозревал, что скромной кампании будет недостаточно, чтобы преодолеть нежелание мужчин покупать вещи в магазине женской одежды. Однако это была догадка, и у нас не было средств для финансирования опроса.

В качестве альтернативного решения мы с Диланом Гриффитсом наняли полдюжины волонтеров из агентства и сфотографировали их дважды: сперва держащими пластиковый пакет, украшенный логотипом New Look, а затем — сумку Торман. Мы загрузили изображения на сайт знакомств Badoo, где люди оценивают то, как другие пользователи выглядят на фотографиях. Снимки оставались на сайте в течение двух недель. В итоге мы обнаружили, что наши добровольцы с сумкой New Look в руках казались посетителям сайта привлекательными на 20–25% реже, нежели когда они держали сумку Торман. Это показало, что у бренда больше работы, чем первоначально предполагалось. Стало очевидно: потребуются серьезные усилия,

чтобы убедить мужчин в том, что они имеют дело с брендом унисекс.

Еще один метод — использование найденных в интернете данных. Данные, которые потребители невольно генерируют, когда выполняют свои повседневные задачи, особенно ценны, поскольку они не искажены эффектом социальной желательности. Люди не осознают, что за ними следят, поэтому ведут себя естественно.

Поисковые системы являются наиболее доступным источником таких данных. Анализ результатов поиска дает представление о том, в чем потребители не хотят признаваться в опросе.

Рассмотрим сексизм. Большинство людей утверждают, что им важны интеллектуальные способности их детей независимо от пола последних. Однако Сет Стивенс-Давидович, журналист и аналитик данных из *The New York Times*, проанализировал данные поиска в США и обнаружил, что родители в два с половиной раза чаще задают Google вопрос «Мой сын одарен?», чем спрашивают: «Моя дочь одарена?» Google действует как современный исповедник, посвященный во все наши самые темные мысли.

Тем не менее этот богатый пласт данных слишком редко разрабатывается рекламодателями. Один из моих любимых инструментов поиска — бесплатный, но мало востребованный [answerthepublic.com](http://answerthepublic.com). Здесь рассматриваются наиболее распространенные поисковые запросы, которые включают в себя ключевое и вопросительное слово, например «кто», «что», «как» и «когда». Это очень простой и быстрый способ понять, что потребители думают о вашей категории.

Скажем, если вы введете слово «витамин», то обнаружите, что потребители редко ищут витамины по их буквенному обозначению. Они ищут информацию о витаминах, указывая их действие, например помогают в росте мышц или лечении волос. Это полезные сведения для брендов, производящих витамины,



поскольку говорят о том, что нужно маркировать и упаковывать витамины, учитывая прежде всего проблему, которую они помогают решить, а не их название.

#### ***4. Выявленные вами данные несовершенны***

Полученная таким образом информация повышает эффективность исследований, но интерпретировать ее надо с осторожностью.

Рассмотрим данные социальных сетей. Бренды регулярно анализируют сведения о своих поклонниках на Facebook, чтобы составить портрет клиента. Но анализируемые ими данные не всегда точно отражают реальность.

Пример Стивенс-Давидовича иллюстрирует это несоответствие. Ученый выяснил, что подавляющее большинство фанатов Кэти Перри в Facebook — женщины. Однако информация о пользователях Spotify показала, что разделение аудитории певицы по половому признаку в действительности более пропорционально: Перри входила в десятку лучших артистов с точки зрения обоих полов. Если бы музыкальный лейбл использовал данные Facebook для определения целевой аудитории своей рекламы, он бы совершил большую ошибку.

*Означает ли это, что новые данные не нужны и что не стоит обращать на них внимания?*

Вовсе нет. Хотя обнаруженные вами данные повышают качество заявленных данных, они все еще несовершенны. Чтобы понимать клиентов, нам нужен сбалансированный подход с использованием нескольких методов.

Если в результате использования разных способов сбора информации вы получаете одну и ту же историю, вы можете доверять ей. Если истории не совпадают, нужно постараться объяснить противоречие. Давайте вернемся к примеру Кэти

Перри. Простым объяснением было бы то, что, хотя представители обоих полов любят слушать Перри, гораздо больше женщин готовы выразить свое отношение публично. Если звукозаписывающий лейбл хочет продавать песни Кэти Перри или поощрять потоковую трансляцию, тогда данные Spotify будут идеальными. Однако для рекламирования концертов певицы было бы лучше использовать данные Facebook. Ни один набор данных не является правильным в абсолютном смысле — они адекватны лишь при определенных обстоятельствах.

Хотелось бы надеяться, что знакомство с этими методами оптимизации анализа того, что потребители сообщают о себе, подняло ваше *настроение*. Если это так — будьте осторожны. Вы станете более восприимчивы к уговорам рекламодателей. Почему — мы узнаем в следующей главе.

# Глава 8

## Настроение

### Почему рекламодателям стоит принимать во внимание настроение потребителей

Выругавшись, вы отшвыриваете телефон. Клиент, с которым вы только что общались, был совершенно нереальный. Нет, «нереальный» — не то слово, такого как он просто быть не может. Вы начинаете писать электронное письмо, чтобы отказаться от того, на что согласились. Но вы чувствуете свое раздражение и опасаетесь, что, если вы отправите письмо в таком состоянии, потом можете пожалеть о сделанном. Вы берете пальто и выходите на улицу подышать свежим воздухом. Может, это вас успокоит. Вы спускаетесь по лестнице и проходите через приемную — все время переписывая в уме это письмо. К сожалению, стремясь поскорее выйти из здания, вы не замечаете сидящего в приемной старого друга, с которым вы давным-давно собирались встретиться.

Влияние настроения на нашу способность замечать происходящее было изучено Фредом Броннером, который работал в Университете Амстердама и занимался методами исследования средств массовой информации и рекламы. Броннер попросил 1287 человек пролистать газету, а затем ответить на вопросы о том, какую рекламу они запомнили.

Когда ответы были классифицированы в зависимости от настроения участников опроса, результаты оказались впечатляющими. Пребывавшие в расслабленном состоянии заметили 56% рекламы, что намного больше, чем 36% рекламы, замеченных теми, кто находился в напряжении. Точно так же участники, согласившиеся с утверждением, что их день «прошел великолепно», заметили 46% рекламы. Напротив, те, кто был категорически не согласен с этим утверждением, запомнили только 26% рекламы. Расслабленные или довольные люди чаще замечали рекламу.

## Настроение влияет не только на запоминание

Мы с Лорой Маклин провели эксперимент, чтобы показать: восприимчивость к рекламе возрастает, когда люди пребывают в хорошем расположении духа. Эксперимент был прост и включал всего два вопроса. Сначала мы показали 2035 респондентам рекламное объявление и спросили, насколько оно им понравилось. Затем мы попросили их оценить свое душевное состояние по шкале от нуля (ощущение себя несчастным) до 10 (сильное ощущение счастья).

Среди потребителей, которые чувствовали себя счастливыми (семь или более баллов по нашей шкале), нашелся 21%, кому реклама понравилась. Напротив, только 13% несчастных людей (шесть или меньше баллов) реклама пришлась по вкусу. Таким образом, интерес к этой странице повысился на 62%.

Наше исследование не уникально. Компания Yahoo предложила 600 взрослым заполнять в смартфоне на протяжении недели дневник, который отслеживал бы их настроение. Результаты показали, что, когда потребители настроены оптимистично, они на 24% в целом более восприимчивы к

содержанию. Найджел Кларксон, управляющий директор Yahoo UK, сказал:

«Все специалисты по электронному маркетингу понимают важность поиска нужного человека на нужном устройстве в нужное время. Но "правильное время" должно быть связано не только с веб-страницей, которую они просматривают в данный момент. Мы также должны стремиться учитывать эмоции потребителей».

Но почему потребители могут быть более или менее восприимчивыми к рекламе? Даниэль Канеман, психолог, лауреат Нобелевской премии, предполагает, что все дело в эволюции. Если мы в хорошем настроении, это означает отсутствие опасности и, следовательно, снижает необходимость критического мышления. Поэтому у нас гораздо больше шансов воспринимать рекламные сообщения тогда, когда мы счастливы.

## Как применять этот эффект

### *1. Обращайтесь к потребителям, когда они с наибольшей вероятностью будут счастливы*

Поскольку люди лучше запоминают рекламу в то время, когда у них хорошее настроение, бренды должны ориентироваться именно на такие периоды в жизни потребителей. Есть ряд возможностей. Во-первых, можно обратиться к потребителям тогда, когда они приятно проводят время. В кинотеатре люди, скорее всего, будут испытывать более положительные эмоции, чем по дороге на работу.

Во-вторых, определите дни, когда потребители наиболее счастливы. В ходе проведенного IPA исследования под названием TouchPoints 5000 человек вели дневник и описывали в нем свое настроение. Результаты показали, что люди, вероятнее всего, будут пребывать в хорошем настроении с пятницы по воскресенье. Причем пик приходится на субботу, когда у

потребителей в среднем на 40% больше шансов быть в хорошем настроении по сравнению с обычным днем. Рекламирывать себя в основном в эти счастливые моменты — относительно простая задача для брендов.

В кинотеатре потребители, скорее всего, будут испытывать более положительные эмоции, чем по дороге на работу.

## ***2. Обращайтесь к потребителям, когда вы точно знаете, что они счастливы***

Но это все грубые методики. Они позволяют выявить моменты, когда население с большей вероятностью будет пребывать в хорошем расположении духа. Но они не определяют настроение каждого отдельного человека. Однако здесь наметились кое-какие сдвиги.

Цифровые сигналы способны указывать на то, довольны ли потребители. Например, производитель шоколадных батончиков Snickers недавно начал в своей рекламе ориентироваться на настроение потребителей, полагая, что люди чаще перекусывают, когда они счастливы, скучают или испытывают стресс. Snickers выявлял эти состояния, анализируя информацию, собранную рекламным сервером Google DoubleClick.

Одна особенно интересная область исследований связана с тем, как веб-сайты могут оценивать наши эмоции в зависимости от того, как мы двигаем мышью. Джефф Дженкинс, доцент кафедры информационных систем в Университете Бригама Янга, провел по этой теме три эксперимента среди 271 участника. Его команда воздействовала на эмоции испытуемых, а затем

отслеживала, как те прокручивали мышь при просмотре сайта электронной коммерции. Они обнаружили, что движения мыши были более неровными и резкими, когда участники пребывали в плохом настроении. Дженкинс утверждает:

«Эта технология позволит веб-сайтам стать отзывчивыми, они смогут не только предоставлять информацию, но и чувствовать вас. Понять не только ваши слова, но и чувства, которые вы испытываете».

### ***3. Сделайте так, чтобы ваши сообщения соответствовали настроению потребителей***

Ориентация на настроение — это больше чем просто охват рекламой потребителей в то время, когда они довольны. Есть доказательства того, что, когда реклама созвучна эмоциям потребителей, ее эффективность повышается. Исследуя конгруэнтность настроения, Кит Уилкоккс, профессор маркетинга в Бизнес-школе Колумбийского университета, провел в 2015 г. эксперимент. 142 участникам дали посмотреть либо нейтральный клип, либо документальный фильм об Эйнштейне, либо душераздирающую сцену из фильма 1979 г. «Чемпион». За клипом следовала реклама, более или менее энергичная. При несоответствии настроения участники обращали меньше внимания на рекламу. Уилкоккс говорит:

«Когда вы чувствуете себя подавленным или грустным, динамичную рекламу трудно смотреть. Поэтому вы тратите меньше времени на ее просмотр, и реклама становится менее эффективной».

В ходе этого и пяти других подобных исследований Уилкоккс обнаружил, что люди, которым было грустно, на 50% чаще реагировали на умеренно динамичную рекламу, чем на очень динамичную. Эти выводы предполагают, что рекламодатели должны внимательно относиться к поиску такого душевного

состояния потребителей, которое будет соответствовать тональности рекламы.

Один из способов улучшить настроение покупателей — заставить их почувствовать, что они сделали выгодную покупку. Но что именно является выгодным приобретением? Как вы увидите в следующей главе, будет ли покупка считаться *выгодной* или нет, зависит от того, с чем она сравнивается.



# Глава 9

## Относительность цены

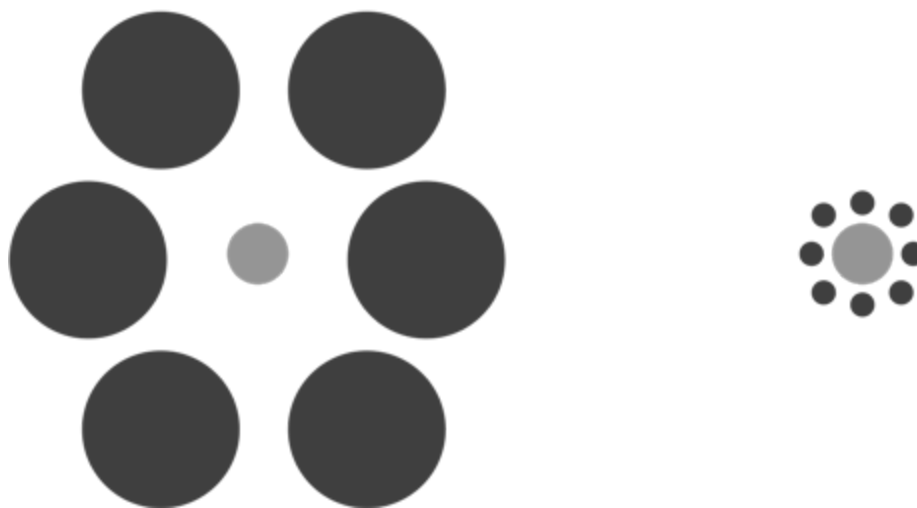
**Сделайте ваши цены более привлекательными, изменив ценовой фон**

Проголодавшись, вы идете в Tesco Metro, чтобы купить себе что-нибудь на обед. Вы хотите купить большой пакет чипсов, чтобы поделиться с коллегами. Tyrell's Salt & Vinegar — ваши любимые, но они дорогие — вдвое дороже, чем Walkers. Но при этом Walkers не такие хрустящие. Вы размышляете секунду или две, а затем замечаете Tesco Finest. Более хрустящие, чем Walkers, и дешевле, чем Tyrell's. Выбор сделан.

Как показывает ваш поход за чипсами, выбирая из нескольких товаров, вы не оцениваете каждый из них по отдельности. Товары бывают горячие или холодные, длинные или короткие, дешевые или дорогие — но не в абсолютных показателях, а по сравнению с другой продукцией. Этот относительный подход даже определяет то, как мы видим объекты.

В 1890-х гг. Герман Эббингауз, профессор психологии в Берлинском университете, создал знаменитую иллюзию (см. рис.).

## ОТНОСИТЕЛЬНОСТЬ ЦЕНЫ



В центре каждой фигуры — круги одинакового размера, но они таковыми не выглядят. Воспринимаемый размер центрального круга зависит от того, с чем он сравнивается. Сравните кружок с нарисованными рядом большими кругами, и он будет выглядеть маленьким; сопоставьте его с точками — и он будет казаться большим. Эта иллюзия, как и другие визуальные и когнитивные иллюзии, привлекают внимание психологов. Например, ее изучал в начале своей карьеры нобелевский лауреат Даниэль Канеман.

## Ценовые иллюзии на полках супермаркетов

Проведенная мной серия экспериментов показывает, что цены воспринимаются нашим разумом так же относительно, как наши глаза воспринимают размер. За последние пару лет я попросил тысячи потребителей оценить стоимость различных брендов. Их ответы неизменно зависели от того, с чем сравнивались бренды. В одном тесте я сказал потребителям, что 250-граммовая пачка чая PG Tips стоит £2,29, тогда как то же количество чая Tesco не очень высокого качества стоит £1. При таком раскладе 31% аудитории

считал, что в продукте PG Tips хорошее соотношение цены и качества. Затем я задал другой группе тот же вопрос, но с одной поправкой. Вместо того чтобы сравнивать PG Tips с чаем Tesco, он сравнивался с Twining по цене £3,49. При этом раскладе число тех, кто думал, что PG Tips стоит своих денег, увеличилось больше чем в два раза — до 65%. Я получил похожие результаты и для мороженого.

Относительность наших оценок распространяется не только на дешевые предметы, которые мы покупаем недолго раздумывая. В ходе отдельного исследования я сообщил его участникам, что Ford Mondeo стоит £20 495, а BMW 5-й серии — £30 265. Только 33% испытуемых решили, что цена BMW хорошая или очень хорошая. Затем я задал другой группе тот же вопрос, но с одним изменением. Я поменял Ford Mondeo на Bentley Flying Spur за £118 651. В этом случае 47% респондентов назвали цену BMW хорошей. Этот результат оказался верен для всех протестированных мной автомобилей. По сравнению с более дорогостоящей маркой даже высокая цена на автомобиль выглядит привлекательнее.

## Более радикальная встряска

Восприятие цены может быть подкорректировано путем изменения товаров из сравнительного набора. Однако я хотел выяснить, можно ли повлиять и на готовность платить. Я провел эксперимент среди моих коллег, используя King Cobra, малоизвестную разновидность пива Cobra. Это индийское пиво крепостью 7,5%; так же как вино, оно продается в емкостях объемом 750 мл.

Потребовалась небольшая уловка. Я сказал своим коллегам, что нам нужно провести несколько дегустаций для клиента, и организовал две отдельные дегустации пива и полудюжины прочих напитков. Участники оценивали вкус напитков по шкале

от одного до десяти и говорили, сколько они готовы заплатить за каждый из них в супермаркете. Особенность заключалась в том, что на каждой дегустации Cobra подавалась вместе с разными другими напитками: в первом случае это было пиво в бутылках; во втором — вино. Когда Cobra сопровождалась пивом в бутылках, участники эксперимента предлагали £3,75, но, когда его подавали с винами, цена выросла на 28% — до £4,80.

Присутствие вина повысило готовность платить больше, потому что оно установило другой уровень сравнения для пива. Приемлемо платить за бутылку вина около пятерки, в то время как отдать столько же за бутылку пива готовы немногие. Когда мои коллеги затем прикинули, сколько они будут не прочь заплатить за King Cobra, то поначалу ориентировались на цены других вин или сортов легкого пива. Они не строго придерживались этого ориентира, но и далеко от него тоже не уходили.

King Cobra могли бы воспользоваться результатами моего эксперимента и либо поменять упаковку пива, чтобы оно больше ассоциировалось с вином, либо пересмотреть точки продажи. Возможно, стоит продавать его в винном отделе или, что еще лучше, в супермаркетах, в отделе, где торгуют крепким пивом в бутылках по 750 мл и где может быть установлена новая стандартная цена.

## Как применять этот эффект

### *1. Измените набор конкурентных товаров*

Бренды не должны считать, что их «естественный» сравнительный набор должен оставаться неизменным. Как показали результаты моих экспериментов, использование новых товаров для сравнения дает множество преимуществ, и опыт

брендов, таких как Red Bull и Nespresso, демонстрирует, что это возможно.

Рассмотрим кофе Nespresso, который продается в порционных капсулах, рассчитанных на одну чашку. Поэтому мы сравниваем цену Nespresso с ценами в других местах, где продается кофе для одной чашки, таких как Costa или Café Nero. По сравнению с чашкой кофе Costa стоимостью £2,50 Nespresso за 30–37 пенсов выглядит выгодной покупкой. Но остановитесь на секунду и вспомните времена, когда бренд Nespresso только появился. Если бы он продавал свой кофе в стандартной упаковке, естественным сравнительным набором были бы другие марки обжаренного и молотого кофе, например Taylor или Illy. Стоимость оценивалась бы в сопоставлении со стандартными ценами других кофейных брендов — приблизительно £4 за 227 г. Даже имея десятки миллионов фунтов на рекламу, они никогда не смогли бы убедить потребителей заплатить £34 за 454-граммовый пакет. Но эти £34 равноценны 7 пенсам за грамм — именно та цена, которую они сейчас запрашивают.

Изменение ценового фона имело для Nespresso огромное значение. В статье *Bloomberg* их годовой объем продаж в 2015 г. оценивался в \$4,5 млрд. Компания Nespresso не является однодневкой.

Подумайте о том, как Red Bull удается удерживать такую высокую цену в сравнении с другими безалкогольными напитками. Рори Сазерленд, вице-президент группы Ogilvy & Mather, говорит:

«Как Red Bull может продавать банку за £1,50, тогда как кока-кола стоит только 50 пенсов? Как ни странно, вы уменьшаете банку. Люди могут подумать, что это разные виды напитков, которые относятся к разным ценовым категориям. Если бы размер банки не изменился, я не уверен, что ее получилось бы продавать за £1,50. Этого вам не скажут ни логика, ни исследования, потому что в исследованиях мы все притворяемся максималистами и суперрационалистами».

Или вспомните о том, как компании, производящие алкогольные напитки, продают пойло, неотличимое от пива, но по двойной цене, просто разливая его по бутылкам.

К сожалению, не все примеры использования ценовой относительности являются положительными для того или иного бренда. Рассмотрим случай видеоконференций. По словам Рори Сазерленда:

«видео-конференц-связь не смогла "взлететь", потому что она была создана как дешевая альтернатива чему-то другому — авиаперелету. Это как маргарин, а British Airways — масло... Видеоконференция должна быть переформатирована, и ее надо позиционировать как телефонный звонок богача, а не как полет бедняка. Систему видео-конференц-связи следует устанавливать в офисе генерального директора и нигде больше, и уж точно не в подвальном помещении».

## ***2. Предложите потребителям более качественные товары***

Более простой, чем формирование нового сравнительного набора, метод — изменение собственной товарной линии. Предложение нового высококачественного товара дает возможность установить новый ценовой ориентир и, следовательно, делает цены других ваших товаров более привлекательными. Эксперимент, проведенный Амосом Тверски и Итамаром Симонсоном в 1993 г., позволил количественно оценить эффективность этого подхода. Психологи Стэнфордского университета опросили 221 участника и выяснили, какой фотоаппарат те предпочли бы купить. Одна группа выбирала из двух фотокамер: Minolta X-370 по цене \$170 или Minolta Maxxum 3000i за \$240. Каждую из двух камер выбрала примерно половина респондентов.

Второй группе были продемонстрированы три фотоаппарата: два предыдущих плюс высококачественный Minolta Maxxum 7000i стоимостью \$470.

Теперь, если потребители выбирали товары с учетом их абсолютных характеристик, внедрение нового продукта не должно было бы изменить соотношение продаж двух первых камер. Но этого не произошло. Предложение высококачественного фотоаппарата поменяло динамику. Камера по средней цене стала намного популярнее — ее предпочли 57% по сравнению с 22% респондентов, выбравших самый дешевый вариант.

Предпочтение варианта со средней стоимостью — очень распространенное явление. Покупатели часто не уверены в том, что могут выбрать хорошую продукцию: они опасаются, что дорогой вариант не оправдает потраченных денег, а самый дешевый окажется некачественным. Средний вариант обеспечивает защиту от этих крайностей. Любой бренд, который имеет стандартный и премиальный ассортимент, может представить третий вариант высокого класса. Это переключит внимание покупателя с самого дешевого варианта на более дорогой, премиальный. Например, сеть кофеен могла бы представить более дорогой сорт, может быть, на выбор бариста, а также очень дорогую смесь премиальных сортов.

Если вы будете придерживаться этого подхода, старайтесь быстро и точно оценивать результаты. В том, что касается кофе, успех тактики должен оцениваться по тому, сместятся ли продажи в сторону дорогих сортов или нет. Если элитные сорта поступили в продажу и ни зернышка не продается, то в нововведении нет никакого смысла.

Если вы собираетесь использовать относительность цен для того, чтобы улучшить восприятие вашего бренда, стоит поступить так уже в самом начале. Это связано с *эффектом первичности*, означающим, что первые впечатления обуславливают последующий опыт. Мы будем рассматривать эффект первичности в следующей главе.

---

Предложение нового высококачественного товара дает возможность установить новый ценовой ориентир и, значит, делает цены других ваших товаров более привлекательными.



# Глава 10

## Эффект первичности

### Первые впечатления определяют дальнейший опыт

Выбрав себе бутерброд, вы вспоминаете, что обещали захватить обед для своих коллег, Тома и Анны. Том попросил ролл со стейком, пакетик чипсов и колу, а Анна хотела сырнй багет и яблоко. А что еще? Вы изо всех сил пытаетесь вспомнить, какой напиток она заказала. Вы решаете рискнуть и берете бутылку воды. В конце концов, она всегда старается придерживаться здорового образа жизни.

Ваша неспособность запомнить напиток, который просила купить Анна, может быть связана с последовательностью, в которой вам назвали продукты. Данные Соломона Аша, одного из самых выдающихся психологов XX в., свидетельствуют о том, что порядок, в котором изложена информация, влияет на ее интерпретацию. В эксперименте 1946 г. Аш, в то время преподававший в Бруклинском колледже, описал в двух группах некоего человека. Участникам группы А сказали, что этот человек — умный, трудолюбивый, импульсивный, склонен к критике, упрям и завистлив. Список начинался с положительных черт, таких как интеллект, затем включал в себя нейтральные черты, вроде импульсивности, и заканчивался отрицательными, такими как зависть. В группе В участники слышали те же определения,

но в обратном порядке: завистливый, упрямый, склонен критиковать других, импульсивный, трудолюбивый и умный.

Затем обе группы должны были описать человека своими словами. Те, кто сначала слышал положительные характеристики, чаще давали положительное описание. Например, один из членов этой группы сказал:

«Человек умный, и, к счастью, он использует свой интеллект. То, что он упрям и импульсивен, может быть связано с тем, что он знает о том, что говорит и что имеет в виду, и поэтому не будет легко поддаваться чужой идее, с которой не согласен».

Напротив, те, кто в первую очередь слышал негативные заявления, были более критичны. Опять же утверждения одного из участников являются весьма показательными:

«Хорошие качества этого человека, такие как трудолюбие и ум, неизбежно сводятся на нет ревностью и упрямством. Этот человек эмоционален. Ему не сопутствует успех, потому что он слаб и позволяет своим плохим чертам характера перекрывать хорошие».

По словам Аша, «впечатление, которое производит наш человек на группу А, в основном говорит о способном индивиде, имеющем определенные недостатки, которые, однако, не затмевают его заслуг. А вот большинству группы В наш герой представляется "человеком-проблемой", чьи способности ограничены серьезными недостатками. Кроме того, некоторые из качеств (например, импульсивность, критиканство) интерпретируются положительным образом при условии А, в то время как при условии В они приобретают отрицательный оттенок».

Эксперимент Аша имел и количественное измерение. Психолог спросил участников, какие положительные качества из списка, состоявшего из 18 пунктов, по их мнению, может иметь аноним. Участники из группы А оценили человека более положительно по 14 пунктам. Например, 52% респондентов из этой группы считали, что данный человек будет щедрым, по сравнению лишь с 21% участников группы В.

Аш назвал доминирующее влияние информации, полученной в первую очередь, эффектом первичности.

## Все еще актуально 70 лет спустя?

С точки зрения современного маркетолога, эксперимент Аша проблематичен в двух отношениях. Во-первых, он проводился 70 лет назад, всего год спустя после окончания Второй мировой войны, и, во-вторых, касался скорее людей, чем продуктов. Памятуя об этом, я рассказал 500 потребителям о вымышленном бренде Black Sheep Vodka, который якобы появится в Великобритании в ближайшее время. Половине сказали, что водка была отмечена наградами, освежающая, приятная на вкус, кислая и слабая. Информация, представленная второй половине, включала в себя тот же набор определений, но, как и в эксперименте Аша, последовательность в нем была изменена: сначала «слабая», затем «кислая», «приятная на вкус», «освежающая» и «удостоенная наград». Потребители, услышавшие положительные отзывы прежде отрицательных, оценили водку на 11% выше. Так что выводы Аша остаются в силе и сегодня.

## Как применять этот эффект

### *1. Убедитесь в том, что вы — первые*

Специалисты объясняют выводы Аша по-разному. Одна теория состоит в том, что из-за ограниченности наших когнитивных способностей память насыщена самыми ранними воспоминаниями и наша способность хранить более позднюю информацию ослаблена. Эта гипотеза подтверждается исследованиями Германа Эббингауза, работу которого мы обсуждали в предыдущей главе. Он придумал термин «эффект

порядкового номера», означающий, что первые пункты какого-либо списка всплывают в памяти чаще, чем те, которые стоят в середине перечня.

Если вы согласны с этим утверждением, то, во-первых, стремитесь к тому, чтобы ваши коммуникации были однозначными. В случае когда рекламные объявления содержат несколько тезисов, вы рискуете привлечь внимание потребителя к наименее убедительным аргументам. Во-вторых, если потребители увидят вашу рекламу наряду с рекламой других брендов, сделайте так, чтобы ваше сообщение первым попало им на глаза, будь то реклама по ТВ или в журнале. Тем самым вы увеличите вероятность того, что именно ваше рекламное объявление окажется самым запоминающимся.

## ***2. Приложите усилия к тому, чтобы первое впечатление от вашего бренда было настолько сильным, насколько это возможно***

Альтернативное объяснение, которое предлагает Аш, состоит в том, что начальные слова сообщения вызывают в воображении образ, через который фильтруется последующая информация. По словам Аша,

«...первые слова задают направление, которое затем оказывает постоянное влияние на последующие слова. Когда субъект слышит первое слово, рождается широкое, некристаллизованное, но направленное впечатление. Следующая характеристика приходит не как отдельный элемент, она связана с приданным направлением. Созданная картина быстро приобретает определенную стабильность, поэтому более поздние характеристики подлаживаются, если позволяют условия, под сообщенное направление».

Это объяснение позволяет дать ряд рекомендаций.

Во-первых, бренды могут быть слишком зациклены на том, чтобы точно охарактеризовать себя с разных сторон. Однако согласно выводам Аша свойства, которыми, по нашему мнению,

обладает бренд, взаимосвязаны. Если бренд сформирует тесную ассоциативную связь с одной положительной характеристикой, она будет позитивно окрашивать восприятие и других качеств бренда.

Если бренд сформирует тесную ассоциативную связь с одной положительной характеристикой, она будет позитивно окрашивать восприятие и других качеств бренда.

Этот вывод очень важен. Он предполагает, что брендам стоит меньше беспокоиться о том, чтобы ассоциировать себя с ценностями, которые считаются наиболее важными в категории, и вместо этого сосредоточиться на ценностях, ассоциироваться с которыми легче всего. Успех в построении таких ассоциаций будет непроизвольно улучшать другие характеристики.

Во-вторых, эксперимент Аша показал, что первые впечатления сохраняются в течение длительного времени. После того как начальные впечатления сформировались, их будет трудно изменить, поскольку через них интерпретируются последующие впечатления. То же самое верно, когда рекламодатели начинают раскручивать новый бренд. Если бренд не привлек потребителей на раннем этапе своего существования, тогда все его последующие коммуникации будут направлены на то, чтобы изменить сложившееся впечатление. Маркетологи должны инвестировать несоразмерно большую часть своего бюджета в запуск своей марки.

### *3. Лжебренды могут быть полезны*

В процессе воссоздания эксперимента Аша я изобрел фейковый бренд под названием Black Sheep Vodka. Участникам было продемонстрировано изображение бренда и небольшой рекламный ролик, объявлявший о его скором запуске в Великобритании. Я часто придумываю фиктивные бренды для экспериментов, поскольку это делает результаты исследования более точными. Когда вы спрашиваете участников о реальном бренде, у них уже есть по этому поводу устоявшееся мнение и становится труднее выявить эффект от тестируемой переменной.

Когда я спрашивал потребителей о водке Black Sheep, они не пробовали эту марку. Вместо этого они предсказали качество напитка на основе описания. Эти прогнозы важны, поскольку наши впечатления от того, что мы пробуем, *зависят от наших ожиданий*. На этом мы и сосредоточимся в следующей главе.

# Глава 11

## Теория ожидания

### Как ожидания формируют представления о продукте

На обратном пути из супермаркета вы съедаете сэндвич с курицей и чипсы с солью и уксусом. От еды вас разморило, поэтому вы останавливаетесь в кафе, чтобы выпить чашечку кофе. Поскольку выходные уже близко, вы решили побаловать себя натуральным никарагуанскими молотым кофе. Он на 20 пенсов дороже, чем стандартный, но на вкус настолько лучше, что стоит того.

Действительно ли этот чудесный сорт кофе вкуснее обычного или все это происходит у вас в голове? Непросто это признать, но значительная часть превосходного вкуса связана с вашими высокими ожиданиями. Вы испытываете то, что ожидаете испытать. Вы ожидаете, что кофе будет вкуснее, и, следовательно, так оно и происходит.

Это не просто догадка. В 2006 г. Брайан Уонсинк, занимавшийся поведенческой наукой и наукой о питании в Корнеллском университете, количественно охарактеризовал этот эффект с помощью эксперимента в кафе Bevier в Урбане, штат Иллинойс. Он объявил посетителям, что кафетерий рассматривает возможность добавления в меню пирожного брауни и гости заведения могут получить бесплатный образец,

если ответят на два простых вопроса. Во-первых, сколько они будут готовы заплатить за брауни при следующем посещении, а во-вторых, как бы они оценили вкус десерта?

Он выдал 175 пирожных: все одинакового размера, испеченные по одному и тому же рецепту, даже с одинаково посыпанной сахарной пудрой. При этом покупатели не знали, как будет сервировано их пирожное: на белоснежном фарфоре, на бумажной тарелке или на салфетке.

Поскольку пирожные были идентичны, любая разница в рейтинге или цене обуславливалась тем, как они были поданы. Пирожные на салфетке получили оценку «ОК», те, что подавались на бумажной тарелке, — «хорошо», а те, что на фарфоре, — «отлично». Колебание цен поражало еще больше. Покупатели были готовы заплатить 53 цента за пирожные на салфетке, 76 центов за бумажную тарелку и \$1,27 — за фарфор. То есть удвоение цены произошло просто за счет лучшей презентации.

## От пирожных к выпивке

Брауни великолепны, но они не требуют больших затрат на рекламу. Я хотел проверить, имеют ли результаты эксперимента Уонсинка более широкое применение, особенно среди спиртных брендов. Анна Кандасами, Спенсер Корриган и я совершили поездку по Лондону, предлагая посетителям парков образцы пива. Дегустаторы пробовали пиво в пластиковых стаканчиках, в обычных стеклянных или в фирменных стаканах соответствующих брендов. Как и в эксперименте Уонсинка, способ подачи влиял на вкус: чем лучше подача, тем лучше вкус.

На базовом уровне это оправдывает миллионы фунтов, вложенных в стеклянную посуду. Но, как всегда, все самое интересное — в нюансах. Масштаб эффекта был обратно пропорционален популярности бренда. Если пьющие хорошо знали марку, то подача лишь незначительно дополняла их знания



и оказывала умеренное влияние на их мнение. Напротив, когда напиток был неизвестен, подача в существенной степени способствовала формированию мнения потребителя и производила более ощутимый эффект. Стеклопная посуда с фирменным логотипом представляет большую ценность для небольших брендов.

Еще одно открытие: если дегустирующим не нравился бренд, употребление пива из фирменного стакана обостряло негативные ассоциации и отрицательно влияло на вкус.

## Как применять этот эффект

### *1. Правильно преподнести свою продукцию так же важно, как создать хороший продукт*

Ожидания могут создавать такую же весомую ценность, как и сам продукт. Это открывает множество перспектив. Так что на презентацию вашего продукта стоит потратить столько же времени и сил, сколько вы потратили на сам продукт. В противном случае существует опасность того, что он не будет оценен по достоинству. К сожалению, последователи механистического мировоззрения весьма скептически относятся к идее о том, что презентация может служить источником ценности. Это лучше всего отражено в предполагаемом высказывании Ральфа Уолдо Эмерсона, отрицавшего значение внешних эффектов:

«Если ты напишешь книгу лучше, чем твой сосед, или прочтешь лучшую проповедь, или сделаешь лучшую мышеловку, мир проложит тропинку к твоему дому, даже если ты поселишься в глухом лесу»<sup>8</sup>.

Неправда. Гораздо лучше послушать Людвига фон Мизеса, ведущего деятеля Австрийской школы экономики, который сказал:

«Если вы управляете рестораном, не будет большого различия между ценностью, которую вы создаете, готовя еду, и ценностью, которую вы создаете, подметая пол».

## ***2. Почему качественный рекламный текст похож на фарфоровую тарелку***

Эффективные способы презентации продукта следует искать и за пределами материальной сферы. Позитивных ожиданий можно добиться с помощью правильного изображения или текста.

Брайан Уонсинк провел еще одно исследование. В 2005 г. он дал количественную оценку результатов смены наименований блюд в меню, проведя шестинедельный эксперимент в университетской столовой. «Красная фасоль с рисом» была переименована в «красную фасоль с рисом по-каджунски», «морское филе» — в «сочное филе морепродуктов по-итальянски», а «шоколадный пудинг» — в «атласный шоколадный пудинг». Ничего не изменилось, кроме названия.

Отведав блюда со старыми и новыми названиями, 140 студентов оценили вкус и вид блюд по девятибалльной шкале. Средний балл для блюд со старым — более простым — названием составил 6,83 (вкус) и 5,87 (вид). Напротив, вкус и вид блюд, в названиях которых еда описывалась более подробно, получили оценку 7,31 и 6,66 соответственно. Более детальные описания улучшили вкус пищи на 7% и вид — на 13%.

Этикетка повысила ожидания, а ожидания сделали еду вкуснее. Хорошее название дало тот же эффект, что и подача еды на красивом фарфоре.

Этикетка повысила ожидания, а ожидания сделали еду вкуснее.

### *3. Непредвиденные последствия*

Ожидания, которые создаются брендом, — это не только намерения его владельца. Потребители не пассивны. У них есть целый ряд стереотипов и предрассудков, с помощью которых они интерпретируют коммуникации бренда. Это часто приводит к непредвиденным последствиям. Слова, с любовью выбранные для описания бренда, могут вызвать определенный набор ассоциаций в головах маркетологов, но совершенно другой — в головах потребителей.

Рассмотрим «зеленые» товары. Мы с Ребеккой Стронг провели эксперимент, чтобы оценить влияние маркировки таблеток для стиральных машин как «экологически чистых». Мы отправили группе потребителей одинаковые таблетки для стирки. Они стирали кучу одежды и сообщали об эффективности средства. Хитрость состояла в том, что одной половине сказали, что они тестируют стандартную таблетку из супермаркета, а другой — что у них «экологичный вариант». Еще раз повторюсь, здесь был элемент уловки. Мы не спрашивали потребителей напрямую, что они думают о «зеленых» товарах, потому что, как правило, о них говорят что-то одобрительное. Вместо этого мы отслеживали поведение в условиях тестирования и контроля.

Результаты были очевидны. Те, кто использовал «зеленый» вариант, оценили таблетку как худшую по всем показателям. Оценка эффективности и привлекательности экотаблетки оказалась на 9% ниже, а число тех, кто порекомендовал бы «зеленый» продукт или купил бы его самостоятельно, было соответственно на 11 и 18% меньше, чем для стандартного средства.

Несмотря на то что экологически чистые товары часто имеют более высокую цену, потребители, которые тестировали «зеленую» таблетку, были готовы заплатить в среднем лишь £4,41 по сравнению с £4,82 за стандартный продукт. Потребители

считают, что экопродукты имеют определенные недостатки: так, повышение экологичности таблеток для стиральных машин влечет за собой соответствующее снижение эффективности стирки. Это может служить поводом для беспокойства для любого бренда, заинтересованного в «зеленом» варианте своей продукции. Если бренды этой категории хотят успешно продавать экологически чистые товары, им нужно что-то противопоставить такого рода негативным ассоциациям или потратить немало денег, чтобы сохранить качество своих «зеленых» средств.

Область применения результатов данного исследования весьма широка. Вам необходимо изучить набор ожиданий, связанных с тем, как вы себя позиционируете. «Без добавления сахара», «с низким содержанием алкоголя», «экологически чистые»... Все это может представляться вам абсолютно позитивным, но что думают потребители? Серия тестовых и проверочных экспериментов, подобных тому, что провели мы с Ребеккой, должна помочь вычислить эти ожидания, прежде чем вы начнете дорогостоящий процесс запуска нового товара.

К сожалению, убедить потребителей в том, что их предположения о «зеленых» товарах или слабоалкогольном пиве ошибочны, — сложная задача. Поселившуюся в голове идею удивительно трудно изменить. Это происходит из-за *предвзятости подтверждения*. В следующей главе я расскажу об этой проблеме и о том, что вы можете сделать, чтобы от нее защититься...

# Глава 12

## Предвзятость подтверждения

### Чем она опасна и как ее избежать

Вы можете услышать Еву, одну из своих коллег, прежде чем увидите ее. Она ходит по офису, весело позвякивая банкой для пожертвований. Ева ищет спонсоров для марафона, в котором она участвует. Ваши сослуживцы впечатлены ее альтруизмом. Но вас не одурачить. Евины действия не что иное, как попытка завоевать популярность.

Вы демонстрируете склонность к подтверждению своей правоты, или *предвзятости подтверждения*. Поскольку Ева получила повышение раньше вас, вы скептически относитесь к ее мотивам и оцениваете их сквозь призму ваших чувств.

Научные доказательства существования предвзятости подтверждения появились благодаря эксперименту Альберта Хасторфа и Хэдли Кантрила. Их исследование строилось вокруг матча по американскому футболу, в котором играли ярые соперники — Принстонский и Дартмутский университеты<sup>2</sup>. Говоря словами психологов, это была довольно «грубая игра». Мягко сказано: защитник Принстона сломал нос, а защитник Дартмута — ногу.

Ученые показали видеозапись игры 324 студентам из Принстона и Дартмута и попросили их подсчитать количество нарушений со стороны каждой из команд. Полученные

результаты оказались весьма показательны. Студенты видели, как соперник нарушает правила, в два раза чаще, чем они замечали грубость своей команды. Матч был рассмотрен через призму лояльности.

## В политике как в футболе

Эксперимент Хасторфа и Кантрила не единственный в своем роде. Во время всеобщих выборов в Великобритании в 2015 г. мы с Дженни Ридделл спросили 1004 человека из национально-репрезентативной выборки избирателей, как они относятся к незначительному повышению НДС для финансирования 10 000 дополнительных рабочих мест для медсестер. Ответы мы классифицировали по признаку политических симпатий респондентов. Суть была в том, что одной половине участников опроса сказали, что повышение НДС предложено консерваторами, а другой — что это инициатива лейбористов. Когда сторонники лейбористов считали, что предложение поступило от их партии, они поддерживали его: 14% полностью согласились. Однако поддержка упала до 3% (что составляет менее четверти первоначального уровня), когда повышение НДС было представлено как шаг, инициированный консерваторами. Аналогичным образом среди приверженцев тори эта идея была в четыре раза более популярной, если она исходила от консерваторов. Масштаб проявления эффекта означает, что то или иное политическое решение влияет на людей гораздо меньше, чем их политические пристрастия.

## Почему это важно и для вас

Эксперименты доказывают, что негативное восприятие тяжело изменить. Противников вашего бренда трудно переубедить, потому что они интерпретируют ваше послание, будучи

отрицательно настроены по отношению к вам. Легендарный фондовый инвестор Чарли Мангер сказал:

«Человеческий ум во многом похож на человеческую яйцеклетку. В яйцеклетке есть защитный механизм: после того как в нее проникает один сперматозоид, путь для других оказывается закрыт. В нашем разуме происходит что-то подобное».

## Как применять этот эффект

### *1. Определите, какая целевая аудитория будет для вас самой подходящей*

При ограниченном бюджете сосредоточьте свои деньги там, где их воздействие будет наиболее ощутимым. То есть нужно избегать противников. Этому процессу я дал название «триаж», или «маркетинговая сортировка». Тriage — применяемая в медицине практика, которую ввел Доминик Жан Ларрей, главный хирург армии Наполеона. Он приказал своим хирургам разделить поступающих пациентов на три группы (отсюда и название: *triage* в переводе с французского означает «сортировка»):

- Первая группа — раненые, которые, скорее всего, выживут, независимо от того, получат они помощь или нет.
- Вторая группа — раненые, которые вряд ли выживут, независимо от того, какую помощь они получат.
- Третья группа — раненые, для которых неотложная помощь может иметь значение.

Аналогичным образом маркетологи должны применять свою собственную тройственную классификацию:

1. Те, кто будет покупать независимо от рекламы.
2. Те, кто вряд ли будет покупать независимо от рекламы.
3. Те, для кого реклама может иметь значение.

Маркетологи должны решительно сосредоточить усилия на последней категории. Это звучит совершенно очевидно, но за время своей работы с брендами я редко видел, чтобы этот принцип применялся.

Причина, по которой следует избегать противников, вполне убедительна: предвзятость подтверждения означает, что заставить недоброжелателей изменить свое мнение будет чрезвычайно сложно. Точно так же игнорируйте постоянных покупателей. Они, как правило, приобретают ваши товары настолько часто, что знакомы с упаковкой бренда, веб-сайтом и магазином. Поэтому эти точки соприкосновения становятся не самыми важными для формирования восприятия. Работа Байрона Шарпа показывает, что потолок затрат постоянных покупателей уже достигнут. Если вы и так покупаете банку кока-колы в день, сколько же еще их можно выпить? Наконец, этих потребителей гораздо больше, чем других клиентов, интересуется ваша реклама, поэтому они пусть случайно, но обратят внимание на ваши рекламные объявления и акции, адресованные другой аудитории.

Ориентируясь на индифферентных потребителей, вы будете направлять бюджет туда, где деньги работают лучше всего. Это означает, что больше брендов смогут обеспечить себе постоянное присутствие.

## ***2. Определите, когда стоит обращаться к противникам***

Конечно, есть редкие случаи, когда вы не можете разговаривать с теми, кому вы не по нраву. Возможно, они составляют такую большую или активную группу, что игнорирование их ставит под угрозу ваше будущее. В этом случае решение состоит в том, чтобы обращаться к ним, когда их внимание рассеяно. Нелогично? Возможно, но данные, подтверждающие эффективность этого



метода, получены от одного из величайших психологов XX в. — Леона Фестингера.

В 1964 г. Фестингер и Натан Маккоби, преподаватели Стэнфордского университета, предложили членам закрытых студенческих организаций прослушать аудио о том, почему студенческие братства нехороши с моральной точки зрения. Условия прослушивания рознились: студенты либо только слышали запись, либо одновременно смотрели немой фильм. После того как студенты прослушали запись, психологи спросили их, насколько сильно изменились их взгляды. Те, кто слушал аудиозапись и в то же самое время смотрел фильм, чаще меняли свое мнение.

Психологи предположили: наш интеллект может искусно порождать контраргументы, поддерживающие уже сложившиеся у нас мнения, но, когда мозг отвлекается, эта способность ослабевает. Нам проще в чем-либо убедить, когда мы сосредоточены на нескольких вещах одновременно.

Урок ясен: имейте дело с противниками тогда, когда их внимание расфокусировано. К счастью, эти моменты становятся все более частыми. Герберт Саймон, получивший Нобелевскую премию в области экономики в 1978 г., подчеркнул, что мы живем в век, богатый информацией, и

«довольно очевидно, что именно потребляет информация: она поглощает внимание тех, кто ее получает. По этой причине богатство информации создает бедность внимания».

Ваша задача — точно определить эти моменты невнимания. Бренды должны отдавать приоритет СМИ, таким как радио, ведь люди обычно слушают радио, когда они заняты чем-то еще. Даже когда речь идет о телевизоре, на котором внимание часто полностью концентрируется, медиапланеры могут определить программы или время, когда аудитория, скорее всего, будет использовать так называемый второй экран. Согласно

глобальному исследованию AdReaction, проведенному Nielsen, люди, имеющие доступ к нескольким устройствам, на протяжении в среднем 35% времени одновременно смотрят телевизор и используют планшет или смартфон. Эффективнее всего воздействовать на любителей «второго экрана» позволяют программы либо бытового характера (лучший пример — «Сделано в Челси»), либо предполагающие низкий уровень зрительского участия (например, дневные передачи).

Специалисты по планированию использования средств рекламы уверенно заявляют, что внимание имеет решающее значение, но данное утверждение справедливо отнюдь не во всех обстоятельствах. Это особенно интересно, если посмотреть на то, как дорого стоят мгновения внимания. Например, реклама в кино, привлекающая, возможно, наибольшее внимание, оценивается в пять раз дороже, чем телевизионная. Так что, ориентируясь на рассеянное внимание, вы получаете двойную выгоду. Во-первых, у вас будет больше шансов переубедить ваших противников, а во-вторых, вы меньше заплатите.

Нас легче убедить, когда мы одновременно сосредоточены на нескольких вещах.

### ***3. Как победить противников***

Поскольку интеллект, когда ему брошен вызов, может в изобилии генерировать контраргументы, лучше этого избегать, используя более тонкие сигналы. Тогда мозг не будет осознавать, что его в чем-то убеждают, и предвзятость подтверждения не активируется.

Рекламные ролики British Airways иллюстрируют великую мощь тонких сигналов. С 1989 г. компания использовала в качестве саундтрека дуэт цветов из оперы Делиба «Лакме». Если бы British Airways прямо заявила, что она гарантирует роскошные условия полета, то, как предполагает теория Фестингера, потребители стали бы искать в своей памяти контраргументы. Однако, так как эта мысль не утверждается напрямую, данная способность мозга не вступает в действие. Вместо этого прекрасные звуки дуэта цветов вызывают четкую ассоциацию с роскошью.

Поэтому у рекламодателей есть два варианта. Рекомендуемый мною путь заключается в том, чтобы применить процесс маркетинговой сортировки и избегать обращения к тем, кому не нравится ваш бренд, а также к постоянным покупателям. Более рискованный подход — переубедить эту стойкую аудиторию, влияя на нее в моменты рассеянного внимания или воздействуя косвенно. Окажется ли такая тактика смелой или необдуманной, зависит от исполнения.

Другая причина, по которой сложившееся мнение так трудно изменить, в том, что большинство людей чрезмерно уверены в своих силах. Поскольку нам свойственно думать, что мы умнее среднего, мы часто игнорируем противоположные точки зрения других людей. Склонность к *самоуверенности* является предметом следующей главы.

# Глава 13

## Самоуверенность

**Склонность, от которой страдают как маркетологи, так и потребители**

Вы получаете от своего босса электронное письмо, в котором сообщается, что ваш годовой отчет запланирован на следующую неделю. Готовясь, вы делаете заметки об успешных проектах, выполненных за последнее время. По вашему мнению, получился впечатляющий список. Возможно, в этом году вам следует направить больше усилий на то, чтобы добиться повышения заработной платы? В конце концов, вы работаете намного лучше, чем большинство ваших коллег.

В том, что вы считаете себя человеком выше среднего уровня, нет ничего необычного. Большинство людей думают о себе так же. Эта склонность впервые была изучена Дэвидом Даннингом и Джастином Крюгером; к эксперименту их подтолкнула моя любимая история из психологии. 19 апреля 1995 г. Макартур Уилер ограбил два банка в Питсбурге и, к сожалению для него, был пойман за считанные часы. Почему арест последовал так быстро? Уилер ограбил оба банка среди бела дня без маски. Наверняка было много свидетелей. Но что привело его к совершению такого наглого, безрассудного преступления? Грабитель ошибочно посчитал, что его лица никто не увидит,

потому что предварительно натер его лимонным соком. Если сок лимона, полагал Уилер, может использоваться как невидимые чернила, почему бы не покрыть им лицо?

Эта сказка о незнании, имевшем комические последствия, взволновала Даннинга и Крюгера. Как мог преступник думать, что избежит задержания благодаря лимонному соку? Ученые задумались: не является ли такая неуместная самоуверенность если не нормой, то по крайней мере не настолько экстраординарным явлением? Чтобы проверить это, исследователи сначала попросили 194 студентов выполнить серию логических и грамматических тестов, а затем — предположить, насколько хорошо они справились с заданиями по сравнению с другими участниками. Точно так же, как Уилер, хотя, возможно, не в такой степени, испытуемые были плохими арбитрами в том, что касалось их собственных успехов, и систематически переоценивали свои способности. Например, они полагали, что по результатам тестов по грамматике их процентиль — 68, что лучше, чем у двух третей других студентов. Расхождение между оценками и реальностью было особенно заметно среди самых слабых учеников. Худшая четверть студентов оценила свой процентиль как 61.

Чрезмерная уверенность в себе возникает во многих ситуациях. В 1981 г. Ола Свенсон, психолог из Стокгольмского университета, обнаружила, что 88% водителей уверены, что их езда в среднем безопаснее, чем у других. Склонность к самоуверенности свойственна даже тем людям, которые должны были бы о ней знать: исследование Патрисии Кросс, проведенное в 1977 г., показало, что более 90% преподавателей в Университете штата Небраска считают, что они преподают лучше среднего.

## Как применять этот эффект

### *1. Остерегайтесь самоуверенности*

Академические исследования учат не смеяться над чудачествами других людей. Излишняя самоуверенность характерна для каждого из нас. Чтобы определить масштаб проблемы в маркетинге, я провел эксперимент: опросил 117 сотрудников агентства. Один из вопросов был о том, насколько хорошими работниками являются они по сравнению со своими коллегами. 83% заявили, что они — лучше среднего. Я проводил этот эксперимент трижды, и в каждом случае результаты были одни и те же.

Самоуверенность среди маркетологов тоже не безобидна: я выявил два последствия.

Во-первых, в бюджетном плане. Если вы думаете, что ваша следующая реклама настолько креативна, что затмит рекламу конкурентов, то у вас будет соблазн потратить на медиа меньше средств, чем израсходуют ваши оппоненты. В конце концов, более качественно сделанная реклама достигает того же эффекта, что и посредственная, но при меньшем бюджете. Потенциальная экономия на СМИ может быть весьма значительной. Искушению урезать свой бюджет необходимо сопротивляться. Вероятность того, что ваша следующая кампания будет среднего качества, весьма велика. (Если вы не согласны, пожалуйста, перечитайте начало этой главы.) Запланировав относительно небольшой бюджет, вы уменьшаете свои шансы на успех.

Во-вторых, существует проблема преждевременного угасания успешных рекламных кампаний. Многие блестящие кампании, намного превосходящие кампании конкурентов, рано или поздно теряют свой блеск. Они по-прежнему остаются лучшими, но не в такой степени, как в период своего расцвета. И тогда часто начинаются дискуссии о новом творческом направлении.

Проявление этой тенденции я впервые обнаружил в двух рекламных кампаниях брендов 118 118 и Halifax. В начале 2000-х они провели чрезвычайно мощные рекламные кампании: у Halifax был его поющий управляющий банком по имени Говард, а

у 118 118 — бегуны. Оба бренда выиграли золотые медали IPA Effectiveness Awards<sup>10</sup>. Но со временем эффективность их рекламы снизилась. Несмотря на то что она все еще превосходила рекламу конкурентов, маркетинговые команды были убеждены, что они могут повторить свой первоначальный успех, используя в будущих кампаниях новые приемы. В итоге оба бренда оказались сильно разочарованы. Новые кампании определенно получились средними.

Если ваша рекламная кампания выше среднего уровня, не делайте глупостей.

Говоря словами Рори Сазерленда,

«можете ли вы показать хоть один бренд, который действительно пострадал от того, что слишком долго придерживался одной и той же стратегии и творческого подхода? Потому что слишком редко менял тактику? Потому что он сохранил старую концовку?»

Если ваша рекламная кампания выше среднего уровня, не делайте глупостей.

## ***2. Учтите: проблема самоуверенности продолжает усугубляться***

Сегодня у людей, работающих в сфере рекламы, больше данных о потребителях, чем когда-либо прежде. Хотя большинство маркетологов приветствует этот поток информации, здесь есть и обратная сторона. Осведомленность усугубляет самоуверенность. Проблема дополнительных данных была исследована Полом Словичем, профессором психологии в Университете штата Орегон. Он провел эксперимент: дал профессиональным установщикам препятствий для участвующих в скачках лошадей список из 88 переменных, которые были полезны для

прогнозирования поведения лошади. Затем участники должны были предсказать исход гонки и оценить свою уверенность в собственных предсказаниях. Они выполняли эту задачу, имея в распоряжении различное количество данных: 5, 10, 20, 30 или 40 переменных. Результаты говорили о многом. Точность прогнозов была одинаковой, независимо от количества используемых переменных. Тем не менее по мере увеличения данных возрастала чрезмерная уверенность. Эксперты переоценили важность факторов, имевших ограниченную ценность. Взвешенные оценки точности и достоверности прогноза давались только при использовании пяти показателей.

Маркетологи сталкиваются с аналогичным набором проблем. У них есть доступ к большему количеству данных, чем когда-либо прежде, и многие считают, что, поскольку информация есть, ее необходимо использовать. Эксперимент Словича предполагает иное. Мы не должны использовать данные только потому, что можем. Вместо этого стоит потратить время и решить, какие наборы данных нужно игнорировать, а какие — пустить в ход.

### ***3. Превратите излишнюю самоуверенность потребителей в свое преимущество***

Чрезмерная самоуверенность потребителей представляет массу возможностей для брендов. Поскольку большинство людей считают, что их уровень выше среднего, бренд, который сообщает о типичном поведении других людей, может побудить потребителей превзойти этот стандарт.

Возьмем, к примеру, благотворительные пожертвования. Из 521 опрошенного мной человека 64% считали, что они более щедры, чем их сверстники. Если бы благотворительные организации сообщали средний уровень пожертвований потенциальным донорам, это побудило бы последних превысить



этот размер. Если доноры не дают бóльшую сумму, как они могут продолжать считать себя столь щедрыми?

Одной из опасностей самоуверенности является то, что мы слишком уверены в своих убеждениях. Это означает, что мы не подвергаем их сомнению и поэтому слишком долго держимся за ошибочные идеи. Мы рассмотрим одну из таких ошибочных маркетинговых идей, *цель бренда*, в следующей главе.

**Читайте продолжение во 2 части книги.**

# Литература

## Введение

Шарп Байрон. Как растут бренды: О чем не знают маркетологи. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

'37 Who Saw Murder Didn't Call the Police', New York Times, 27 March 1964.

'Effect of colour of drugs: systematic review of perceived effect of drugs and of their effectiveness', by Anton J M de Craen, Pieter J Roos, A Leonard de Vries, Jos Kleijnen [British Medical Journal, Vol. 313; 21 Dec 1996].

The Wiki Man by Rory Sutherland [2011].

## 1. Фундаментальная ошибка атрибуции

'From Jerusalem to Jericho', by John Darley and Daniel Batson [Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 27 (1), pp. 100–108, 1973].

Marketers Are from Mars, Consumers Are from New Jersey by Bob Hoffman [2015].

'Social Roles, Social Control, and Стереотипы in Social-Perception Processes' by Lee Ross, Teresa Amabile, and Julia Steinmetz [Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 35, No 7, pp. 485–94, 1977].

## 2. Социальное доказательство

Чалдини Р. Психология влияния: Убеждай. Воздействуй. Защищайся. — СПб.: Питер, 2018.

Behind the Scenes in Advertising: More Bull More (Mark III) [2003].

### **3. Отрицательное социальное доказательство**

'Crafting Normative Messages to Protect the Environment' by Robert Cialdini [Current Directions in Psychological Science, Vol. 12, No 4, pp. 105–109, 2003].

Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference by David Halpern [2015] 'Perils of Perception: A Fourteen Country Study' by IPSOS MORI [2014].

### **4. Своеобразие**

'Aging and the von Restorff Isolation Effect in Short/Term Memory', by Richard Cimbalo and Lois Brink [The Journal of General Psychology Vol. 106, No. 1, pp. 69–76, 1982].

### **5. Привычка**

'Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action', by Wendy Wood, Jeffrey Quinn and Deborah Kashy [Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 83, No. 6, pp. 1281–1297, 2002].

'Sainsbury's — How an idea helped make Sainsbury's great again', by Tom Roach, Craig Mawdsley and Jane Dorsett [IPA Effectiveness Awards 2008].

'People Search for Meaning When They Approach a New Decade in Chronological Age', by Adam Alter and Hal Hershfield [Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, Vol. 111, No. 48, pp. 17066–17070, 2014].

Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference by David Halpern [2015].

### **6. Боль оплаты**

- 'Always Leave Home Without It: A Further Investigation of the Credit-Card Effect on Willingness to Pay', by Drazen Prelec and Duncan Simester [Marketing Letters, Vol. 12, No. 1, pp. 5–12, 2001].
- '\$ or Dollars: Effects of Menu-Price Formats on Restaurant Checks', by Sybil Yang, Sheryl Kimes and Mauro Sessarego [Cornell Hospitality Report, Vol. 9, No. 8, pp. 6–11 2009].
- "The Best Price You'll Ever Get": The 2005 Employee Discount Pricing Promotions in the U. S. Automobile Industry', by Meghan Busse, Duncan Simester and Florian Zettelmeyer [Marketing Science, Vol. 29, No. 2, pp. 268–290, 2008].

## **7. Опасность заявленных данных**

- Dataclysm: Who We Are When We Think No-one's Looking [2014].
- 'The Influence of In-store Music on Wine Selections', by Adrian North, David Hargreaves and Jennifer Kendrick [Journal of Applied Psychology, Vol. 84, No. 2, pp. 271–276, 1999].
- The Righteous Mind: Why Good People are Divided by Politics and Religion by Jonathan Haidt [2012].
- 'The National Survey of Sexual Attitudes and Lifestyles', UCL, London School of Tropical Medicine and Hygiene, and National Research Centre [2010–2012].
- Everybody Lies: Big Data, New Data, and What the Internet Can Tell Us About Who We Really Are by Seth Stephens-Davidowitz [2017].

## **8. Настроение**

- 'In the Mood for Advertising', by Fred Bronner, Jasper Bronner and John Faasse [International Journal of Advertising, Vol. 26, No. 3, 2007].
- 'Inferring Negative Emotion from Mouse Cursor Movements', by Martin Hibbeln, Jeffrey Jenkins, Christoph Schneider, Joseph S. Valacich, and Markus Weinmann [MIS Quarterly, Vol. 41, No.1, pp. 1–21, 2017].

'Consumers' Response to Commercials: When the Energy Level in the Commercial Conflicts with the Media Context', by Nancy Puccinelli, Keith Wilcox, and Dhruv Grewal [Journal of Marketing, Vol. 79, No. 2, pp. 1–18, 2015].

## **9. Относительность цены**

The Wiki Man by Rory Sutherland [2011].

'Context-Dependent Preferences', by Amos Tversky and Itamar Simonson [Management Science, Vol. 39, No. 10, pp. 1179–1189, 1993].

## **10. Эффект первичности**

'Forming Impressions of Personality' by Solomon Asch [Journal of Abnormal Psychology, Vol. 41, pp. 258–290, 1946].

## **11. Теория ожидания**

Mindless Eating by Brian Wansink [2006].

## **12. Предвзятость подтверждения**

'On resistance to persuasive communications' by Leon Festinger and Nathan Maccoby [The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 68, No. 4, pp. 359–366, 1964].

Seducing the Subconscious: The Psychology of Emotional Influence in Advertising by Robert Heath [2012] 'They Saw a Game: A Case Study' by Albert Hastorf and Hadley Cantril [Journal of Abnormal Psychology, Vol. 49, No. 1, pp. 129–34, 1954].

## **13. Самоуверенность**

'Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments', by Justin

Kruger and David Dunning [Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 77, No. 6, pp. 1121–1134, 1999].  
'Are We All Less Risky and More Skillful Than Our Fellow Drivers?' By Ola Svenson [Acta Psychologica, Vol. 47, pp. 143–148, 1981].  
The Wiki Man by Rory Sutherland [2011].  
Psychology of Intelligence Analysis by Richards Heuer [1999].

#### **14. Принятие желаемого за действительное**

Розенцвейг Ф. Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящие менеджеров в заблуждение. — М.: Бомбора, 2019.  
'Value and Need as Organizing Factors in Perception', by Jerome Bruner and Cecile Goodman [Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 42, pp. 33–44, 1947].  
Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies by Jim Stengel and Marc Cashman [2011].

#### **15. Медиаконтекст**

'Evidence for a neural correlate of a framing effect: Bias-specific activity in the ventromedial prefrontal cortex during credibility judgments', by Deppe, M., Schwindt, W., Krämer, J., Kugel, H., Plassmann, H., Kenning, P., Ringelstein, E. [Brain Research Bulletin, Vol. 67, No. 5, pp. 413–21, 2005].  
Behind the Scenes in Advertising: More Bull More (Mark III) [2003] 'Is advertising rational?', by Evan Davis, John Kay, and Jonathan Star [London Business School Review, Vol. 2, No. 3, pp. 1–23, 1991].  
Marketers Are from Mars, Consumers Are from New Jersey by Bob Hoffman [2015].

#### **16. Проклятие знаний**

Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die by Chip Heath and Dan Heath [2008].

The Wiki Man by Rory Sutherland [2011].

## **17. Закон Гудхарта**

Long and Short of It: Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies by Les Binet and Peter Field [2012].

Management in 10 Words by Terry Leahy [2012].

Leading by Alex Ferguson and Michael Moritz [2015].

## **18. Эффект оплошности**

Аронсон Э. Общественное животное: Введение в социальную психологию. — М.: Прайм-Еврознак, 2006.

Бэнкс И. Осиная фабрика — М.: Эксмо, 2009.

## **19. Проклятие победителя**

Грант А. Оригиналы: Как нонконформисты двигают мир вперед. — М.: Corpus (ACT), 2019.

The Winner's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life by Richard Thaler [1991].

'Harnessing naturally occurring data to measure the response of spending to income', by Michael Gelman, Shachar Kariv, Matthew Shapiro, Dan Silverman, Steven Tadelis [Science, Vol. 345, No. 6193, pp. 212–215, 2014].

'The Psychology of Windfall Gains', by Hal Arkes, Cynthia Joyner, Mark Pezzo, Jane Gradwohl Nash, Karen Siegel-Jacobs, Eric Stone Eric [Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Vol. 59, No. 3, pp. 331–347, 1994].

On the Fungibility of Spending and Earnings — Evidence from Rural China and Tanzania by Luc Christiaensen and Lei Pan [2012].

## **20. Сила группы**

'Humour in Television Advertising: The Effects of Repetition and Social Setting', by Yong Zhang and George Zinkhan [Advances In Consumer Research, Vol. 18, pp. 813–818, 1991].

'Feeling More Together: Group Attention Intensifies Emotion', by Garriy Shteynberg, Jacob Hirsh, Evan Apfelbaum, Jeff Larsen, Adam Galinsky, and Neal Roese [Emotion, Vol. 14, No. 6, pp. 1102–1114, 2014].

## **21. Эффект Веблена**

'Commercial Features of Placebo and Therapeutic Efficacy', by Rebecca Waber, Baba Shiv, Ziv Carmon; Dan Ariely [Journal of the American Medical Association, Vol. 299, No.9, pp. 1016–1017, 2008].

## **22. Кризис воспроизводимости результатов**

'Why Susie Sells Seashells by the Seashore: Implicit Egotism and Major Life Decisions', by Brett Pelham, Matthew Mirenberg, and John Jones [Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 82, No. 4, pp. 469–487, 2002].

'Rich the banker? What's not in a Name', by Tim Harford [2016] <http://www.timharford.com/2016/11/rich-the-banker-whats-not-in-a-name>

'Estimating the reproducibility of psychological science', by Brian Nosek et al. [Science, Vol. 349, No. 6251, 2015].

'Comment on "Estimating the reproducibility of psychological science"', by Daniel Gilbert, Gary King, Stephen Pettigrew and Timothy Wilson [Science, Vol. 351, Issue 6277, pp. 1037, 2016].

'Meta-assessment of Bias in science', by Daniele Fanelli, Rodrigo Costats, and John Ioannidis [Proceedings of the National Academy of Sciences, Vol. 114, No. 14, pp. 3714–3719, 2017] 'Evaluating replicability of laboratory experiments in economics', by Colin F. Camerer et al [Science, Vol. 351, No. 6280, pp. 1433–1436, 2016].



## **23. Вариативность**

Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference  
by David Halpern [2015].

'Fear and Loving in Las Vegas: Evolution, Emotion, and Persuasion', by  
Vladas Griskevicius, Noah Goldstein, Chad R. Mortensen, Jill  
Sundie, Robert Cialdini and Douglas Kenrick [Journal of Market  
Research, Vol. 46, No. 3, pp. 384–395, 2009].

## **24. Эффект коктейльной вечеринки**

The shocking history of advertising! by E. S. Turner [1953].

'Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility',  
by John Darley and Bibb Latané [Journal of Personality and Social  
Psychology, Vol. 8, No. 4, pp. 377–383, 1968].

Creative Mischief by Dave Trott [2009].

Ugly Is Only Skin-Deep: The Story of the Ads That Changed the World  
by Dominik Imseng [2016].

## **25. Дефицит**

Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. — М.: АСТ, 2017.

'Effects of Supply and Demand on Ratings of Object Value', by Stephen  
Worchel, Jerry Lee and Akanbi Adewole [Journal of Personality  
and Social Psychology, Vol. 32, No. 5, pp. 906–914, 1975].

Mindless Eating by Brian Wansink [2006].

Why Smart People Make Big Money Mistakes and How to Correct  
Them: Lessons From The New Science of Behavioural Economics  
by Gary Belsky and Thomas Gilovich [1999].

## **Этичность**

'Should Behavioural Economics in marketing be regulated — or hyped-  
down?' by Lazar Dzamic:

[www.bobcm.net/2017/01/21/shouldbehavioural-economics-in-marketing-be-regulated-or-hyped-down/](http://www.bobcm.net/2017/01/21/shouldbehavioural-economics-in-marketing-be-regulated-or-hyped-down/).

Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference by David Halpern [2015].

'The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance', by Nina Mazar, On Amir, Dan Ariely [Journal of Marketing Research, Vol. 45, No. 6, pp.633–644, 2008]. SSRN ID: 979648.

## **Заклучение**

'Debunking the myth of Kitty Genovese', New York Post, 16 February 2014.

# Рекомендуемая литература

**Аронсон Э. Общественное животное: Введение в социальную психологию. — М.: Прайм-Еврознак, 2006.**

Главное, убедитесь, что вы покупаете правильную книгу, — сбивает с толку то, что есть две книги под названием «Общественное животное». Одна из них написана Дэвидом Бруксом, а другая — Элиотом Аронсоном. Книга Аронсона вышла давно, и в настоящее время подержанные копии стоят £40 на Amazon. Тем не менее, если вы наберетесь терпения, вы сможете приобрести одну за £20. Сам Аронсон занимался исследованием когнитивного диссонанса и эффекта оплошности, но эта книга рассказывает о многих других ошибках восприятия.

**Барден Ф. Взлом маркетинга: Наука о том, почему мы покупаем. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.**

Большинство книг по поведенческой науке освещают этот вопрос в общих чертах, полагаясь на то, что читатель-маркетолог сам определит, как его решать. «Взлом маркетинга» была одной из первых книг, посвященных данной проблеме. Автор описывает различные эксперименты и объясняет, как применять их результаты в маркетинге.

**Чалдини Р. Психология влияния. — М.: Эксмо, 2016.**

Это один из классических трудов по социальной психологии. Роберт Чалдини, профессор психологии в Университете штата

Аризона, выделяет шесть методов, с помощью которых можно эффективно влиять на поведение человека и в основе которых лежат взаимность, постоянство, социальное доказательство, авторитет, симпатии и дефицит.

**Грейвс Ф. Клиентология: Чего на самом деле хотят ваши покупатели. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.**

Дэвид Огилви, как известно, сказал: «Люди не думают того, что они чувствуют. Они не говорят того, что думают, и не делают того, что говорят». Грейвс доказывает, что это правда, и обрисовывает в общих чертах, что это значит для исследования рынка.

**Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. — М.: АСТ, 2017.**

Канеман получил Нобелевскую премию по экономике в 2002 г. в том числе за написанную совместно с Амосом Тверски работу по поведенческой экономике. «Думай медленно... решай быстро» — это фактически обзор основных идей Канемана.

Читать эту книгу не так легко, как другие перечисленные здесь. Джордан Элленберг, профессор Висконсинского университета в Мадисоне, проанализировал данные из Amazon Kindle, чтобы оценить, какой объем этой книги прочитал средний читатель. По выделенным абзацам на страницах книги он определил, когда люди перестали ее читать. По его оценке, читатели осилили только 6,8% «Думай медленно». Это позор, так как труд Канемана стоит того, чтобы дочитать его до конца.

**Добелли Р. «Искусство мыслить ясно» (The Art of Thinking Clearly), 2013.**

Книга содержит 99 глав, каждая из которых посвящена определенной особенности поведения. Поскольку каждая

глава занимает всего три-четыре страницы, книга читается очень легко. Она не так авторитетна, как другие книги, перечисленные здесь, но нехватка глубины компенсируется широтой. Еще одна сила Добелли — это нюх на хорошие истории.

**Халперн Д. «Внутри подразделения Nudge» (Inside the Nudge Unit), 2015.**

Эту отличную книгу написал руководитель Группы по поведенческому анализу, призванной разрабатывать способы применения положений поведенческой науки в государственном управлении. В книге описаны четыре основных принципа влияния на поведение: простота, привлекательность, социальность и своевременность. Данные принципы применимы как к коммерческой, так и к бюджетной или социальной рекламе. Во многих работах о побуждениях и ошибках восприятия просто пересказываются результаты академических экспериментов. Книга Халперна подробно описывает реальные исследования, проводившиеся правительственными ведомствами.

**Паундстоун У. «Бесценно: Скрытая психология стоимости» (Priceless: The Hidden Psychology of Value), 2010.**

Автор фокусируется на психологии стоимости. Преимущество этого ракурса в том, что он охватывает новые области, которые игнорируются в других книгах. Моя любимая часть — обсуждение того, как рестораны составляют меню, стараясь снизить чувствительность к ценам. Если вас интересует тема ценообразования, я бы также порекомендовал книгу «Психология цены: как использовать цену для повышения спроса, прибыли и удовлетворенности клиентов» (The

Psychology of Price: How to Use Price to Increase Demand, Profit and Customer Satisfaction) Ли Кэдуэлла.

**Росс Л., Нисбетт Р. «Человек и ситуация» (The Person and the Situation), 1991.**

Малкольм Гладуэлл как-то признался: «Все мои книги были в некотором смысле интеллектуальными крестными детьми "Человека и ситуации"». Какая еще нужна рекомендация?

**Отчеты Группы по поведенческому анализу (Behavioral Insights Team Reports)**

Коллекция отчетов о правительственных экспериментах, проведенных Группой по поведенческому анализу. Каждый отчет содержит множество примеров того, как и с какими результатами можно применить открытия поведенческой науки.

Уникальным в отчетах является обсуждение как эффективных, так и неудачных подходов. Другой сильной стороной я бы назвал анализ того, что составляет надежный тест. Отчет за 2015–2016 гг. можно бесплатно скачать здесь: [www.behaviouralinsights.co.uk/publications/the-behavioural-insightsteams-update-report-2015-16](http://www.behaviouralinsights.co.uk/publications/the-behavioural-insightsteams-update-report-2015-16).

**Сазерленд Р. «Вики-человек» (The Wiki Man), 2011.**

Это, пожалуй, моя любимая книга по поведенческим наукам и единственная, которую я прочитал три раза. Она также самая смешная. Многие методы использования в рекламе данных поведенческой науки довольно просты. Эта книга замечательна тем, что особенности восприятия, о которых всем хорошо известно, Сазерленд эксплуатирует весьма оригинальными способами.

Рори также ведет колонку в интернет-издании *Spectator* раз в две недели. Это колонка якобы посвящена техническим вопросам, но она часто охватывает темы, связанные с наукой о поведении. Если вы предпочитаете видео письменному слову, посмотрите многочисленные выступления Сазерленда на TED, начиная с «Уроки жизни от рекламиста» (Life Lessons from an Ad Man).

### **Сазерленд С. «Иррациональность», 1992. (Irrationality), 1992.**

Если бы мне пришлось рекомендовать только одну книгу по психологии, это была бы она. Стюарт написал ее в бытность профессором экспериментальной психологии Сассекского университета всего за 16 лет до *Nudge* (Inside the Nudge Unit). «Иррациональность» пользовалась таким спросом, что до переиздания в 2007 г. ее продавали по сотне фунтов за экземпляр.

Это объемный труд, охватывающий множество ошибок восприятия. Какую бы из них вы ни взяли изучать, непременно найдете соответствующий эксперимент. И, главное, читать книгу — сплошное удовольствие.

### **Уонсинк Б. «Бездумное поглощение: Почему мы едим больше, чем думаем» (Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think), 2006.**

Через некоторое время книги по психологии начинают повторять друг друга. Их авторы ссылаются на одни и те же исследования, и нужно очень постараться, чтобы найти информацию о новом эксперименте.

В этом отношении книга Уонсинка, психолога из Корнеллского университета, разительно отличается от других, поскольку она сосредоточена на одной конкретной области: психологии пищи. Другое достоинство книги — творческий подход,

который Уонсинк применяет, разрабатывая тесты для подтверждения своих гипотез.



[1.](#) Британское агентство по рекламе, маркетингу и связям с общественностью. — *Если не указано иное, здесь и далее прим пер.*

[2.](#) Euromonitor International — глобальная база данных рыночных исследований.

[3.](#) Эрлс М. Стадо: Как изменить массовое поведение, используя энергию подлинной человеческой природы. — М.: Эксмо, 2008.

[4.](#) J. Walter Thompson — американское рекламное агентство.

[5.](#) Компания по исследованию рынка в Великобритании.

[6.](#) Игра слов market (рынок) и meerkat (сурикат).

[7.](#) American Express.

[8.](#) Перевод взят из цифровой книги: Душенко К. Мысли, афоризмы, цитаты. Бизнес, карьера, менеджмент. — М.: Москва, 2008.

[9.](#) Футбольный матч между Принстоном и Дартмутом состоялся в 1951 г.; Хасторф и Кантрил опубликовали свою работу в 1954-м. — *Прим. ред.*

[10](#). Institute of Practitioners in Advertising Effectiveness Award — престижная награда в области рекламы за эффективность на рынке.

**Читайте продолжение во 2 части книги.**