

Ден Аріелі

Предсказуемая иррациональность (часть 1)

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

*Моим наставникам, коллегам и студентам — всем
тем, кто делает исследования столь
захватывающими*

ВСТУПЛЕНИЕ

Как несчастный случай привел меня к исследованиям иррациональности, описанным в этой книге

Многие люди считают мой взгляд на мир необычным и часто говорят мне об этом. 20 лет, отданных мной карьере исследователя, доставили мне огромное удовольствие и принесли понимание того, что же на самом деле влияет на наши повседневные решения (и это часто прямо противоположно нашему привычному представлению на этот счет).

Знаете ли вы, почему мы так часто обещаем себе сесть на диету, но моментально забываем об этом, как только в поле нашего зрения появляется аппетитный десерт?

Знаете ли вы, почему мы иногда безудержно покупаем вещи, которые на самом деле нам не нужны?

Знаете ли вы, почему, приняв таблетку аспирина стоимостью один цент, мы продолжаем жаловаться на головную боль, однако мгновенно испытываем облегчение, проглотив аналог в разы дороже?

Знаете ли вы, почему люди, которых попросили вспомнить 10 заповедей, склонны вести себя более честно (по крайней мере сразу после этого разговора), чем те, кого не просили? Или почему принимаемый в компаниях кодекс чести действительно снижает количество случаев нечестного поведения сотрудников?

Прочитав книгу, вы узнаете ответы на эти и многие другие вопросы, влияющие на вашу личную и деловую жизнь, и это изменит ваше отношение к окружающему миру. К примеру, знание ответа на вопрос об аспирине скажется не только на том, какие лекарства вы купите себе в следующий раз, но и поможет в решении более глобальных проблем, например в выборе медицинского страхования в адекватном соотношении цена-качество. Если мы поймем, какую роль могут сыграть 10 заповедей в борьбе с непорядочностью и нечестностью, то, возможно, сумеем предотвратить и следующее «дело Enron». Осознание причин бессмысленных перекусов при отсутствии голода поможет понять причины и других импульсивных решений в нашей жизни (например, ну почему же нам никак не удается отложить денег на черный день).

Цель этой книги состоит в том, чтобы помочь вам пересмотреть стереотипы решений и поступков, определяющих вашу жизнь. Я посвящу вас во все тонкости своего научного исследования, предоставляя вам, мои читатели, результаты научных экспериментов, неожиданных открытий и интереснейших курьезов. Как только вы поймете, каким образом допускаете системные ошибки — повторяющиеся снова и снова, вы научитесь их избегать (по крайней мере я на это надеюсь).

Я расскажу вам о своем любопытном, практически применимом, забавном (а в некоторых случаях даже вкусном) исследовании множества областей жизни — питания, шопинга, любви, денег, прокрастинации, честности и даже пива. Но перед этим считаю важным объяснить вам причины моего неортодоксального взгляда на мир, благодаря которому и появилась эта книга. Они были достаточно трагичными — все началось с катастрофы, в которую я попал много лет назад.

За несколько секунд обычного пятничного вечера изменилась вся моя жизнь, жизнь заурядного 18-летнего израильянина. В результате взрыва большого магниевого факела (из тех, что

использовались для освещения поля боя в ночное время) 70% моего тела оказались покрыты ожогами III степени.

Следующие три года я провел в больнице, замотанный в бинты, и лишь изредка появлялся на людях, одетый в тесный синтетический костюм и с маской на лице. Я напоминал злую пародию на Человека-паука. Не имея возможности участвовать в обычной жизни моих друзей и семьи, я чувствовал себя оторванным от общества. По этой причине я начал размышлять над тем, что когда-то было моей жизнью. В качестве наблюдателя из другой культуры (или даже с другой планеты) я стал анализировать причины того или иного поведения — как моего, так и окружающих меня людей. Я размышлял, почему я влюблялся в одну девушку, а не в другую, почему моя новая жизнь строилась по правилам, удобным для врачей, а не для меня самого, почему я предпочитал изучению истории скалолазание или почему я был так зависим от мнения других людей. Но больше всего меня занимал вопрос о том, что мотивирует людей в жизни и заставляет всех нас вести себя определенным образом.

За годы, проведенные в больнице, я познакомился с разными видами боли. А между операциями проходило достаточно много времени для того, чтобы я мог предаваться размышлениям. Поначалу моя ежедневная пытка происходила в «ванне»: в ходе этой процедуры меня погружали в дезинфицирующий раствор, снимали бинты, а вместе с ними и омертвевшие частицы кожи. Когда тело покрыто кожей, действие этого раствора почти не ощущается, а бинты снимаются без особых усилий. Однако, если кожи на теле нет или почти нет — как в моем случае из-за множественных ожогов, — дезинфицирующие вещества нестерпимо жгут, бинты приклеиваются к мясу, и их снятие (читай — отрывание) приводит к ужасной, неопишуемой и ни с чем не сравнимой боли.

Поначалу, находясь в ожоговом отделении, я часто беседовал с медсестрами с целью понять их подход к проведению этой

процедуры. Медсестры обычно привычными движениями захватывали бинт и срывали его так быстро, как только это было возможно, вызывая при этом сильный, но относительно короткий приступ боли; однако этот процесс продолжался примерно в течение часа — до тех пор, пока они не снимали последний бинт. После этого меня покрывали слоем мази и новыми бинтами. На следующий день все повторялось снова.

Я быстро понял: медсестрам казалось, что для пациента лучше, если бинт отрывается быстро — если бы они делали это постепенно, боль была бы столь же сильной, но продолжалась бы намного дольше. Медсестры также считали, что нет никакой разницы, каким из двух методов проводить процедуру: начинать с наиболее болезненных участков тела, продвигаясь к менее болезненным, или делать все наоборот.

Как человек, на своей собственной шкуре испытавший, что такое снятие бинтов, я не мог с ними согласиться (тем более что их убеждение никогда не проверялось с помощью научных методов). Кроме того, их теории совершенно не учитывали, какой страх в ожидании лечения испытывают пациенты и как тяжело переносить вспышки острой боли в течение длительного времени, особенно когда неизвестно, в какой момент она начнется и когда закончится. Медсестры не понимали, насколько пациентам было бы легче, если бы они знали, что по ходу процедуры боль будет ослабляться, а не усиливаться. Однако мое беспомощное состояние не давало мне ни малейшего шанса повлиять на то, как со мной обходились.

Как только у меня появилась возможность надолго покинуть больницу (хотя я должен был приходить на небольшие операции и осмотры на протяжении еще пяти лет), я поступил в Тель-Авивский университет. В начале первого семестра я выбрал один из предметов, который сформировал мое представление об исследованиях и, более того, определил мое будущее. Я говорю о занятиях по психологии мозга, которые вел преподаватель по

имени Ханан Френк. Профессор Френк рассказывал нам массу интереснейших вещей о том, как работает мозг. Но не меньше этих рассказов меня поражало его отношение к вопросам студентов и тем альтернативным теориям, которые они выдвигали. Каждый раз, когда я поднимал руку в аудитории или заходил в кабинет профессора, чтобы поделиться своей интерпретацией фактов, изложенных на лекции, профессор отвечал мне, что моя теория допустима (пусть и маловероятна), а затем предлагал провести эмпирический тест, который позволил бы наглядно продемонстрировать ее отличие от общепринятой теории.

Проведение подобных тестов не всегда было возможным, однако сама идея о том, что наука представляет собой эмпирическое упражнение, в котором любой участник (даже такой студент-новичок, как я) может выдвинуть альтернативную теорию, а затем попытаться ее проверить, открыла для меня новый мир. В один из своих визитов в кабинет профессора Френка я рассказал ему о своей гипотезе, позволявшей объяснить, как развивается определенная стадия эпилепсии, и предложил протестировать мою идею на крысах.

Идея понравилась профессору, и следующие три месяца я занимался операциями над пятью десятками крыс. Я вживлял им катетеры в спинной мозг, а затем вводил различные субстанции, повышавшие или снижавшие частоту эпилептических припадков. При этом у меня имелась серьезная проблема: из-за последствий несчастного случая мне было сложно двигать руками, что мешало проводить хирургические манипуляции на крысах. К счастью, мой лучший друг Рон Вайсберг (ярый вегетарианец и любитель домашних питомцев) согласился провести несколько выходных дней со мной в лаборатории и помочь с операциями. Если для дружбы и существуют настоящие испытания, то это было одним из них.

В конце концов теория не подтвердилась, но это не повлияло на уровень моего энтузиазма. Благодаря ей я смог чему-то научиться, и, даже если сама теория оказалась ложной, теперь я был в этом абсолютно уверен. Я часто задавался вопросами о том, как что-либо работает, в том числе — что определяет поведение людей. Понимание того, что наука открывает колоссальные возможности и дает мощные инструменты для изучения любого представляющего интерес объекта, подтолкнуло меня погрузиться в исследование человеческого поведения.

Имея в руках эти новые инструменты, я решил разобраться, как мы, люди, относимся к боли. По вполне очевидным причинам я начал свои исследования с изучения процедуры смены бинтов, в ходе которой мучительные для пациентов мероприятия продолжаются достаточно долго. Можно ли снизить уровень болезненности таких процедур? В течение следующих лет мне удалось провести ряд лабораторных экспериментов — на самом себе, на друзьях и на добровольцах. Для того, чтобы найти ответы на свои вопросы, я использовал различные источники боли: жару, холод, давление, громкие звуки и даже психологические переживания из-за потери денег на фондовом рынке.

К тому времени, когда мои эксперименты подошли к концу, я понял, что хотя медсестры в ожоговом отделении были добрыми людьми (пожалуй, за исключением одной из них) и обладали значительным опытом в размачивании и снятии бинтов, но их теория о том, как сделать процедуру менее болезненной для пациентов, была неверна. Как они могли так ошибаться, учитывая огромный опыт? Я знал всех медсестер лично и понимал, что их поведение не было вызвано злонамеренностью, глупостью или халатностью. Скорее они являлись жертвами своего искаженного восприятия той боли, которую испытывали их пациенты, — и оно не корректировалось ни с годами, ни с опытом.

По этим причинам я испытал понятное волнение, когда однажды утром мне довелось вновь вернуться в ожоговое отделение и рассказать о результатах своих исследований. Я надеялся, что они помогут облегчить процедуру замены бинтов для других пациентов. «Оказывается, — сказал я врачам и медсестрам, — люди легче переносят боль, если медицинские процедуры проводятся с меньшей интенсивностью, но в течение более длительного времени». Иными словами, если бы медсестры снимали бинты не так быстро, как обычно, я как пациент страдал бы меньше.

Они были искренне поражены моими заключениями. Меня же в свою очередь удивила ответная реакция моей любимой медсестры по имени Этти. Этти признала, что им не доставало понимания, и, по ее мнению, методы работы необходимо было менять. Однако она также заметила, что следует принимать во внимание и психологическую боль, которую испытывают медсестры, слыша крики своих пациентов; они срывают бинты так быстро, чтобы поскорее прекратить свои собственные страдания (а их лица часто выдавали, что они страдают). В конце концов мы все согласились с тем, что процедуру следует проводить иначе, и, несомненно, некоторые медсестры последовали моим рекомендациям.

Насколько я знаю, результаты моих исследований так и не привели к широкомасштабному изменению существовавшей процедуры, однако этот эпизод произвел на меня сильное впечатление. Если уж медсестры со всем имевшимся у них опытом не понимали, что чувствуют пациенты, о которых они так искренне заботились, возможно, и другие люди точно так же не осознают последствий своего поведения и из-за этого постоянно принимают неправильные решения. Я решил расширить масштабы исследования и заняться изучением всех случаев, когда люди постоянно совершают одни и те же ошибки, не извлекая никаких уроков из собственного опыта.

* * *

Эта книга рассказывает о путешествии в столь привычный для нас мир иррациональности. Мои изыскания тесно связаны с научным направлением, которое называется *поведенческой экономикой*, или методами суждения и принятия решений. Поведенческая экономика — относительно новая научная дисциплина, которая использует подходы как экономики, так и психологии. В рамках моего исследования я изучил множество вопросов — от неумения отложить достаточную сумму пенсионных накоплений до неспособности ясно мыслить в моменты сексуального возбуждения.

Я пытался понять не только поведение, но и процессы принятия решений, стоящие за таким поведением — вашим, моим, любого другого человека. Перед тем как я продолжу, позвольте мне вкратце объяснить, что такое поведенческая экономика и чем она отличается от классической. Давайте начнем с цитаты из Шекспира:

Что за мастерское создание — человек! Как благороден разумом! Как беспределен в своих способностях, обличьях и движениях! Как точен и чудесен в действии! Как он похож на ангела глубоким постижением! Как он похож на некоего бога! Краса вселенной! Венец всего живущего!

«ГАМЛЕТ», АКТ II, СЦЕНА 2

Эта цитата представляет собой квинтэссенцию видения человеческой природы, взгляд, который во многом разделяют экономисты, политики, непрофессионалы и каждый среднестатистический человек... Несомненно, в основном это видение правильно. Наши тела и разум способны на невероятные вещи. Мы можем, увидев летящий издалека мяч, мгновенно рассчитать его траекторию и скорость, а затем переместиться в пространстве и поднять руки, чтобы его поймать. Мы способны легко выучить новые языки, особенно в детстве. Мы можем

научиться мастерски играть в шахматы. Мы можем безошибочно распознать тысячи лиц. Мы способны создавать музыкальные и литературные произведения, технические шедевры, гениальные картины — этот список бесконечен.

Шекспир не был одинок в своем преклонении перед человеческим разумом. По сути, каждый из нас думает о себе самом примерно в тех словах, что приведены выше (хотя при этом считает, что другие люди — наши соседи, супруги и начальники — не всегда соответствуют этому стандарту). Подобные представления о людях как о существах, способных мыслить безупречно, нашли свое отражение в экономике. Ключевая идея экономики — рациональность — составляет основу множества экономических теорий, прогнозов и рекомендаций.

С этой точки зрения мы все являемся экономистами (в той степени, в которой каждый из нас верит в человеческую рациональность). Я не говорю, что любой человек способен, руководствуясь одной лишь интуицией, создать сложную модель теории игр или понять обобщенную аксиому выявленных предпочтений. Скорее, имею в виду, что нам в целом свойственно иметь определенные представления о человеческой природе, на которых и строится экономическая теория. Говоря в этой книге о рациональной экономической модели, я подразумеваю основное предположение, которое допускают многие экономисты, да и люди в целом. Речь идет о простой и привлекательной идее: каждый из нас способен принимать правильные решения в свою пользу.

Хотя у нас действительно есть основания благоговеть перед возможностями человека, существует значительная разница между чувством глубокого восхищения и предположением, что наши способности к рациональному мышлению являются совершенными. Эта книга посвящена человеческой иррациональности — иными словами, дистанции, отделяющей

нас от совершенства. Я верю в то, что признание факта нашей неидеальности является ключом к пониманию самих себя и оно способно дать нам множество практических преимуществ. Осмысление иррациональности важно для наших повседневных действий и решений, а также для понимания того, как мы выстраиваем окружающую нас среду и управляемся с предлагаемыми ей альтернативами.

Я пришел к заключению, что мы являемся не просто иррациональными существами, но предсказуемо иррациональными — иными словами, наша иррациональность проявляется одинаково раз за разом. Независимо от того, в какой роли мы выступаем — простых потребителей или бизнесменов, политиков, понимание нашей предсказуемой иррациональности становится стартовой площадкой для улучшения процессов принятия решений и изменения жизни к лучшему.

Это привело меня к «разгадке» (говоря словами Шекспира) дилеммы между классической и поведенческой экономикой. В классической экономике предположение о том, что все мы являемся рациональными существами, означает, что в нашей повседневной жизни мы сравниваем между собой все появляющиеся альтернативы, а затем выбираем из них наилучшую для себя. Но что происходит, когда мы допускаем ошибку и делаем нечто иррациональное? Для таких случаев у традиционной экономики есть свой ответ: на нас снисходят «рыночные силы», вновь направляющие нас на правильную и рациональную стезю. Стоит отметить, что, руководствуясь подобными предположениями, многие поколения экономистов, начиная с Адама Смита, смогли формулировать далекоидущие заключения по множеству вопросов — от организации налогообложения и системы здравоохранения до проблем ценообразования продуктов и услуг.

Однако, как вы увидите в этой книге, в действительности мы куда менее рациональны, чем предполагает классическая

экономическая теория. Более того, наши иррациональные поступки не являются случайными или бессмысленными. Они систематичны и предсказуемы, коль скоро мы повторяем их вновь и вновь. Так, может быть, пора отставить в сторону стандарты экономической теории и отойти от наивной психологии (положения которой зачастую не подкрепляются ни здравым смыслом, ни самоанализом, ни — самое главное — результатами эмпирического исследования)? Именно это и пытается осуществить поведенческая экономика, и книга — просто маленькая часть данного предприятия.

* * *

В каждой из глав я рассказываю об экспериментах, проводившихся мной в течение ряда лет вместе с замечательными коллегами (в конце книги приводятся их краткие биографии). Зачем нам понадобились эксперименты? Жизнь сложная штука: на нас одновременно воздействует множество сил, и мы не в состоянии определить, как каждая из них в отдельности влияет на наше поведение. Для ученых, занимающихся социальными науками, эксперименты выступают в роли микроскопов. Они позволяют разбить человеческое поведение в определенной ситуации на последовательность элементов, выявить отдельные силы и детально изучить воздействие каждой из них. Эксперименты дают нам возможность прямо и недвусмысленно оценить, что именно заставляет нас вести себя тем или иным образом.

С экспериментами связана и еще одна важная вещь. Если выводы, полученные в ходе эксперимента, действуют только в рамках некоторой ограниченной среды, то их ценность сравнительно невелика. Мне же хотелось бы, чтобы вы отнеслись к экспериментам как к иллюстрации общего принципа, позволяющего детально понять, как именно мы думаем и

принимаем решения — причем не только в условиях определенного эксперимента, но и в обычной жизни.

Поэтому в каждой главе я попытался экстраполировать свои выводы на самые разные ситуации и показать их возможные последствия для жизни, бизнеса и общественного устройства — хотя, конечно, перечислил далеко не все.

Чтобы получить максимальную пользу от моей книги, да и от изучения социальных наук в целом, проведите некоторое время в размышлениях о том, насколько принципы человеческого поведения, выявленные в экспериментах, применимы к вашей собственной жизни. Я советую вам брать паузу в конце каждой главы и думать над тем, могут ли описанные в ней принципы сделать вашу жизнь лучше или хуже, и, что еще более важно, представлять, как вы сами, учитывая новые знания о человеческой природе, могли бы теперь действовать в подобных ситуациях. И тогда чтение станет для вас самым настоящим приключением.

А теперь — в путь.

ГЛАВА 1

Правда об относительности

Почему относительно все — даже то, что не должно быть таковым

Как-то раз, блуждая по интернету (разумеется, по делам — я не тратил свое время попусту), я натолкнулся на рекламное объявление на сайте журнала *Economist*.

Economist.com	ПОДПИСКА
OPINION	<p>Добро пожаловать в центр подписки журнала <i>Economist</i></p> <p>Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления.</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на онлайнную версию Economist.com — 59 долларов. Годовая подписка на электронную версию журнала. Онлайнный доступ ко всем статьям журнала <i>Economist</i> с 1997 года.</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на печатную версию журнала — 125 долларов. Годовая подписка на печатную версию журнала.</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на печатную и онлайнную версию — 125 долларов. Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайнный доступ ко всем статьям журнала <i>Economist</i> с 1997 года.</p>
WORLD	
BUSINESS	
FINANCE & ECONOMICS	
SCIENCE & TECHNOLOGY	
PEOPLE	
BOOKS & ARTS	
MARKETS & DATA	
DIVERSIONS	

Я внимательно ознакомился с каждым из вариантов. Первое предложение — подписка на интернет-издание за 59 долларов — показалось мне вполне разумным. Второй вариант — подписка на печатное издание за 125 долларов — был несколько дорогостоящим, но тоже рациональным.

Но затем я увидел третий вариант: двойная подписка на печатное и электронное издание за 125 долларов. Я перечитал это предложение два раза, прежде чем вернулся к предыдущим вариантам. Я подумал, что вряд ли кто-то захочет покупать только печатное издание, когда за те же деньги он может получить еще и электронную версию журнала. Сначала я предположил, что в объявление вкралась опечатка, однако затем заподозрил, что умные люди из лондонского офиса *Economist* (вдобавок весьма озорные для британцев) попросту пытаются мной манипулировать. Я практически уверен в том, что они хотели заставить меня пропустить вариант подписки через интернет (было нетрудно предположить, что я выбрал бы именно его, раз уж читал это объявление в интернете) и обратить внимание на более дорогостоящий вариант: подписка на печатное и электронное издание.

Но каким же образом они пытались мной манипулировать? Подозреваю, что маркетинговые гении из *Economist* знали кое-что важное о человеческом поведении: люди редко делают свой выбор, руководствуясь абсолютными категориями. Внутри нас нет встроенного инструмента, измеряющего абсолютную ценность той или иной вещи. Мы концентрируемся на преимуществах одного варианта над другим и в соответствии с ними сравниваем ценность каждого из вариантов (к примеру, мы не знаем истинной ценности шестицилиндрового мотора, однако можем предположить, что он стоит дороже четырехцилиндрового).

В случае с *Economist* мне было бы сложно понять, насколько ценность варианта с электронной подпиской за 59 долларов выше

ценности варианта с бумажной подпиской за 125. Но я абсолютно точно знал, что вариант двойной подписки за 125 долларов был гораздо лучше, чем вариант только бумажной подписки за те же 125 долларов. Фактически, анализируя только эти два варианта, вы можете прийти к заключению, что подписка на электронную версию становится для вас бесплатной. Мне даже показалось, что они кричат мне с берегов Темзы: «Отличная сделка! Давай, не мешкай! Вперед!» Должен признаться, что, если бы вопрос подписки был для меня актуальным, я выбрал бы вариант с подпиской на оба типа издания. Позднее, когда я протестировал эффект этого объявления на достаточно большой группе, подавляющее большинство участников выбирало этот же вариант.

Так что же произошло? Давайте для начала сделаем важное заключение: большинство людей не знают, что им нужно на самом деле, пока не увидят вещи в определенном контексте. Мы не знаем, какой велосипед выбрать, — но лишь пока не увидим чемпиона Tour de France, крутящего педали определенной модели. Мы не знаем, какие наушники стоит приобрести, — пока не заметим, что некие наушники звучат лучше, чем предыдущие. Часто мы даже не знаем, каким путем пойти в жизни, — но только пока не увидим, что наш родственник или друг делает что-то, чем, по нашему мнению, стоит заняться и нам самим. Все относительно, и в этом вся соль. Подобно пилоту приземляющегося в темноте самолета, мы хотим видеть огни посадочной полосы, указывающие нам место, где шасси должны коснуться земли.

В случае с *Economist* выбор между вариантом электронной или печатной подписки мог бы занять некоторое время. Мышление — сложный и не всегда приятный процесс. Поэтому маркетологи из *Economist* предложили нам вариант, позволяющий не задумываться: вариант печатной и электронной подписки в

одном пакете выглядит заведомо лучше, чем только печатная подписка.

Гении из *Economist* — не единственные люди, понимающие важность относительности. Давайте рассмотрим историю Сэма, продавца телевизоров. Когда он выставляет несколько моделей телевизоров на полку рядом друг с другом, то играет с нами в ту же игру.

Panasonic с диагональю 36 дюймов за 690 долларов.

Toshiba с диагональю 42 дюйма за 850 долларов.

Philips с диагональю 50 дюймов за 1480 долларов.

Какой из телевизоров вы выберете? Сэм знает, что потребителям сложно определить ценность различных вариантов. Понимает ли кто-нибудь на самом деле, насколько лучше купить Panasonic за 690 долларов, чем Philips за 1480? Однако Сэм также уверен, что при наличии трех вариантов большинство людей выберет средний (то есть посадят свой самолет между двумя рядами посадочных огней). Несложно догадаться, какой именно телевизор Сэм поставит в середину. Разумеется, тот, который хочет продать!

Конечно, Сэм — не единственный и не уникальный умник. В газете *The New York Times* была напечатана статья про Грегга Раппа, ресторанного консультанта, которому платят за помощь в правильном выставлении цен в меню. К примеру, он располагает информацией, насколько хорошо продается в этом году ягнятина; с чем она лучше сочетается — с картофельным пюре или ризотто. Также он прекрасно знает, снижается ли общая сумма счета, если цена основного блюда повышается с 39 до 41 доллара.

Рапп абсолютно уверен: высокие цены на закуски в меню увеличивают размер среднего счета, даже если эти закуски никто не заказывает. Почему? Все дело в том, что, даже если посетители не будут покупать самое дорогое блюдо в меню, они обратят

внимание на второе по цене. Таким образом, предлагая дорогостоящее блюдо, владелец ресторана может повлиять на выбор потребителем следующего по цене блюда (которое может приносить ему значительно бóльшую норму прибыли)¹.

* * *

Давайте изучим ловкость рук специалистов из *Economist* на замедленной скорости.

Как вы помните, варианты были следующими:

1. Подписка на электронное издание за 59 долларов.
2. Подписка на печатную версию журнала за 125 долларов.
3. Подписка на печатную и электронную версии за 125 долларов.

Когда я дал эти варианты 100 студентам Школы менеджмента Слоуна, они проголосовали следующим образом:

1. Подписка на электронное издание за 59 долларов — 16 студентов.
2. Подписка на печатную версию журнала за 125 долларов — 0 студентов.
3. Подписка на печатную и электронную версии за 125 долларов — 84 студента.

Этих студентов, учившихся на программе MBA, сложно назвать простаками. Каждый из них заметил преимущество двойной подписки перед подпиской на печатное издание. Однако на них оказал свое влияние сам факт наличия этого варианта (который я впредь, и не без оснований, буду называть приманкой). Иными словами, давайте предположим, что я уберу приманку и оставлю только два следующих варианта:

Economist.com	ПОДПИСКА
OPINION	<p>Добро пожаловать в центр подписки журнала <i>Economist</i></p> <p>Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления.</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на онлайнную версию <i>Economist.com</i> — 59 долларов. Годовая подписка на электронную версию журнала. Онлайнный доступ ко всем статьям журнала <i>Economist</i> с 1997 года.</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на печатную и онлайнную версию — 125 долларов. Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайнный доступ ко всем статьям журнала <i>Economist</i> с 1997 года.</p>
WORLD	
BUSINESS	
FINANCE & ECONOMICS	
SCIENCE & TECHNOLOGY	
PEOPLE	
BOOKS & ARTS	
MARKETS & DATA	
DIVERSIONS	

Ответят ли студенты на вопрос о предпочтительном варианте подписки так же, как и раньше (16 — за электронную подписку и 84 — за двойную)?

Разумеется, они должны проголосовать так же, разве нет? В конце концов, я всего лишь убрал вариант, за который никто не проголосовал, так что разницы быть не должно. Правильно?

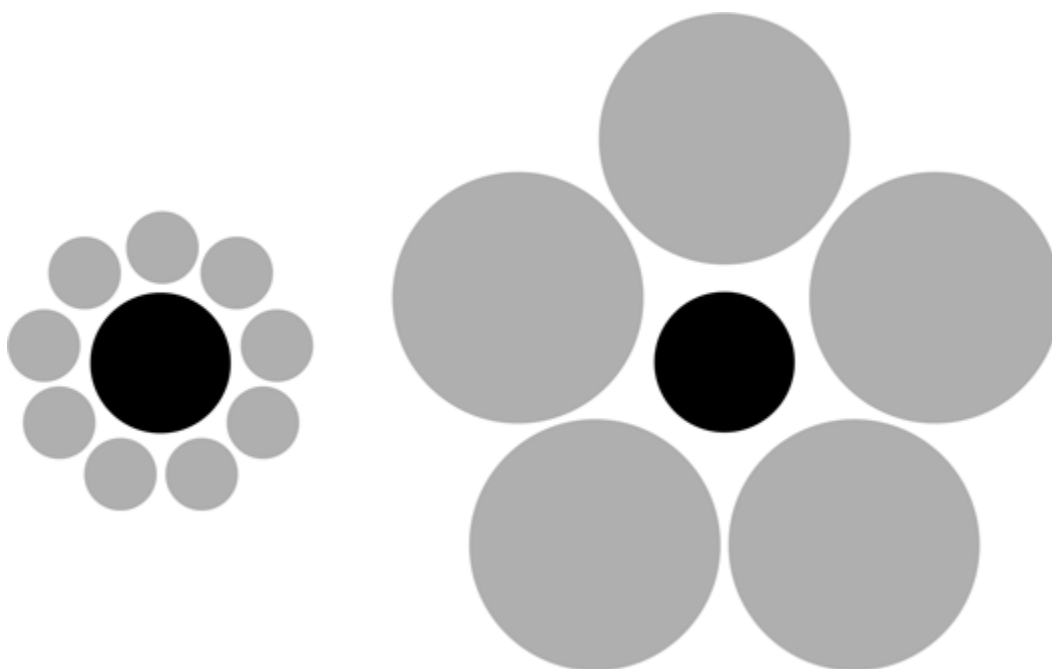
Ничего подобного! При повторном голосовании 68 студентов выбрали электронную подписку за 59 долларов, что гораздо больше, чем 16 при первом голосовании. И лишь 32 студента выбрали двойную подписку за 125 долларов (по сравнению с 84 студентами по итогам первого голосования)[\[1\]](#).

Economist.com	ПОДПИСКА	Economist.com	ПОДПИСКА
OPINION	Добро пожаловать	OPINION	Добро пожаловать
WORLD	в центр подписки журнала Economist	WORLD	в центр подписки журнала Economist
BUSINESS	Выберите интересующий вас тип подписки	BUSINESS	Выберите интересующий вас тип подписки
FINANCE & ECONOMICS	для ее начала или продления.	FINANCE & ECONOMICS	для ее начала или продления.
SCIENCE & TECHNOLOGY	<input type="checkbox"/> Подписка на онлайн-версию Economist.com — 59 долларов.	SCIENCE & TECHNOLOGY	<input type="checkbox"/> Подписка на онлайн-версию Economist.com — 59 долларов.
PEOPLE	Годовая подписка на электронную версию журнала.	PEOPLE	Годовая подписка на электронную версию журнала.
BOOKS & ARTS	Онлайн-доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года.	BOOKS & ARTS	Онлайн-доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года.
MARKETS & DATA	<input type="checkbox"/> Подписка на печатную версию журнала — 125 долларов.	MARKETS & DATA	<input type="checkbox"/> Подписка на печатную и онлайн-версию — 125 долларов.
DIVERSIONS	Годовая подписка на печатную версию журнала.	DIVERSIONS	Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайн-доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года.
	16		68
	0		32
	84		

Что же заставило их изменить свое мнение? Уверяю вас, у этих действий не было рациональной причины. Именно наличие приманки заставило 84 человека выбрать двойную подписку. Когда приманка исчезла, их выбор изменился: 32 человека предпочли двойную подписку, а 68 — электронную.

Это не просто иррациональное поведение — оно предсказуемо иррационально. Почему? Рад, что вы спросили.

Позвольте предложить вам наглядную демонстрацию принципа относительности.



Как вы можете заметить, центральный круг изменяет свой размер. Когда мы помещаем его среди кругов большего диаметра, он становится меньше. Когда же он находится среди кругов меньшего диаметра — увеличивается. На самом деле в обоих случаях диаметр среднего круга остается неизменным, однако нам кажется, что он меняется — в зависимости от окружения, в котором находится.

Это не просто любопытный факт: он отражает принцип действия нашего мышления. Мы всегда смотрим на вещи с учетом их окружения и связи с другими вещами. И с этим ничего не поделаешь. Это справедливо не только для физических предметов — тостеров, велосипедов, кукол, закусок в ресторанах или даже супругов, — но и для нематериальных объектов, таких как варианты проведения отпуска или учебы и даже столь эфемерных вещей, как эмоции, отношения и точки зрения.

Мы склонны сравнивать одну работу с другой, один вариант проведения отпуска с другим, одно вино с другим, а нашего нынешнего партнера с предыдущим. Рассказ об относительности напоминает мне сцену из фильма «Крокодил Данди», в которой уличный хулиган наставляет на главного героя (в исполнении Пола Хогана) свой нож. «Ты считаешь это ножом?» — недоверчиво говорит Хоган и достает из сапога огромный тесак. «Вот *это*, — говорит он с лукавой улыбкой, — называется “нож”».

* * *

Относительность легко (точнее, относительно легко) понять, однако у нее есть один сложный аспект. Мы не только предрасположены сравнивать одни вещи с другими. Мы также склонны сравнивать между собой сравнимые вещи и стараемся воздержаться от сравнения плохо сопоставимых вещей.

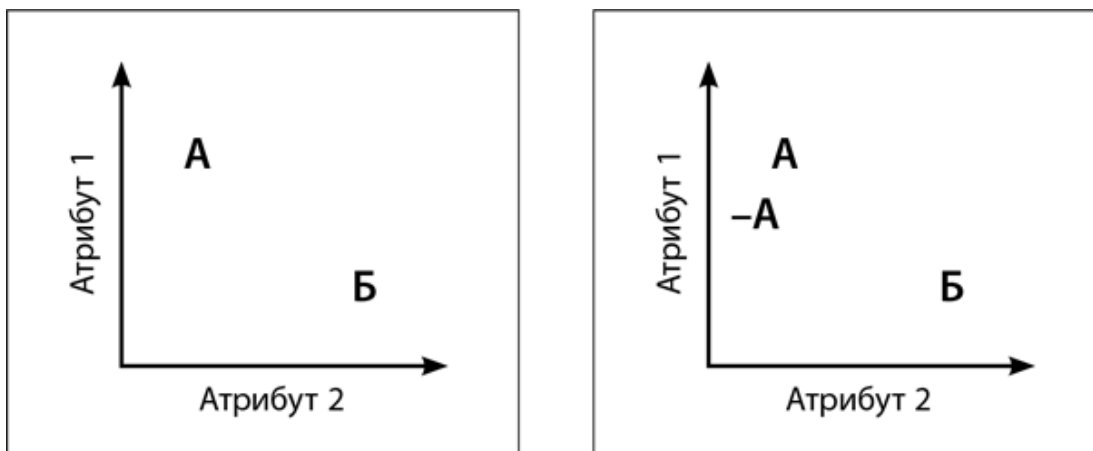
Эта мысль может сбить вас с толку, поэтому позвольте привести пример. Предположим, вы покупаете дом в неизвестном

вам городе. Ваш агент по недвижимости показывает три дома, каждый из которых кажется вам интересным. Один из них построен в современном стиле, а два других — в колониальном. Все три дома имеют примерно одинаковую цену; они обладают равной для вас степенью привлекательности; единственная разница заключается в том, что в одном из домов в колониальном стиле (приманке) необходимо поменять крышу, поэтому владелец готов скинуть несколько тысяч долларов с цены, чтобы покрыть ваши дополнительные расходы.

Какой из вариантов вы выберете?

Велика вероятность, что вы не выберете дом в современном стиле и дом, нуждающийся в смене крыши. Скорее всего, вы предпочтете второй дом в колониальном стиле. Почему? Вот вам достаточно иррациональное объяснение. Люди склонны принимать решения на основании сравнения. Мы не так много знаем о доме в современном стиле (в нашем распоряжении нет второго сходного дома, с которым мы могли бы его сравнить), поэтому отставляем этот вариант в сторону. Однако мы точно знаем, что один из домов в колониальном стиле лучше, чем другой. То есть дом с хорошей крышей лучше, чем дом с крышей, которую нужно менять. Таким образом, мы решим, что лучше всего выбрать дом с хорошей крышей. Мы отмечаем вариант современного дома и дома, требующего новой крыши.

Чтобы лучше понять, как работает принцип относительности, рассмотрим следующую иллюстрацию:



В левой части картинки мы видим два варианта, каждый из которых превосходит другой с позиции определенного атрибута. Вариант А лучше с точки зрения атрибута 1, например качества. Вариант Б — атрибута 2, например красоты. Очевидно, что эти два варианта в значительной степени различаются, и выбор одного из них представляется не таким простым делом. Давайте представим себе, что случится, если мы добавим еще один вариант под названием $-A$, или «минус А» (см. правую часть иллюстрации). Этот вариант очевидно хуже, чем вариант А, однако схож с ним. Это не только упрощает сравнение между ними, но и дает основания предполагать, что вариант А лучше не только варианта $-A$, но и варианта Б.

По сути, использование приманки $-A$ позволяет превратить вариант А в сравнительно более хороший — причем он выглядит не только лучше варианта $-A$, но и лучше других вариантов. Соответственно, если мы включаем в список вариант $-A$, который никто не выбирает, это действие заставляет людей остановиться на варианте А.

Звучит знакомо, не правда ли? Помните предложение, которое делал журнал *Economist*? Сотрудники отдела маркетинга прекрасно понимали, что мы не знаем в точности, нужна ли нам подписка на электронную или бумажную версию журнала. Они

вычислили, что при наличии трех вариантов мы будем склонны выбирать вариант с двойной подпиской.

Вот еще один пример действия эффекта приманки. Предположим, вы хотите провести свой медовый месяц в Европе. Вы уже приняли решение поехать в какой-нибудь романтический город, и список ваших вариантов сузился до двух наиболее предпочтительных — Рима и Парижа. Агент предлагает вам туры в каждый из городов. Каждый включает в себя авиабилеты, проживание в гостинице, экскурсии и бесплатный завтрак. Какой из вариантов вы предпочтете?

Для большинства людей решение о выборе между Римом и Парижем может оказаться сложным. В Риме есть Колизей; в Париже — Лувр. В обоих городах можно найти романтическую атмосферу, отличную еду и модные магазины. Выбор непрост. Однако давайте предположим, что вам предлагают еще один вариант: тур в Риме без завтрака — мы назовем его «минус Рим» (–Рим), — который является приманкой.

Если бы вы рассматривали эти три варианта (Париж, Рим, –Рим), вы бы сразу поняли, что Рим с бесплатным завтраком выглядит примерно таким же привлекательным вариантом, как Париж с бесплатным завтраком, а третий вариант (Рим без завтрака) им явно уступает. Сравнение с проигрышным вариантом (–Рим) увеличивает для нас привлекательность варианта Рима с бесплатным завтраком. По сути, –Рим делает Рим с бесплатным завтраком настолько хорошим вариантом, что вы начинаете предпочитать его и оставшемуся варианту (Париж с бесплатным завтраком) — несмотря на то, что еще недавно не могли сделать между ними выбор.

* * *

Увидев хоть раз эффект действия приманки, вы начинаете понимать, насколько важную (хотя и неявную) роль он играет в

большинстве принимаемых нами решений. Этот эффект помогает нам принять решение о том, кого позвать на свидание, даже — на ком жениться или за кого выходить замуж. Позвольте мне описать эксперимент, в ходе которого мы изучали данный вопрос.

Как-то раз я принялся подлавливать студентов MIT, спешивших на занятия из одного корпуса университета в другой, и просить разрешения сфотографировать их для моего исследования. В ряде случаев я получил в ответ косые взгляды, несколько человек просто развернулись и ушли. Однако большинство студентов были счастливы принять участие в исследовании, и вскоре в моей цифровой камере оказалось множество изображений улыбающихся молодых людей. Я вернулся в офис и распечатал 60 фотографий: 30 женских и 30 мужских.

На следующей неделе я вновь обратился к 25 студентам (на этот раз уже к своим собственным) с необычным заданием. Я попросил их расположить эти фотографии попарно по степени физической привлекательности (мужчины сопоставлялись с другими мужчинами, а женщины — с другими женщинами). В итоге фотографии были сгруппированы так, что в начале списка оказались Брэды Питты и Джорджи Клуни из MIT, а в конце — Вуди Аллены и Дэнни Де Вито (приношу свои искренние извинения Вуди и Дэнни). Из получившихся 30 пар я отобрал шесть — три мужские и три женские, обладавших (по мнению моих студентов) примерно одинаковой степенью привлекательности. А теперь я, подобно доктору Франкенштейну, собирался сделать с этими изображениями кое-что особенное. С помощью программы Photoshop я немного изменил каждое из лиц, в результате чего они стали выглядеть чуть менее привлекательными. Я обнаружил, что даже небольшое сдвигание носа в сторону значительно изменяет степень симметричности лица. С помощью другого инструмента я увеличил на некоторых

фотографиях один глаз, убрал часть волос и добавил на лица следы угревой сыпи.

Моя лаборатория не освещалась зловещими вспышками молний, и на болотах не были гончие, но это все равно был хороший день для моего исследования. В результате работы возникли университетские аналоги Джорджа Клуни и Брэда Питта в своем первоизданном виде (А), а также Джордж Клуни с чуть более толстым носом и немного опущенными глазами (–А, приманка) и чуть менее симметричная версия Брэда Питта (–Б, еще одна приманка). Я проделал то же самое упражнение и для других, менее привлекательных пар. Университетский аналог Вуди Аллена предстал в двух видах — обычном (А) и с несимметрично расположенными глазами (–А), то же самое произошло и с местным аналогом Дэнни Де Вито. Помимо обычного (Б) в моей картотеке появился и другой, слегка изуродованный Дэнни Де Вито (–Б).

По сути, для каждой из 12 фотографий у меня имелась как обычная версия, так и искаженная («минус») приманка. Посмотрите на рисунок, на котором изображены два примера, аналогичные тем, что использовались в эксперименте.)

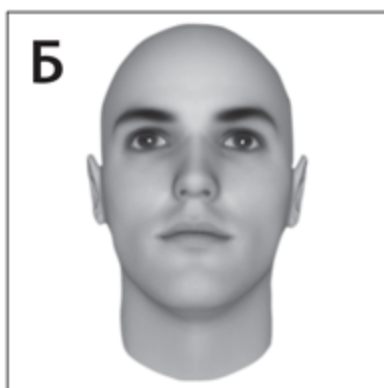
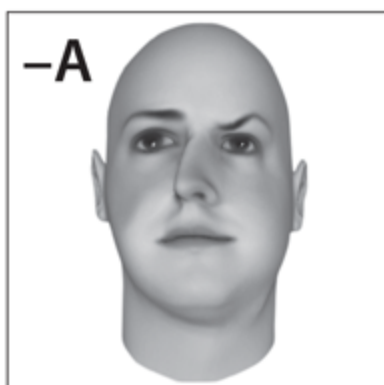
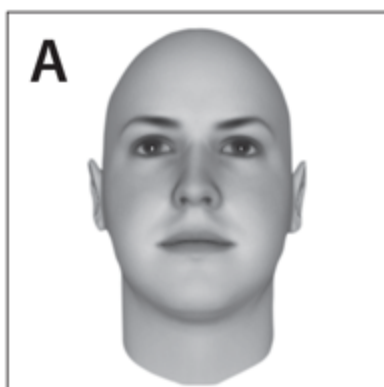
Теперь настало время основного этапа эксперимента. Я взял все наборы фотографий и отправился прямиком в студенческую ассоциацию. Там я обратился к студентам с просьбой поучаствовать в эксперименте. Если студенты соглашались, я вручал каждому из них лист бумаги с тремя изображениями (как показано на иллюстрации). На некоторых листах были напечатаны обычная фотография А, фотография-приманка –А и еще одна обычная фотография Б. На других листах — обычная фотография Б, ее приманка –Б и обычная фотография А.

К примеру, набор мог включать обычного Клуни (А), Клуни-приманку (–А) и обычного Питта (Б); или он мог состоять из обычного Питта (Б), Питта-приманки (–Б) и обычного Клуни (А). Студенты выбирали, с какими фотографиями (мужскими или

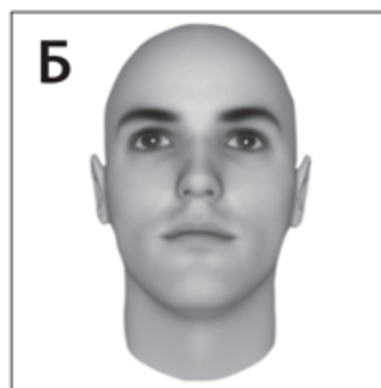
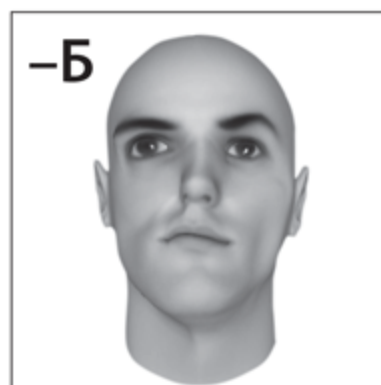
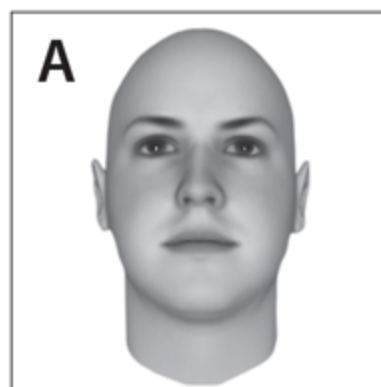
женскими) они хотели бы поработать, а затем я просил их обвести в круг изображение человека, с которым они хотели бы пойти на свидание, если бы у них был выбор. Все это заняло довольно много времени, и в результате я раздал 600 листов.

Чем я руководствовался, делая это? Я просто хотел проверить, заставит ли присутствие на листе приманки (–А или –Б) выбрать неискаженное изображение того же человека. Иными словами, заставило ли бы менее привлекательное изображение Джорджа Клуни предпочесть нормальное изображение Клуни нормальному изображению Брэда Питта?

ПРИМЕР А



ПРИМЕР Б



В данной книге я использовал лица, смоделированные на компьютере,
а не реальные фотографии студентов MIT.
Разумеется, на листах, раздававшихся в ходе эксперимента, не было никаких букв

Конечно же, в моем эксперименте я не использовал настоящие портреты Брэда Питта или Джорджа Клуни. На картинках А и Б были изображены обычные студенты. Но вы, наверное, помните, как сам факт предложения дома в колониальном стиле с крышей, требовавшей ремонта, привел вас к выбору другого дома в том же

стиле, а не современного — и лишь потому, что наличие подобной приманки дало вам основание для проведения сравнения? А если вспомнить рекламу в *Economist*, то не подтолкнуло ли людей присутствие варианта подписки на печатное издание за 125 долларов к тому, чтобы выбрать вариант двойной подписки за те же 125 долларов? Сработает ли тот же прием в нашем случае? Сможет ли присутствие менее совершенного лица (–А или –Б) подтолкнуть людей к выбору более совершенного (А или Б) лишь потому, что приманка дала им основу для сравнения?

Так и получилось. Каждый раз, когда я раздавал листы, на которых были изображены обычное лицо, его искаженная версия и другое обычное лицо, участники предпочитали идти на свидание с обладателем первого обычного лица — сходного с искаженным лицом, но превосходившим его. Это не было простой случайностью — подобный результат возникал в 75% случаев.

Чтобы лучше объяснить эффект приманки, расскажу о бытовых машинах по изготовлению хлеба. Когда компания Williams-Sonoma впервые представила на рынке домашнюю хлебопечку (за 275 долларов), большинство потребителей не выказали к ней никакого интереса. Что такое домашняя хлебопечка? Хорошая она или плохая? Нужен ли был вообще кому-либо хлеб, приготовленный в домашних условиях? Почему бы не купить вместо хлебопечки красивую кофеварку, стоящую на соседней полке? Удрученный плохими продажами, производитель обратился за советом к компании, занимавшейся маркетинговыми исследованиями, которая предложила вывести на рынок вторую модель хлебопечки, бóльшую по размерам и стоившую в полтора раза дороже, чем первая модель.

Продажи (подобно хлебу в печи) начали расти как на дрожжах, хотя продавалась в основном именно первая выведенная на рынок модель. Почему? Просто потому, что у

потребителей теперь появилось две модели хлебопечки, из которых они могли выбирать. Одна из них была ощутимо больше по размерам и дороже, поэтому люди принимали свои решения не в вакууме. Они могли сказать себе: «Что ж, я знаю о хлебопечках не так много, но могу с уверенностью сказать, что, если бы мне довелось ее приобрести, я купил бы меньшую по размерам и за меньшие деньги». В этот момент хлебопечки и начали разлетаться с полок магазинов².

Теперь давайте рассмотрим действие эффекта приманки в совершенно другой ситуации. Как быть, если вы холостяк и хотите произвести на вечеринке впечатление на максимальное количество потенциальных партнерш? В этом случае я посоветовал бы вам взять с собой друга, внешне похожего на вас (тот же цвет волос, телосложение и сходные черты лица), однако чуть менее привлекательного, чем вы (то есть «минус вы»).

Почему? Дело в том, что дамам будет сложно вас оценить, если у них нет основы для сравнения. Однако если они могут сопоставить вас с «минус вами», то ваш друг-приманка позволит вам выглядеть лучше — причем в сравнении не только с ним самим, но и с другими окружающими вас людьми. Это может звучать иррационально (и я не гарантирую, что именно так все и будет), но достаточно велики шансы, что вы привлечете к себе больше внимания. Конечно, внешностью все не ограничивается. Если результат вашего посещения зависит от успешного общения, захватите с собой друга, не обладающего вашим остроумием и быстротой реакции. В сравнении с ним вы будете выглядеть идеально.

Теперь, когда вы узнали секрет, будьте внимательны: в следующий раз, когда ваш друг или подруга одного с вами пола (похожий на вас, но чуть более симпатичный) предлагает вам пойти вместе на вечеринку, стоит подумать над тем, не приглашают ли вас и качестве приманки.

* * *

Относительность помогает нам принимать важные решения в жизни. Однако она в то же время способна сделать нас несчастными. Почему? Потому что сравнение нашей собственной жизни с другими часто вызывает ревность и зависть.

Не случайно в 10 заповедях сказано: «Не желай дома ближнего твоего; не желай жены ближнего твоего, ни поля его, ни раба его, ни рабыни его, ни вола его, ни осла его, ни всякого скота его, ничего, что у ближнего твоего». Возможно, этой заповеди сложнее всего следовать, особенно принимая во внимание то, что мы по своей природе склонны заниматься сравнениями.

Современная жизнь способствует развитию у нас этой слабости. Например, несколько лет назад я встретился с одним из руководителей крупной инвестиционной компании. В ходе нашего разговора он упомянул, что один из его сотрудников недавно подошел к нему и пожаловался на низкую зарплату.

— Как долго вы уже работаете в компании? — спросил руководитель у этого молодого человека.

— Три года. Я пришел сюда сразу после окончания колледжа, — ответил его собеседник.

— А когда вы только начали здесь работать, сколько вы планировали получать через три года?

— Я рассчитывал зарабатывать примерно 100 тысяч долларов в год.

Руководитель посмотрел на него с нескрываемым любопытством.

— Теперь вы зарабатываете почти 300 тысяч — на что же вы жалуетесь? — поинтересовался он.

— Видите ли, — объяснил молодой человек, — за соседними столами в моей комнате сидят двое молодых парней. Они ничем не лучше меня, но зарабатывают по 310 тысяч.

Руководитель покачал головой.

Ирония этой ситуации заключается в том, что в 1993 году федеральные регулирующие органы впервые в истории потребовали от компаний детальной информации по размерам заработной платы и дополнительным льготам высших руководителей. Идея состояла в том, что, как только эти данные будут преданы гласности, правление компаний станет менее охотно платить руководителям зарплаты космических масштабов. Федеральные органы надеялись, что этот шаг сдержит рост компенсационных выплат руководителям компаний, который было невозможно остановить за счет регулирования, законодательных актов или давления со стороны акционеров. Несомненно, этот рост должен был быть остановлен: в 1976 году генеральный директор компании в среднем получал в 36 раз больше, чем рядовой сотрудник. К 1993 году он получал уже в 131 раз больше.

Однако догадайтесь, что случилось дальше. Как только информация об уровне зарплат стала открытой, средства массовой информации начали публиковать регулярные рейтинги генеральных директоров по размеру их заработной платы. Вместо того чтобы остановить рост зарплат, публичность привела к тому, что американские руководители занялись сравнением своих зарплат с зарплатами коллег. В итоге их зарплаты взлетели к новым вершинам. Этому способствовали кадровые консалтинговые агентства (которые Уоррен Баффетт язвительно называет «Раз-два и в дамках» («Ratchet, Ratchet, and Bingo»), советовавшие своим клиентам — генеральным директорам компаний — требовать значительных повышений. Результат? Теперь средний руководитель компании получает в 369 раз больше, чем средний работник, — это втрое больше, чем разница, существовавшая до публичного оглашения размера зарплат.

Помня об этом, я задал несколько вопросов руководителю, с которым беседовал.

— Что могло бы случиться, — спросил я, — если бы информация о размерах зарплат ваших сотрудников стала известна всем в компании?

Руководитель спокойно посмотрел на меня.

— У нас и так полно потенциальных проблем — инсайдерская торговля, финансовые скандалы и прочие неприятности, но, если бы каждый сотрудник узнал размер зарплаты других, это стало бы настоящей катастрофой. Все, кроме самых высокооплачиваемых сотрудников, почувствовали бы, что им недоплачивают, — и меня бы не удивило, если бы они решили поискать себе другую работу.

Не странно ли это? Существует множество свидетельств тому, что связь между уровнем зарплаты и удовольствием не так сильна, как можно было бы ожидать (на самом деле она незначительна). Многочисленные исследования показывают, что список стран с наиболее счастливым населением далеко не всегда совпадает со списком стран с самым высоким доходом на душу населения. Тем не менее мы продолжаем требовать повышения зарплаты. Чаще всего нами руководит обычная зависть. Как заметил Генри Луи Менкен, мыслитель, журналист, сатирик и социальный критик, живший в XX веке, удовлетворенность человека зависит от того (вы готовы?), зарабатывает ли он больше, чем его свояк (муж сестры его жены). Почему именно свояк? Дело в том (и, похоже, жена Менкена информировала его о зарплате мужа своей сестры со всеми возможными деталями), что подобное сравнение является существенным и легкодоступным[2].

Экстравагантность ситуации с зарплатой генеральных директоров оказывает на общество разрушительное влияние. Вместо того чтобы вызывать стыд, каждое новое повышение уровня дохода у одного директора заставляет других требовать еще больше. «В мире Всемирной паутины, — гласит заголовок газеты *The New York Times*, — богатые начинают завидовать сверхбогатым».

Я слышал в новостях, как один доктор рассказывал о том, что он окончил Гарвард, мечтая о том, что когда-нибудь получит Нобелевскую премию за исследования в области онкологии. В этом тогда состояла его цель. Однако несколько лет спустя он обнаружил, что некоторые его коллеги, работавшие на Уолл-стрит в качестве консультантов по вопросам инвестиций в сферу здравоохранения, получали гораздо больше, чем он сам от занятий непосредственно медициной. До того момента, как доктор услышал о яхтах и виллах друзей, он был вполне удовлетворен своим доходом. Теперь же он вдруг почувствовал себя очень бедным, поэтому совершил вираж в карьере — и оказался на Уолл-стрит³. Придя на встречу, посвященную 20-летию выпуска, он обнаружил, что зарабатывает примерно в 10 раз больше, чем его коллеги-медики. Легко представить себе этого человека, стоящего в центре зала с бокалом в руке. Кажется, что он олицетворяет большой круг влияния, вокруг которого собираются круги поменьше. Он не получил Нобелевскую премию, отказавшись от своей мечты в пользу зарплаты Уолл-стрит, позволившей ему избавиться от ощущения бедности. Стоит ли удивляться дефициту семейных врачей, чей доход в среднем составляет 160 000 долларов в год?^[3]

* * *

Можно ли что-нибудь сделать с этой проблемой относительности?

Хорошая новость: иногда мы можем контролировать «круги» вокруг нас, двигаясь в сторону сравнительно меньших кругов, что повышает уровень нашего сравнительного счастья. Если мы приходим на встречу выпускников, в центре которой находится некий «большой круг» с бокалом в руке, рассказывающий истории о своей зарплате, вполне возможно сознательно отойти от него на несколько шагов в сторону и поговорить с кем-то еще.

Если мы размышляем о покупке дома, то можем посещать только те дома, купить которые нам по карману. Если мы собираемся приобрести новую машину, мы должны сконцентрироваться только на тех моделях, которые можем себе позволить.

Мы можем также изменить свою фокусировку с узкой на широкую. Позвольте мне объяснить этот тезис на примере исследования, проведенного двумя отличными специалистами — Амосом Тверски и Даниэлем Канеманом. Предположим, что перед вами стоит две задачи. Во-первых, вам нужно купить авторучку, а во-вторых — деловой костюм. В магазине канцелярских принадлежностей вы находите красивую ручку за 25 долларов. Вы уже собираетесь ее приобрести, но вдруг вспоминаете, что видели такую же ручку на распродаже в другом магазине, расположенном в 15 минутах ходьбы, и там она стоила 18 долларов. Что вы сделаете? Потратите ли лишние 15 минут своего времени, чтобы сэкономить 7 долларов? Большинство людей, столкнувшись с подобной дилеммой, полагают, что они, скорее всего, сделают это.

Теперь перед вами стоит вторая задача: нужно приобрести деловой костюм. Вы нашли прекрасный вариант серого тона за 455 долларов и готовы его купить. Внезапно другой посетитель магазина шепчет вам на ухо, что такой же костюм можно приобрести со скидкой (всего за 448 долларов) в другом магазине, расположенном в 15 минутах ходьбы отсюда. Совершите ли вы это 15-минутное путешествие? Большинство людей, скорее всего, от него откажутся.

Но что же происходит в данном случае? Стоят ли 15 минут вашего времени 7 долларов или нет? Разумеется, 7 долларов — это всегда 7 долларов. Единственный вопрос, который следует задать себе в таких случаях, — стоит ли 7 сэкономленных долларов 15-минутная прогулка по городу. Для вас должно быть совершенно неважно, сэкономите ли вы 7 долларов при покупке на 10 или 10 000 долларов.

В этом заключается проблема относительности: мы оцениваем наши решения относительным образом и сравниваем их с доступной нам альтернативой. Мы сравниваем преимущества дешевой ручки с дорогой, и контраст между ними приводит нас к очевидному заключению, что нам стоит потратить немного времени на то, чтобы сэкономить 7 долларов. В то же время сравнительные преимущества более дешевого костюма незначительны, и в этом случае мы предпочтем потратить лишние 7 долларов.

Вот почему человеку так легко добавить к счету за обед стоимостью 5000 долларов суп или десерт за 200 долларов. Но этот же самый человек будет собирать купоны для того, чтобы с их помощью получить бесплатную упаковку концентрированного супа ценой всего один доллар. Мы можем легко потратить дополнительные 3000 долларов на кожаные сиденья для новой машины, но вряд ли согласимся потратить ту же сумму на покупку кожаного дивана (даже если знаем, что проводим дома на диване гораздо больше времени, чем в машине). Если бы мы мыслили с более широкой перспективой, то могли бы лучше оценить, что еще можно сделать с 3000 долларами, которые мы планируем потратить на улучшение вида автомобильных сидений. Возможно, было бы лучше израсходовать их на книги, одежду или отпуск? Широкое мышление — непростое дело, так как людям свойственно делать относительные суждения. Можно ли управлять этим процессом? Я знаю одного человека, который умеет это делать.

Его зовут Джеймс Хонг, он один из основателей сайта Hotornot.com — социальной сети, в которой люди могут оценивать фотографии друг друга и знакомиться. Джеймс, его деловой партнер Джим Янг, Леонард Ли, Джордж Ловенстайн и я работали над исследовательским проектом, в ходе которого выясняли, каким образом представление человека о собственной

привлекательности влияет на его мнение о привлекательности других.

Вне всякого сомнения, Джеймсу удалось заработать много денег, и он видит еще больше денег вокруг себя. Один из его добрых друзей является основателем системы PayPal и владеет состоянием в несколько десятков миллионов долларов. Однако Хонг знает, как уменьшать, а не увеличивать круги для сравнения в своей жизни. К примеру, для начала он продал свой Porsche Boxster и купил вместо него Toyota Prius⁴.

«Я не хотел бы прожить жизнь, которую диктует мне Boxster, — сказал он в интервью *The New York Times*, — потому что, когда ты едешь на Boxster, ты начинаешь мечтать о 911, а знаете, о чем мечтают те, у которых уже есть 911? Они мечтают о Ferrari».

Всем нам стоит запомнить этот урок: чем больше у нас есть, тем больше мы хотим. И единственный способ лечения состоит в разрыве порочного круга относительности.

Размышления о свиданиях и относительности

В главе 1, посвященной относительности, я давал несколько советов о том, как производить впечатление при знакомстве. Если помните, я предлагал вам брать с собой друга, похожего на вас, но чуть менее симпатичного. Из-за относительной природы оценок вы будете выглядеть в глазах окружающих привлекательнее не только вашей приманки, но и других посетителей бара. Следуя той же логике, я также отметил, что обратная сторона медали состоит в том, что, если кто-то из друзей уговаривает вас пойти с ним на вечеринку, вы можете легко понять, что же он самом деле о вас думает. Но, судя по всему, я забыл включить в свой рассказ одно важное предостережение, любезно предоставленное дочерью моего коллеги по MIT.

Сьюзен, студентка Корнеллского университета, написала мне, что она в восторге от моего трюка с приманкой и он сработал для нее самым чудесным образом. Как только она нашла идеальную приманку, ее социальная жизнь значительно улучшилась. Однако через несколько недель мне пришло от нее еще одно письмо, в котором она рассказывала о том, что была на одной вечеринке, выпила немного лишнего и по какой-то странной причине решила поведать своей подруге, для чего постоянно приглашает ее с собой. Понятно, что этот рассказ привел подругу в бешенство, и история закончилась довольно плачевно.

Какова мораль этой истории? Никогда и ни в коем случае не признавайтесь своим друзьям, почему вы приглашаете их с собой. И даже если у друзей возникнут подозрения, ради бога, не подтверждайте их.

Размышления о путешествиях и относительности

После выхода в свет первого издания этой книги я отправился в рекламное турне, продолжавшееся шесть недель подряд. Я переезжал из одного аэропорта в другой, из города в город, с одной радиостанции на другую. Мое общение с аудиторией практически не допускало личных дискуссий. Каждый разговор был довольно коротким, деловым и касался исключительно моих исследований. У меня просто не было времени выпить чашку кофе или кружку пива со многими интереснейшими людьми, которых мне довелось встретить.

Ближе к концу турне я оказался в Барселоне. И там я познакомился с Йоном, туристом-американцем, который, как и я, не знал ни слова по-испански. Мы тут же почувствовали взаимную симпатию. Думаю, что приятельские узы такого рода часто возникают между путешественниками из одной страны, когда они, встретившись вдалеке от дома, увлеченно делятся друг

с другим наблюдениями о том, насколько сильно отличаются от их соотечественников местные жители. Дело закончилось великолепным ужином, за которым дружеская беседа незаметно перетекла в глубокий и очень личный разговор. Йон рассказывал мне сокровенные вещи, которыми вряд ли делился с кем-то прежде, и я делал то же самое. Между нами возникла необыкновенная близость, словно мы были братьями, которые наконец обрели друг друга после давней разлуки. Разговор затянулся глубоко за полночь, когда мы поняли, что каждому из нас нужно хоть немного поспать. На следующее утро нам предстояло расстаться, поэтому, прощаясь, мы обменялись адресами электронной почты. И это было большой ошибкой.

Примерно через полгода мы с Йоном вновь встретились в Нью-Йорке, чтобы вместе пообедать. Но на этот раз я никак не мог взять в толк, почему совсем недавно я ощущал с ним столь тесную связь. Уверен, что и Йон чувствовал нечто подобное. Да, за обедом у нас вновь завязалась интересная и приятная беседа, но ей недоставало глубины и яркости предыдущей встречи, и мне не давал покоя вопрос: почему?

Оглядываясь назад, я понимаю, что пал жертвой эффекта относительности. При первой встрече с Йоном нас окружали лишь одни испанцы, и мы, как пришельцы из другой культуры, были друг для друга лучшим вариантом для общения. Но, как только мы вернулись домой к своим любимым американским семьям и друзьям, наша основа для сравнения вновь переключилась в нормальный режим. И в такой ситуации было бы странно, если бы мы с Йоном предпочли провести еще один вечер в компании друг друга, а не тех, кого мы искренне и сильно любим.

Что я мог бы посоветовать читателям? Помните, что относительность присутствует повсюду и мы воспринимаем этот мир через ее призму (а иногда — через розовые очки). Когда вы встречаете кого-то в чужой стране или другом городе и вам

кажется, что между вами возникает магическая связь, задумайтесь о том, что подобное чувство может быть вызвано окружающими вас обстоятельствами. Осознав это, вы сможете избежать будущего разочарования.

ГЛАВА 2

Недостатки модели спроса и предложения

Почему растет цена на жемчуг — и на все остальное?

В самом начале Второй мировой войны итальянский торговец алмазами Джеймс Ассаэль покинул Европу и переселился на Кубу. Там он нашел новый источник заработка: американская армия нуждалась в водонепроницаемых часах, а Ассаэль с помощью своих контактов в Швейцарии мог полностью удовлетворить существовавший спрос.

Когда же война закончилась, американское правительство перестало заказывать у него часы, и Ассаэль остался с тысячами нераспроданных швейцарских часов на складе. Разумеется, часы оказались нужны и японцам. Но у японцев не было денег. Зато у них был жемчуг — много тысяч жемчужин. Вскоре Ассаэль научил своего сына, как организовать бартерные сделки: обменивать швейцарские часы на японский жемчуг. Бизнес процветал, и вскоре сын, Сальвадор Ассаэль, получил прозвище Король жемчуга.

В 1973 году, пришвартовав свою яхту в порту Сен-Тропе, он случайно встретился с молодым и лихим французом по имени Жан-Клод Бруйе, который также прибыл в порт на своей яхте. Бруйе незадолго до этого продал свою компанию, занимавшуюся авиаперевозками, и купил на вырученные деньги атолл во

Французской Полинезии — настоящий рай с прекрасной лагуной, в котором и поселился вместе со своей молодой женой-таитянкой. Бруйе рассказал, что в бирюзовых водах лагуны в изобилии водились черногубые устрицы *Pinctada margaritifera*, служившие колыбелью поразительных черных жемчужин.

В то время таитянские черные жемчужины были неизвестны рынку, и на них практически не было спроса. Однако Бруйе убедил Ассаэля начать совместный бизнес. Объединив усилия, они могли бы заняться сбором черных жемчужин и их продажей по всему миру. Поначалу маркетинговые усилия Ассаэля были безуспешными. Жемчужины стального цвета размером с мушкетную пулю казались не нужными никому, и он вернулся в Полинезию, не продав ни одной. Ассаэль мог бы выбросить жемчужины в океан или продать их со значительной скидкой в магазин уцененных товаров. Он мог бы попытаться подсунуть их потребителям, сделав украшения, в которых кроме черных жемчужин присутствовали бы и традиционные белые. Но вместо этого Ассаэль подождал год, пока ему не удалось собрать более качественные образцы, а затем показал их своему старому другу Гарри Уинстону, легендарному торговцу драгоценностями. Уинстон согласился поставить черные жемчужины на витрину своего магазина на Пятой авеню и назначить за них небывало высокую цену. Тем временем Ассаэль организовал размещение рекламных объявлений (на целую полосу) в самых модных журналах. Объявления представляли собой картинку, на которой ожерелье из таитянского жемчуга сверкало между россыпями алмазов, рубинов и изумрудов.

Жемчужины, которые не так давно были всего лишь продуктом жизнедеятельности нескольких полинезийских черногубых устриц, вскоре красовались на шеях самых знаменитых див Манхэттена. Ассаэль взял что-то, представлявшее сомнительную ценность, и превратил в нечто прекрасное. Как сказал однажды Марк Твен о своем герое Томе Сойере: «Том смог

открыть великий закон, управляющий поступками людей: для того чтобы человек страстно захотел обладать какой-либо вещью, эта вещь должна достаться ему как можно труднее».

* * *

Каким образом это удалось Королю жемчуга? Как он смог заставить сливки общества столь страстно полюбить таитянский жемчуг и платить за него крайне высокую цену? Чтобы ответить на этот вопрос, я должен рассказать вам кое-что о гусятах.

Несколько десятков лет назад зоолог по имени Конрад Лоренц обнаружил, что только что вылупившиеся из яйца гусята привязываются к первому движущемуся объекту, попавшемуся им на глаза (обычно это их собственная мать). Лоренц понял это, когда в ходе одного из экспериментов сам оказался в роли такого объекта, и гуси с тех пор испытывали к нему привязанность с рождения и до момента взросления. С помощью своих экспериментов Лоренц показал, что гусята не только принимают решения, основываясь на состоянии окружающей среды, но и придерживаются однажды принятых решений. Лоренц назвал это природное явление *импринтингом*.

Но строится ли мышление человека по тем же принципам, что и мышление гуся? Подвергаются ли наши первые впечатления и решения такому же импринтингу? А если да, то какую роль играет подобный импринтинг в нашей жизни? Например, когда мы видим совершенно новый продукт, соглашаемся ли мы с первой ценой, которая появляется в поле нашего зрения? И, что еще более важно, оказывает ли эта цена (называемая на научном языке *якорной*) какой-либо долгосрочный эффект на нашу готовность платить за этот продукт?

По всей видимости, то, что работает у гусей, работает и у людей. И привязывание к якорю в том числе. Например, в самом начале своей деятельности Ассаэль «привязал» свои жемчужины к

красивейшим драгоценным камням в мире — и за счет этого жемчужины стали обладать высочайшей ценностью. Аналогичным образом, когда мы покупаем некий новый продукт по определенной цене, эта цена становится для нас якорной. Но как же работает этот механизм? Почему мы с готовностью создаем для себя якоря?

Давайте рассмотрим один пример. Я спрошу у вас две последние цифры номера вашей карточки социального страхования (мои цифры — 79). Затем я спрошу у вас, готовы ли вы заплатить сумму в долларах, равную этому номеру (в моем случае 79 долларов) за бутылку вина Côtes du Rhône урожая 1998 года. Как вы считаете, повлияет ли то, какие именно последние цифры указаны в вашем номере социального страхования, на ваше желание купить эту бутылку вина? Звучит нелепо, правда? А теперь посмотрим, что произошло с группой студентов программы MBA в MIT несколько лет назад.

* * *

«Итак, перед нами прекрасная бутылка Côtes du Rhône Jaboulet Parallel, — сказал Дражен Прелич, преподаватель Школы менеджмента Слоуна, высоко подняв бутылку над головой. — Вино урожая 1998 года».

В это время перед ним сидели 55 студентов, изучавших под его руководством курс маркетинговых исследований. В тот день мы с Драженом и Джорджем Ловенстайном (преподавателем Университета Карнеги-Меллон) намеревались обратиться к этим будущим маркетологам с необычной просьбой. Мы хотели попросить их выписать на листе бумаги две последние цифры своих номеров социального страхования, а также сообщить нам, готовы ли они заплатить сумму, выраженную этими двумя цифрами, за те или иные продукты — например, за бутылку вина.

А затем мы собирались предложить им принять участие в настоящем аукционе за те же самые предметы.

Что мы пытались доказать? Существование того, что мы называли *произвольной согласованностью*. Основная идея произвольной согласованности такова: хотя первоначальная цена (такая как цена жемчужин Ассаэля) является «произвольной», как только эта цена «устанавливается» в нашем мышлении, она начинает означать гораздо большее и влиять на будущие цены (что делает их «согласованными»). Неужели двух цифр из номера социального страхования может быть достаточно для создания якоря? И если так, то насколько длительным может быть влияние такого якоря? Это мы и хотели понять.

«Для тех из вас, кто не очень хорошо разбирается в винах, — продолжил Дражен, — скажу, что эта бутылка получила 86 баллов по оценке *Wine Spectator*. В этом красном вине заметны ноты красных ягод, кофе мокко и черного шоколада; вино обладает средней плотностью, средней интенсивностью, хорошо сбалансировано и доставляет истинное удовольствие при употреблении».

Дражен поднял еще одну бутылку. Это было *Hermitage Jaboulet La Chapelle* 1996 года, получившее 92 балла от журнала *Wine Advocate*. «Это лучшее *La Chapelle* с 1990 года, — произнес Дражен речитативом, а студенты посмотрели на бутылку с удовольствием. — Было изготовлено всего 8100 ящиков...»

Далее Дражен по очереди продемонстрировал четыре других предмета: беспроводной трекбол (*TrackMan Marble FX* производства *Logitech*); беспроводную клавиатуру и мышь (*iTouch* производства *Logitech*); книгу по дизайну («Идеальная упаковка: Как графический дизайн может добавить ценности продукту» (*The Perfect Package: How to Add Value through Graphic Design*)); 300-граммовую коробку бельгийского шоколада *Neuhaus*.

Дражен раздал студентам листы, на которых были перечислены все лоты аукциона. «А теперь я хочу, чтобы вы

написали на своих листах две последние цифры своего номера социального страхования, — проинструктировал он студентов. — Теперь поставьте их рядом с каждым лотом в форме цены, которую вы готовы заплатить за него. Иными словами, если ваши две последние цифры — это двойка и тройка, напишите цену 23 доллара».

«Если вы закончили с этим, — продолжил он, — я хочу, чтобы вы указали на своих листах — написав просто “да” или “нет”, — готовы ли вы заплатить эту сумму за каждый из лотов».

Когда студенты закончили и это упражнение, Дражен попросил их написать максимальную цену, которую они были бы готовы заплатить за каждый из продуктов (то есть свою максимальную ставку). Как только студенты написали свои ставки, они передали свои листки мне, а я ввел их ответы в компьютер, после чего объявил победителей. Победители один за другим подходили к нам, платили за свой лот и забирали его себе[4].

Это упражнение понравилось студентам, однако, когда я спросил, повлиял ли их номер социального страхования на финальные ставки, они дружно отметили мое предположение. Не может быть!

Первым делом, вернувшись в офис, я проанализировал данные. Действительно ли цифры номера социального страхования могли выступать в качестве якорей? Удивительно, но да: студенты с самыми высокими номерами (от 80 до 99) делали самые высокие ставки, а самые низкие ставки были у студентов с самыми низкими номерами (от 1 до 20). К примеру, 20% студентов с самыми высокими номерами были готовы заплатить в среднем 56 долларов за беспроводную клавиатуру; 20% с самыми низкими номерами в среднем писали ставку 16 долларов. В конце концов оказалось, что студенты, чьи номера социального страхования попадали в верхние 20%, делали ставки,

превосходившие ставки студентов с номерами из нижних 20%, на 216–346% (см. таблицу ниже).

Средняя цена в долларах, заплаченная за различные товары для каждой из пяти групп, сформированных по последним двум цифрам номеров социального страхования, и данные о корреляции* между этими цифрами и ставками, сделанными в ходе аукциона

Товары	Диапазон последних двух цифр в номерах социального страхования					Корреляция
	00–19	20–39	40–59	60–79	80–99	
Беспроводная мышь	\$8,64	\$11,82	\$13,45	\$21,18	\$26,18	0,42
Беспроводная клавиатура	\$16,09	\$26,82	\$29,27	\$34,55	\$55,64	0,52
Книга по дизайну	\$12,82	\$16,18	\$15,82	\$19,27	\$30,00	0,32
Шоколад Neuhaus	\$9,55	\$10,64	\$12,45	\$13,27	\$20,64	0,42
Вино Côtes du Rhône 1998	\$8,64	\$14,45	\$12,55	\$15,45	\$27,91	0,33
Вино Hermitage 1996	\$11,73	\$22,45	\$18,09	\$24,55	\$37,55	0,33

* Корреляция — это статистический показатель, демонстрирующий глубину связи двух переменных, меняющих свои значения. Диапазон возможных корреляций находится между значениями -1 и $+1$. Корреляция на уровне 0 означает, что изменение значения одной переменной не влияет на изменение значения другой.

Если случилось так, что две последние цифры вашего номера социального страхования представляют собой большое число, вы можете подумать: «Я переплачиваю за то, что покупаю, причем всю свою жизнь!» Нет, к вам это не относится. Номера социального страхования стали в нашем эксперименте якорем лишь потому, что мы попросили студентов их назвать. Мы могли точно так же использовать для этой цели температуру на улице в тот день или розничную цену, рекомендованную производителем. На самом деле в качестве якоря может выступать совершенно любой вопрос. Кажется ли это рациональным? Разумеется, нет. Но, как вы можете видеть, мы, по сути, те же гусята[5].

У этих данных есть еще одна интересная сторона. Хотя готовность платить за предложенные товары была произвольной, в ней также прослеживалась закономерность. Когда мы изучали

заявки на пары двух родственных предметов (например, две бутылки вина или два компьютерных девайса), их относительные цены выглядели совершенно логичными. Каждый участник желал заплатить за клавиатуру больше, чем за мышь. Каждый участник был также готов заплатить за бутылку Hermitage урожая 1996 года больше, чем за бутылку Côtes du Rhône 1998 года. Важно то, что как только участники соглашались заплатить определенную цену за некий продукт, то их готовность платить за другие предметы из той же категории продуктов определенным образом привязывалась к первой цене (якорю).

Именно это мы и называем произвольной согласованностью. Начальные цены являются чаще всего произвольными, и они могут сформироваться вследствие нашего ответа на любой случайный вопрос. Однако, как только эти цены установились в нашем сознании, они начинают определять не только сумму, которую мы готовы заплатить за конкретный предмет, но и сумму, которую мы готовы заплатить за сопутствующие ему продукты (что и делает эти продукты согласованными).

Теперь мне нужно сделать одно важное пояснение к истории, которую я только что рассказал. Каждый день мы подвергаемся ценовой бомбардировке. Мы постоянно видим цены, рекомендованные производителями, — на автомобилях, газонокосилках и кофеварках. Агент по недвижимости делится с нами своими мыслями относительно цен в том или ином районе. Однако ценники сами по себе необязательно являются якорями. Они становятся ими только тогда, когда мы начинаем размышлять о покупке товара или услуги по данной конкретной цене. Вот тогда и возникает импринтинг. С этого момента мы готовы принять самые различные цены, но, как и в случае с пружинящим банджи-тросом, мы всегда возвращаемся к первоначально установленному якорю. Таким образом, первый якорь станет влиять не только на решения, связанные

непосредственно с покупкой, но и на многие другие последующие решения.

Например, мы можем увидеть в продаже жидкокристаллический телевизор с диагональю 57 дюймов за 3000 долларов. Сам по себе ценник пока еще не является якорем. Однако если мы решаем купить телевизор по этой цене (или хотя бы серьезно рассматриваем такую возможность), то решение становится нашим якорем с точки зрения цены на жидкокристаллические телевизоры. Это своего рода колышек, который мы вбиваем в землю. С этого момента — в процессе обдумывания покупки или просто болтая о телевизорах на вечеринке — мы начинаем оценивать остальные телевизоры с учетом этой запомнившейся нам цены.

Якоря оказывают влияние на любые покупки. К примеру, Ури Симонсон (преподаватель в Университете Пенсильвании) и Джордж Ловенстайн обнаружили, что люди, переезжающие в другой город, обычно сохраняют привязку к цене, которую они платили за жилье на предыдущем месте жительства. В ходе исследования было выявлено, что люди, переезжающие из сравнительно недорогих мест (скажем, из города Лаббок, штат Техас) в город с умеренно высокими ценами (скажем, в Питтсбург), не склонны увеличивать сумму своих жилищных расходов[6]. Они тратят примерно такую же сумму, как и на прежнем месте, даже если ради этого им приходится жить в меньших по площади домах или в менее комфортных условиях. Аналогично люди, переезжающие из городов с более высокими ценами, готовы платить за жилье ту же сумму, которую они тратили раньше. Иными словами, люди, переехавшие из Лос-Анджелеса в Питтсбург, не сокращают своих расходов, поселившись в Пенсильвании: они платят ту же сумму, что и в Лос-Анджелесе.

По всей видимости, мы привыкаем к особенностям того или иного рынка жилья и не готовы быстро менять свои привычки.

Единственный способ выхода из этой ситуации заключается в аренде дома в другом городе на период не менее года. Поступая таким образом, мы адаптируемся к новой среде — и через некоторое время становимся способными сделать покупку, соответствующую условиям нового рынка.

* * *

Итак, мы привязываем себя к первоначальной цене, которая становится нашим якорем. Но способны ли мы скакать от одной якорной цены к другой, постоянно изменяя нашу готовность заплатить ту или иную цену? Или первый полученный нами якорь действует на протяжении длительного времени и определяет многие из наших решений? Для ответа на этот вопрос мы решили провести еще один эксперимент, в ходе которого попытались переключить участников с одного якоря на другой.

Для него мы привлекли студентов, а также нескольких инвестиционных банкиров, которые пришли в университет, чтобы найти среди студентов новых сотрудников для своих компаний. В самом начале эксперимента мы дали участникам прослушать три различных звука продолжительностью 30 секунд и после каждого спрашивали, готовы ли они прослушать его еще раз, чтобы получить за это определенную сумму (служившую ценовым якорем). Один из звуков был высокочастотный (3000 Гц) и походил на визгливый крик. Вторым был звук полной спектральной мощности (известный также под названием «белый шум»), подобный шуму, который издает не настроенный на программу телевизор. Третьим было колебание между высокочастотным и низкочастотным звуками. (Я не уверен, понимали ли банкиры, что именно им предстояло испытать, но не исключено, что наши достаточно раздражающие звуки раздражали их меньше, чем разговоры о работе инвестиционных банков.)

Мы использовали неприятные звуки, потому что для них нет сформировавшегося рынка (следовательно, участники не могли опираться на какую-либо рыночную цену для понимания сравнительной ценности того или иного звука). Кроме того, мы решили использовать их еще и потому, что такие звуки никто не любит (если бы мы предпочли классическую музыку, то кому-то она понравилась бы больше, а кому-то — меньше). Что касается самих звуков, то я отобрал их после прослушивания почти сотни других, потому что именно они, как мне показалось, звучали одинаково раздражающе.

Мы посадили наших участников перед экранами компьютеров в лаборатории и надели им наушники.

Когда все успокоились, первая группа увидела, что на мониторах появилась надпись: «Через несколько секунд мы проиграем в ваших наушниках неприятный звук. Нам интересно, насколько раздражающим вы его находите. Сразу же после того, как вы прослушаете звук, мы зададим вам вопрос — хотели бы вы (гипотетически) повторить этот опыт и получить за него 10 центов?» Вторая группа получила то же самое сообщение, однако вместо 10 им предлагалось 90 центов.

Приведет ли различная якорная цена к различному поведению? Чтобы выяснить это, мы включили первый звук — назойливый 30-секундный однотонный фрагмент с частотой 3000 Гц. Лица некоторых из наших участников скривились в гримасе. Кто-то закатил глаза.

Когда визг смолк, каждому участнику был задан якорный вопрос, выстроенный вокруг гипотетического выбора: хотел бы они еще раз услышать этот же звук и получить за это деньги (10 центов для первой группы и 90 центов для второй)? После того как участники ответили на якорный вопрос, мы предложили им указать на экране компьютера наименьшую цену, за которую они были бы готовы прослушать этот звук снова. Кстати, это решение являлось подлинным, оно в самом деле определяло, кому из них

придется прослушать звук еще раз — и получить вознаграждение[Z].

Вскоре после того, как участники ввели в компьютер свои цены, они узнали результаты. Участники, цена которых была достаточно низкой, «выиграли» звук, точнее — неприятную возможность прослушать его еще раз, заработав немного денег. Участники, чьи цены были слишком высокими, не слушали звук снова и не получили оплату за эту часть эксперимента.

В чем заключался смысл этого этапа? Мы хотели выяснить, будет ли первая предложенная нами цена (10 центов и 90 центов) служить якорем. Так и произошло. Члены группы «10 центов» были готовы получить значительно меньше денег в качестве компенсации за прослушивание неприятного звука еще раз (в среднем 33 цента), чем участники из группы «90 центов». Представители второй группы потребовали за то же самое компенсацию почти вдвое большую (в среднем 73 цента). Видите, к каким разным последствиям привела изначально названная цена?

* * *

Но это было только началом нашего исследования. Мы также хотели узнать, насколько сильным будет влияние якоря на будущие решения. Что произойдет, если мы дадим участникам возможность отбросить этот якорь и получить другой? Что они сделают в этом случае? Если воспользоваться аналогией с гусятами, то смогли бы они, поплыв по пруду за своим первоначальным импринтом, затем, на середине пути, отказаться от него и выбрать другую матушку-гусыню? Вы наверняка полагаете, что гусята предпочли бы держаться своей первой «мамы». Но что происходит в этой ситуации с людьми? Следующие два этапа эксперимента были направлены на то, чтобы помочь нам ответить на эти вопросы.

На втором этапе эксперимента мы отобрали нескольких членов из обеих групп и дали им прослушать «белый шум». После этого мы задали им вопрос: «Готовы ли вы гипотетически прослушать этот звук еще раз и получить 50 центов?» Участники нажали кнопки, обозначающие согласие или отказ.

А затем мы спросили: «А за какую сумму вы были бы готовы прослушать звук еще раз?» Наши участники выбрали свою минимальную ставку; компьютер произвел необходимые расчеты. В зависимости от сделанной ставки некоторые участники прослушали звук еще раз и получили за это деньги, остальные — нет. Когда мы сравнили суммы, то увидели, что участники из группы «10 центов» предложили значительно более низкие ставки, чем участники из группы «90 центов». Это означало, что, хотя обе группы получили одно и то же предложение с гонораром 50 центов, предлагавшимся в качестве нового якоря, первый якорь (то есть 10 и 90 центов соответственно) оказался более сильным.

Почему? Возможно, участники из группы «10 центов» рассуждали так: «Что ж, я слушал тот мерзкий звук за небольшие деньги. Второй звук не так уж отличается от первого. Стало быть, если я назвал низкую цену за первый звук, думаю, что за те же деньги мог бы вынести и этот». Участники группы «90 центов» применяли похожую логику, но так как их начальная точка была другой, другой оказалась и конечная точка их рассуждений. Эти люди сказали себе: «Что ж, я слушал подобный звук за большие деньги. Этот звук не так сильно отличается от того. Поэтому, раз уж я назвал высокую цену в предыдущем случае, то думаю, что мог бы выдержать похожий звук еще раз за те же деньги». Иными словами, первый якорь сохранился — и это позволило нам сделать вывод о том, что он способен оказывать влияние не только на нынешние, но и на будущие цены.

Затем наступила очередь еще одного этапа в нашем эксперименте. Теперь мы заставили наших участников слушать

третий звук, частота которого колебалась вверх-вниз на протяжении 30 секунд. Мы спросили участников из группы «10 центов» «Согласны ли вы прослушать этот звук еще раз и получить за это 90 центов?», а участников из группы «90 центов» спросили: «Готовы ли вы прослушать этот звук еще раз и получить 10 центов?» Изменив якоря на противоположные, мы хотели посмотреть, какой из якорей — нынешний или прошлый — окажет более значительное влияние.

Наши участники опять должны были выбрать один из ответов: «да» или «нет». Затем следовал вопрос об их собственных ставках: «За какую сумму вы были бы готовы еще раз прослушать этот звук?» К этому моменту в их распоряжении имелось три якоря: первый, полученный в начале эксперимента (10 или 90 центов), второй (50 центов) и самый новый (90 или 10 центов). Какой из них окажет самое большое влияние на цену, которую они запросят за то, чтобы еще раз прослушать этот звук?

И опять все выглядело так, словно в головах у участников пронесли те же самые мысли: «Если я слушал первый звук за X центов, а потом второй за те же X центов, то и третий звук я могу прослушать за те же деньги!» Так они и поступили. Те, кто изначально столкнулся с якорем в 10 центов, согласились с низкой ценой — несмотря на то, что в качестве нового им была предложена сумма 90 центов. В то же время те, кто изначально столкнулся с якорем 90 центов, продолжали требовать высокую цену — независимо от того, с какими якорями они столкнулись на втором и третьем этапах.

Что показал эксперимент? Наши первые решения оказывают влияние на множество последующих. Первые впечатления крайне важны — мы можем помнить о том, что первый купленный нами DVD-проигрыватель стоил значительно дороже, чем нынешние модели (и поэтому нам кажется, что нынешние цены сравнительно выгоднее). И наоборот, мы не забываем, что бензин когда-то стоил доллар за галлон — и это превращает для нас

каждую поездку на заправку в мучительное переживание. В каждом из этих примеров мы все еще пребываем под влиянием случайных (а иногда и неслучайных) якорей, с которыми когда-то встретились на своем жизненном пути — они остаются с нами надолго после принятия изначального решения.

* * *

Теперь, когда мы узнали, что ведем себя подобно гусьям, важно понять, каким образом наше первоначальное решение превращается в многолетнюю привычку. Чтобы выяснить, как работает этот процесс, давайте рассмотрим следующий пример. Вы проходите мимо ресторана и видите очередь из двух человек, ожидающих, когда освободятся столики. «Должно быть, это хороший ресторан, — говорите вы себе. — Чтобы попасть туда, люди стоят в очереди». И встаете за ними. Мимо проходит еще один человек. Он видит очередь, в которой уже стоят трое, думает: «Должно быть, это прекрасный ресторан» — и встает за вами. И новые люди все подходят и подходят... Мы называем подобный тип поведения стадным. Он возникает, когда мы находим что-то хорошим (или плохим), основываясь на поведении других людей и выстраивая в соответствии с ним собственные действия.

Но есть и другой тип стадного поведения, который мы называем *self-herding*, или «самопроизвольный стадный инстинкт». Он возникает, когда мы верим, что некий объект является хорошим (или плохим), основываясь на нашем собственном поведении в прошлом. Иными словами, как только вы оказываетесь первым человеком, стоящим в очереди в ресторан, то встаете в ту же очередь за самим собой в будущем. Звучит бессмысленно? Позвольте мне объяснить.

Вспомните ваше первое посещение кофейни Starbucks. Возможно, это было несколько лет назад. (Я предполагаю, что

такой опыт был почти у каждого читателя, поскольку Starbucks можно найти практически в любом уголке мира.) В начале тяжелого рабочего дня вы никак не можете проснуться и отчаянно нуждаетесь в энергетической подпитке. Вы замечаете вывеску Starbucks и решаете войти внутрь. Цены на кофе вас шокируют — вот уже несколько лет как вы спокойно и счастливо пьете недорогой кофе в Dunkin' Donuts. Однако раз уж вы вошли, вам становится любопытно, что же за кофе вам могут предложить по такой высокой цене и каким он может обладать вкусом, и вы решаете побаловать себя. Вы покупаете небольшую чашечку кофе, наслаждаетесь его вкусом и произведенным эффектом, после чего выходите на улицу.

На следующей неделе вы вновь проходите мимо Starbucks. Зайдете ли вы вовнутрь? Идеальный процесс принятия решения должен учитывать несколько факторов: качество кофе (Starbucks против Dunkin' Donuts), цены в обоих заведениях и, разумеется, затраты, связанные с тем, что до Dunkin' Donuts нужно пройти еще несколько кварталов. Большое количество факторов предполагает сложные размышления, поэтому вы решаете применить простой подход: «Я уже заходил в Starbucks, мне понравились и кофе, и атмосфера заведения, поэтому зайти сюда еще раз будет хорошим решением». Вы заходите и покупаете себе еще одну чашечку кофе.

Поступив таким образом, вы становитесь вторым человеком в своей собственной очереди. Еще через несколько дней вы вновь проходите мимо Starbucks. Вы уже живо помните свои прежние решения и решаете действовать аналогичным образом — вуаля! Вы оказываетесь третьим человеком в своей собственной очереди и встаете за самим собой. Неделя летит за неделей, вы заходите в кафе снова и снова и с каждым разом все сильнее чувствуете, что действуете в соответствии со своими предпочтениями. Покупка кофе в Starbucks превратилась для вас в привычку.

* * *

Однако история на этом не заканчивается. Теперь, когда вы уже привыкли тратить на кофе больше денег, то есть вышли на другой уровень потребления, вам становится проще увеличивать свои расходы. Возможно, вы решите покупать не маленькую чашку кофе за 2,20 доллара, а среднюю за 3,50 или большую за 4,15. Вы можете до конца не понимать, как происходит такого рода переключение, однако покупка большего объема кофе по сравнительно меньшей цене кажется вам логичным решением. Постепенно вы начинаете пользоваться и другими предложениями из меню Starbucks, например Caffe Americano, Caffe Misto, Macchiato или Frappuccino.

Если бы вы остановились на минуту и хорошенько подумали, то вряд ли смогли бы найти ответ на вопрос, почему вы тратите кучу денег в Starbucks вместо того, чтобы купить более дешевый кофе в Dunkin' Donuts или выпить бесплатный кофе в своем офисе. Но вы больше не думаете об альтернативных вариантах. Вы уже принимали это решение множество раз в прошлом, поэтому считаете, что тратите деньги по своему собственному желанию. Вы попали под воздействие стадного инстинкта, создав очередь из собственного многократного посещения Starbucks и превратившись в часть «толпы, состоящей из одного человека».

* * *

Однако в этой истории есть своя странность. Если создание якоря основано на нашем первоначальном решении, то как же Starbucks удалось оказаться на нашем пути в самом начале процесса? Иными словами, если мы были уже привязаны определенным ценовым якорем Dunkin' Donuts, как получилось, что мы перекинули свой якорь на Starbucks? И вот здесь начинается самое интересное.

Говард Шульц, основатель Starbucks, обладал столь же сильной интуицией, что и Сальвадор Ассаэль. Он тщательно работал над тем, чтобы выделить Starbucks из ряда других кофеен — не за счет цен, а за счет атмосферы. Поэтому он с самого начала строил Starbucks так, чтобы придать ему вид классического континентального кафе.

Первые открытые им заведения благоухали ароматом жареных кофейных зерен (а сами зерна были гораздо лучшего качества, чем у Dunkin' Donuts). В кофейнях продавались модные кофеварки для френч-пресса. На витринах стояли соблазнительные десерты — круассаны с миндалем, бискотти, малиновые пирожные с заварным кремом и многое другое. Если в Dunkin' Donuts продавались маленькие, средние и большие порции кофе, то Starbucks предлагал short, tall, grande и venti, и не менее благородно звучали сами названия напитков: Caffè Americano, Caffè Misto, Macchiato и Frappuccino.

Иными словами, компания Starbucks делала все возможное для того, чтобы создать у посетителей необычные ощущения — отличающиеся настолько, чтобы те отказались от ценового якоря Dunkin' Donuts и приняли вместо него новый якорь, предлагавшийся Starbucks. В значительной степени именно за счет этого Starbucks удалось достичь успеха.

* * *

Джордж, Дражен, да и я сам — мы были настолько поражены результатами эксперимента с произвольной согласованностью, что решили развивать нашу идею дальше. В этот раз мы выбрали для исследования другую область.

Помните ли вы знаменитый эпизод из книги «Приключения Тома Сойера», когда Том превратил работу по покраске забора тети Полли в упражнение по манипулированию другими людьми? Я уверен, что вы помните, с каким нарочитым удовольствием Том

белил забор, притворяясь, что наслаждается работой. «Вы называете это работой? — говорил Том своим друзьям. — Да разве каждый день нашему брату достается белить забор?» Ключнув на эту уловку, друзья Тома открывали для себя радости покраски забора. И вскоре не только начинали приплачивать ему за то, чтобы он позволил им красить, но и испытывали истинное удовольствие от этого процесса — самый беспроблемный результат для обеих сторон из всех возможных.

С нашей точки зрения, Том превратил негативный опыт в позитивный. Он трансформировал ситуацию, требовавшую компенсации, в такую, при которой его друзья должны были сами платить, чтобы получить удовольствие. Могли бы мы сделать то же самое? Мы решили попробовать.

Как-то раз, к удивлению студентов, я начал свою лекцию по психологии управления с чтения стихов. Я выбрал несколько строк из стихотворения «Кто бы ты ни был, держащий меня в руках» Уолта Уитмена (цикл «Листья травы»)⁵:

*Кто бы ты ни был, держащий меня в руках.
Честно предупреждаю, что ты ничего от меня не добьешься.
Если в расчет не возьмешь одно обстоятельство:
Я не такой, как ты предполагаешь, я совершенно другой.
Кто тот, кто станет моим последователем?
Кто обречет себя домогаться моей любви?
Дорога опасна, цель неясна, быть может, губительна,
Тебе придется оставить все и всех и меня одного считать своей мерой
вещей,
И даже тогда твой искус будет долг и изнурителен,
Тебе придется забыть былую идею своей жизни и ее соответствие
жизням близких,
А потому отпусти меня и не тревожь себя мной, сними свою руку с
моих плеч.
Положи меня и отправляйся своим путем.*

Закрыв книгу, я сказал студентам, что в пятницу вечером собираюсь прочитать три отрывка из поэмы Уолта Уитмена «Листья травы» — короткий, средний и длинный. Я также сказал им, что из-за нехватки места мне придется провести аукцион,

чтобы определить, кто из студентов сможет посетить это мероприятие. Я раздал листы бумаги, на которых студенты могли записать свои ставки, но перед тем, как они приступили к работе, я задал им вопрос.

Я попросил половину студентов написать на листе бумаги, готовы ли они (чисто гипотетически) заплатить мне 10 долларов за десятиминутную декламацию. Остальных я попросил ответить, согласны ли они (гипотетически) прослушать мое 10-минутное выступление, если я заплачу каждому из них по 10 долларов.

Разумеется, эти предложения служили якорями. Затем я попросил студентов указать цену, которую они готовы заплатить за место в аудитории. Как вы считаете, повлияли ли данные мной якоря на величину ставок?

Перед тем как я расскажу о результате, прошу вас принять во внимание две вещи. Во-первых, я не слишком хорошо декламирую стихи. Поэтому просить кого-то заплатить за мое чтение было очевидной наглостью. Во-вторых, несмотря на то, что я спросил у половины студентов, готовы ли они заплатить мне за право присутствовать на мероприятии, они вовсе не были обязаны соглашаться. Они могли полностью изменить правила игры и потребовать, чтобы, напротив, я сам заплатил им за то, чтобы они пришли на мое выступление.

А теперь (барабанная дробь!) я оглашу результаты. Те, кто отвечал на гипотетический вопрос относительно оплаты в мою пользу, оказались действительно готовы заплатить мне за привилегию. В среднем они предложили мне примерно 1 доллар за короткое стихотворение, 2 доллара — за среднее и чуть больше 3 долларов за декламацию длинного отрывка. (Не исключено, что при таких ставках я вполне мог бы зарабатывать на жизнь чем-то еще кроме преподавания.)

Но что же произошло с теми студентами, якорем для которых служила идея о том, что заплатить должен им я (а не они мне)? Как и следовало ожидать, они потребовали оплаты: в среднем они

хотели получить 1,30 доллара за выслушивание короткого стихотворения, 2,70 доллара — за среднее и 4,80 — доллара за слушание длинного отрывка.

Итак я, подобно Тому Сойеру, смог взять неоднозначный опыт (если бы вы слышали мою декламацию, то поняли бы, насколько этот опыт действительно неоднозначен) и произвольно превратить его в приятный или болезненный. Никто из студентов не знал, стоит ли качество моей декламации того, чтобы платить мне за нее, или следует требовать от меня финансовой компенсации за необходимость ее выслушивать. Иными словами, они заранее не знали, станет ли этот опыт для них приятным или болезненным. Но, как только сформировалось их первое впечатление (то есть как только они поняли, что должны будут платить мне или, наоборот, получать от меня деньги), жребий был брошен, и якорь встал на свое место. Стоило студентам определиться со своим изначальным мнением, и все дальнейшие решения начали казаться им логичными и последовательными. Студенты не знали, понравятся ли им стихи в моем исполнении, однако именно их первое решение на этот счет послужило основой для всех дальнейших выводов и их реакций как слушателей каждого из стихотворных фрагментов.

Разумеется, Марк Твен пришел к тому же заключению: «Если бы Том был великим и мудрым мыслителем, вроде автора этой книги, он сделал бы вывод, что Работа — это то, что человек обязан делать, а Игра — то, чего он делать не обязан». Далее Твен замечает: «Есть в Англии такие богачи, которым нравится в летнюю пору править почтовой каретой, запряженной четверкой лошадей, потому что это стоит им бешеных денег; а если б они получали за это жалованье, игра превратилась бы в работу и потеряла для них всякий интерес»[\[8\]](#).

* * *

К чему нас могут привести подобные мысли? Для кого-то они свидетельствуют о выборе, который мы делаем в простых и сложных вопросах, и роли, которую в этом выборе играет тот или иной якорь. Мы решаем, стоит ли покупать бигмак, курить, перебегать дорогу на красный свет, проводить отпуск в Патагонии, слушать Чайковского, работать до потери пульса над докторской диссертацией, жениться, заводить детей, жить в пригороде, голосовать за республиканцев и т.д. Согласно экономической теории, мы основываем свои решения на наших фундаментальных ценностях — на том, что нам нравится или не нравится.

Но в чем же заключаются основные уроки, которые мы можем извлечь из этих экспериментов для собственной жизни? Возможно ли, что жизнь, которую мы так тщательно продумываем, является лишь продуктом произвольной согласованности? Возможно ли, что в тот или иной момент в прошлом мы приняли какие-то произвольные решения (подобно решению гусят, посчитавших Лоренца своим родителем) и с тех пор всю свою жизнь строили, основываясь на них, предполагая, что наши первоначальные решения были мудрыми? И не таким ли образом мы принимаем решения о своей карьере, о спутниках жизни, о нашей одежде или прическе? Были ли достаточно мудрыми наши первичные решения? Или они были основаны на искаженных импринтах?

Декарт как-то сказал: «*Cogito ergo sum*» — «Я мыслю, следовательно, существую». Но вообразите себе, что мы представляли бы собой не что иное, как сумму наших первых наивных и случайных примеров поведения. Что произошло бы с нами в этом случае?

На подобные вопросы не всегда можно дать простой ответ, однако с точки зрения нашей личной жизни мы можем значительно улучшить наше иррациональное поведение. Для начала нужно четко определить свои уязвимые места. Например,

вы хотите купить мобильный телефон последней модели (с трехмегапиксельной камерой и восьмикратным увеличением) или заказать свою ежедневную чашку капучино с рогаликом за 4 доллара. Вы можете изучить эту привычку. Каким образом она у вас появилась? А приносит ли она вам столько удовольствия, сколько вы рассчитывали изначально? Могли бы вы, пусть ненадолго, отказаться от нее и потратить деньги на что-то другое? По сути, вы должны задавать себе подобные вопросы в любой ситуации, связанной с вашим повторяющимся поведением. Например, могли бы вы в случае с мобильным телефоном отказаться от покупки самой последней модели, снизить уровень своих требований и использовать сэкономленные деньги на что-нибудь еще? Если же говорить о кофе — не спрашивайте себя, какой именно сорт вы хотели бы выбрать сегодня. Задайте себе вопрос, нужно ли вам вообще покупать сегодня вашу привычную чашку дорогого кофе.[\[9\]](#).

Мы также должны уделять особое внимание решениям, которые могут лечь в основу целого потока последующих решений (таких как выбор одежды, продуктов питания и т.д.). Делая подобные выводы, мы можем считать каждый из них единичным и не ведущим к значительным последствиям. Однако на самом деле первые решения имеют огромную силу и обладают длительным эффектом воздействия, поэтому будут определять наши последующие решения на многие годы вперед. Зная об этом факте, мы должны понимать важность первого решения и уделять ему достаточное внимание.

Сократ сказал, что жизнь без осмысления не стоит того, чтобы жить. Возможно, пришло время разобраться с импринтами и якорями в нашей жизни. Даже если когда-то они были разумными, то остаются ли они таковыми сейчас? Возвращаясь к когда-то сделанному нами выбору и пересмотрев его, мы можем открыть для себя новые решения — и связанные с ними возможности. И это представляется вполне разумным.

* * *

Весь наш разговор о якорях и гусятах имеет огромное значение для понимания потребительских предпочтений. Традиционная экономика предполагает, что цены на рынке определяются балансом между двумя силами: производством продукта по определенной цене (предложением) и желанием обладающих покупательной способностью людей купить продукт по данной цене (спросом). Цена, при которой эти две силы способны найти точку соприкосновения, и является рыночной.

Сама по себе такая модель представляется вполне элегантной, однако она основана на предположении о наличии лишь двух сил, взаимодействие между которыми приводит к формированию рыночной цены. Результаты экспериментов, о которых мы рассказали в этой главе (да и сама идея произвольной согласованности), ставят подобные предположения под сомнение. Во-первых, с точки зрения классической экономики одной из двух составляющих рыночной цены является готовность потребителей заплатить цену (то есть спрос). Но, как показывают наши эксперименты, желанием потребителей выложить ту или иную сумму достаточно легко манипулировать, а это означает, что потребители не могут полностью контролировать ни собственные предпочтения, ни готовность заплатить ту или иную цену за продукт или полученный опыт.

Во-вторых, классическая экономика предполагает наличие независимости между спросом и предложением, а манипуляции с якорями, которые мы применяли в наших экспериментах, показывают, что на самом деле эти две переменные являются взаимозависимыми. В реальном мире якоря формируются за счет рекомендуемых производителями или указываемых в рекламных объявлениях цен или промоакций и других инструментов, использующихся со стороны предложения. Судя по всему, не может быть и речи о том, что желание потребителей влияет на

рыночные цены. Скорее здесь имеет место обратная тенденция — сами рыночные цены оказывают влияние на готовность клиентов платить. Это означает, что спрос фактически не является полностью независимым от предложения.

* * *

Но и на этом история не заканчивается. С точки зрения произвольной согласованности отношения между спросом и предложением на рынке (например, покупка большего объема йогурта при скидке на покупку нескольких упаковок) основаны не на предпочтениях, а на памяти. Позвольте проиллюстрировать эту идею. Вспомните, сколько вы обычно употребляете вина и молока, скажем, в месяц. А теперь представьте себе, что с завтрашнего дня в стране вводится два новых налога. Один позволит снизить цену на вино на 50%, а другой вдвое поднимет цену на молоко. Что, по-вашему, произойдет после этого? Изменение цен, вне всякого сомнения, окажет влияние на потребление, и многие люди будут получать меньше кальция, но при этом находиться в чуть более приподнятом расположении духа. Однако предположим, что введение новых налогов будет сопровождаться полной амнезией относительно ранее существовавших цен на вино и молоко. Цены изменятся, но вы не будете помнить, сколько платили за эти два продукта в прошлом.

Я подозреваю, что изменение цен может оказать значительное воздействие на объем спроса только в тех случаях, когда люди помнят прошлую цену и замечают, что она выросла; я также подозреваю, что если таких воспоминаний нет, то изменение цены не слишком повлияет на величину спроса. Если люди не помнят о прошлых ценах, потребление молока и вина останется на прежнем уровне. Иными словами, наша чувствительность к изменению цен во многом зависит от воспоминаний о ценах, которые мы платили в прошлом, и от нашего решения следовать

своим принципам. Как мы видим, все это никак не связано ни с нашими истинными предпочтениями, ни с нашим уровнем спроса.

Тот же принцип будет действовать в случае, если правительство в один прекрасный день решит ввести особый налог, в результате чего цены на бензин вырастут в два раза. Согласно принципам традиционной экономики, это в свою очередь должно будет привести к снижению спроса. Но произойдет ли так на самом деле? Разумеется, поначалу люди будут сравнивать новые цены с имеющимся у них якорем и стараться снизить потребление бензина, а может быть, даже начнут присматривать автомобиль с гибридным двигателем. Но в долгосрочной перспективе, когда потребители привыкнут к новым ценам (подобно тому, как мы привыкли к ценам на кроссовки Nike, к питьевой воде в бутылках и многим другим вещам) и установят для себя новые якоря, потребление бензина по новой цене вновь достигнет прежних объемов. Более того, как показал пример Starbucks, процесс адаптации может быть ускорен, если рост цен будет сопровождаться и другими изменениями, такими как вывод на рынок нового бренда бензина или даже нового типа топлива (скажем, этанола, производимого из зерна).

Я не утверждаю, что увеличение цен на бензин вдвое не окажет влияния на спрос со стороны потребителей. Но считаю, что в долгосрочной перспективе это влияние будет значительно меньшим, чем можно было бы предположить, изучая лишь краткосрочную реакцию рынка на рост цен.

* * *

Другое воздействие произвольной согласованности связано с преимуществами свободного рынка и свободной торговли. Основная идея свободного рынка состоит в том, что если у меня

есть что-то, что вы цените выше, чем я сам, — например, кровать, — то продажа этой кровати принесет пользу нам обоим. То есть взаимное преимущество торговли основывается на предположении о том, что игроки на рынке осознают ценность того, что имеют, и ценность того, что могут получить в результате продажи.

Однако если наш выбор часто определяется случайными изначальными якорями (как мы заметили в ходе нашего эксперимента), то сделки, которые мы заключаем, не всегда адекватно отражают истинное удовольствие или полезность, получаемые от того или иного продукта. И если мы не можем объективно рассчитать величину удовольствия, а используем вместо этого произвольные якоря, то становится совершенно непонятно, насколько полезной для нас окажется имеющаяся у нас возможность обмена. К примеру, вследствие неправильных первоначальных якорей мы можем променять что-то, приносящее нам истинное удовольствие (но не имеющее сильного первоначального якоря), на нечто другое, менее приятное для нас (но обладающее в силу случайных обстоятельств более сильным первоначальным якорем). И если наше поведение определяется не истинными предпочтениями, а якорями и памятью о них, то почему именно обмен считается лучшим способом максимизации личного счастья (или полезности)?

* * *

Итак, с чем же мы остаемся? Если мы не можем полагаться на рыночные силы спроса и предложения в процессе установления оптимальной рыночной цены и не можем рассчитывать на то, что механизмы свободного рынка помогут нам максимизировать полезность, то нам, по всей видимости, нужно поискать решение где-то еще. Это особенно справедливо для областей, важных для развития общества, — таких как здравоохранение, медицина,

снабжение водой и электричеством, образование — и других критических областей. Если мы соглашаемся с предположением о том, что рыночные силы не всегда управляют рынком с максимальной эффективностью, то оказываемся среди тех, кто верит, что правительство (разумное и вдумчивое) должно играть бóльшую роль в регулировании некоторых областей рынка, даже если это ограничит свободу предпринимательства. Да, свободный рынок, основанный на спросе, предложении и отсутствии напряжения между ними, был бы идеальным решением, но только если бы мы сами были поистине рациональными. Но так как мы — существа иррациональные, этот важнейший фактор обязательно следует учитывать при принятии решений, направленных на развитие общества.

Размышления на тему существования четко определенных предпочтений

Один из уроков из главы 2 состоит в том, что, как бы мы ни верили в наличие у нас четких и явно выраженных предпочтений, на самом деле нам только кажется, что мы знаем, чего хотим. Позвольте привести как пример ситуацию, в которую я попал, имея один набор идей о том, чего я хочу, а вышел из нее с совершенно другим пониманием.

Когда мне исполнилось 30 лет, я решил, что пришло время сменить мотоцикл на автомобиль, однако никак не мог понять, какой именно автомобиль мне нужен. Интернет в те дни только начинал развиваться, но я, к своему немалому удовольствию, смог отыскать сайт с рекомендациями о покупке автомобилей. Посетители этого сайта (ныне недействующего) должны были ответить на серию вопросов о своих предпочтениях, начиная от показателей безопасности до интервала торможения, идеального

радиуса поворота, количества пассажиров и, разумеется, ценового диапазона.

Я потратил на ответы около 15 минут. В начале каждой страницы находился индикатор, который показывал, сколько еще осталось до конца опроса. Это было невероятно захватывающим занятием — я с нетерпением ждал, что же в конечном итоге порекомендует мне сайт. Наконец, на экране высветились все ответы, которые я давал в ходе опроса; теперь следовало нажать кнопку «Отправить», чтобы получить персональную рекомендацию. И как только я это сделал, оказалось, что идеальной машиной для меня был бы (барабанная дробь)... Ford Taurus.

Что?

Может, я не слишком хорошо разбирался в автомобилях (по правде говоря, почти не разбирался), но я точно знал, что не хочу Ford Taurus (не сочтите мои слова неуважением к хорошей, в общем-то, модели). Проблема состояла в том, что я только что отказался от мотоцикла и просто не мог представить себя за рулем столь респектабельной машины. Передо мной встала дилемма: я прошел вполне осмысленный и серьезный процесс выбора, и полученный результат мне не понравился. Поэтому я сделал то, что на моем месте, наверное, сделал бы каждый. Я несколько раз нажал клавишу возврата на предыдущий экран, перешел к самому началу опроса и изменил варианты ответов на те, что теперь казались мне более точными и правильными. Я снизил показатели безопасности и желательного количества пассажиров. Другие ответы я поменял так, чтобы новый автомобиль выступал для меня достойной заменой мотоцикла. Время от времени я сверялся с итогами, чтобы увидеть, как разные виды ответов меняют результат и рекомендации.

Я повторял эти манипуляции до тех пор, пока сайт не порекомендовал мне Mazda Miata. В тот момент, когда программа оказалась достаточно любезной, чтобы предложить мне

небольшую машину с откидной крышей, я преисполнился благодарности к фантастическому программному обеспечению и решил последовать его совету. Через несколько недель я стал гордым владельцем Miata, которая прослужила мне верой и правдой многие годы.

* * *

Итак, что же произошло? С одной стороны, я знал, что покупка автомобиля — дело не простое, и хотел принять серьезное решение, тщательно взвесив все издержки и преимущества — расчетливо, безэмоционально и осознанно. В то же время я понимал, что совершаю важный и символический шаг во взрослую жизнь, в которой у меня рано или поздно появятся дети и, разумеется, минивэн (на котором я нынче и езжу). Тем не менее мои ум и сердце вступили в жестокую схватку. В глубине души я очень хотел машину, максимально приближенную к мотоциклу, — я хотел ездить на своем новом приобретении с прежним удовольствием.

Использование системного и расчетливого подхода для решения этой проблемы не позволило получить «правильный» ответ, поэтому я постоянно возвращался назад и занимался махинациями с ответами, чтобы компьютеризированный метод обеспечил должную степень рациональности моему выбору. Таким образом я получил решение, которое сделало меня счастливым, и в то же время это решение было легко объяснить самому себе. Точный компьютеризированный процесс предоставил мне очевидное объяснение того, почему самым правильным выбором для меня был бы именно кабриолет. Столь непростой технически процесс обоснования решений может показаться вам слишком неестественным и даже экстремальным, однако я подозреваю, что в принятии многих из наших самых важных решений главную роль играют одни и те же базовые

элементы. Эта история заставила меня задуматься вот о чем: порой мы хотим, чтобы наши решения имели налет рациональности, хотя на самом деле они основаны на нашем чутье, на том, чего мы жаждем в глубине души. Я подозреваю, что мы в своих попытках принимать решения, которые кажутся обоснованными и продуманными, зачастую занимаемся ненужным убеждением самих себя и поиском оправданий — особенно, когда должны сделать важный и значительный выбор. Порой подобрать разумные обоснования непросто, и мы тратим на их поиск массу времени, а иногда нам попадаются программы, позволяющие сделать процесс рационализации более эффективным. Возможно, в этом и состояло подлинное предназначение сайта, который я использовал, — он должен был помочь мне не принять лучшее решение, а оправдать собственный выбор и быть уверенным в своей правоте.

В конечном счете следовать интуиции и постфактум облекать ее в рациональную форму не всегда плохо. Порой такой подход может привести к выбору, результат которого нас устроит или как минимум не позволит остаться с машиной, которую мы на самом деле не хотим.

ГЛАВА 3

Чего стоят нулевые издержки

Почему, не платя ничего, мы платим слишком много

Доводилось ли вам жадно хватать купон, предлагавший *бесплатную* упаковку кофейных зерен, — даже если вы сами не пьете кофе и у вас нет кофемолки? А как насчет всех этих бесчисленных *бесплатных* салатиков и бутербродиков, которые вы продолжаете накладывать себе на тарелку на вечеринке или на приеме, несмотря на то что ваш желудок уже переполнен? А все эти бесценные *бесплатные* призы, накапливающиеся у вас дома: футболки с логотипами радиостанций, игрушечный медведь, которого вы получили, купив коробку шоколада, или одинаковые магниты на холодильник, которые посылает вам год за годом ваш страховой агент?

Не секрет, что мы любим получать что-то бесплатно. Однако на самом деле ноль денежных единиц, которые мы (не) платим, означает не только цену. Ноль представляет собой эмоциональную кнопку — источник иррационального возбуждения. Купили бы вы какую-нибудь вещь, если бы цена на нее снизилась с 50 до 20 центов? Возможно. Купили бы вы ее, если бы цена снизилась с 50 до 2 центов? Возможно. Схватили бы вы ее, если бы цена снизилась с 50 до 0 центов? Наверняка!

Что же такого неотразимого есть в «нулевой» цене? Почему *бесплатное* делает нас столь счастливыми? По сути, *бесплатное* может привести к проблеме: вещи, которые мы никогда бы не

стали покупать, становятся для нас невероятно притягательными, как только становятся *бесплатными*. К примеру, доводилось ли вам собирать бесплатные карандаши, брелоки или блокноты на какой-нибудь конференции, тащить их домой и в итоге выбрасывать за ненадобностью? Стоять в чрезвычайно длинной очереди для того, чтобы получить бесплатный шарик мороженого Ben and Jerry's? Покупать две упаковки продукта (не особенно вам и нужного) лишь из-за того, что вы имеете возможность получить третью упаковку бесплатно?

* * *

История нуля насчитывает много лет. Само это понятие использовалось еще древними вавилонянами; древние греки обсуждали его в беседах на возвышенные темы (например, о том, как может ничто быть чем-то?); древнеиндийский ученый Пингала совместил ноль с единицей, в результате чего появились двузначные числа; а индейцы майя и древние римляне превратили ноль в часть своих систем исчисления. Однако ноль смог обрести свое истинное место лишь в 498 году нашей эры, когда, проснувшись рано утром, индийский астроном Ариабхата воскликнул: «Sthanam sthanam dasa gunam» — что можно перевести примерно как «в зависимости от местоположения цифры величина меняется в 10 раз». С этими словами в мир пришла идея позиционной десятичной записи чисел. Ноль покатулся дальше: он появился в арабском мире, где к нему отнеслись с большим почтением; пересек Иберийский полуостров и попал в Европу (благодаря испанским маврам); новый импульс к движению ему придали итальянцы; в определенный момент он переплыл Атлантику и попал в Новый Свет, где для него (вместе с цифрой 1) нашлось множество работы в тихом местечке под названием Кремниевая долина.

На этом мы закончим наш краткий рассказ об истории ноля. Однако концепция ноля применительно к деньгам изучена в значительно меньшей степени. Я даже не уверен, что у нее имеется какая-то история. Тем не менее *бесплатное* оказывает на нас огромное воздействие, которое не ограничивается скидками и промоакциями. *Бесплатное* помогает нам принимать решения, благотворные для нас самих или общества в целом.

Если бы *бесплатное* было вирусом или субатомной частицей, я мог бы с помощью микроскопа изучить этот объект, связать его с различными соединениями, чтобы определить его природу, или попытаться бы разделить его на части, чтобы раскрыть внутренний состав. Однако в поведенческой экономике мы используем другой инструмент, позволяющий нам замедлять человеческое поведение и изучать его по ходу развития, шаг за шагом. Как вы уже наверняка догадались, эта процедура носит название «эксперимент».

* * *

Для проведения одного из экспериментов Кристина Шампанье (докторант в MIT), Нина Мазар (преподаватель Университета города Торонто) и я занялись шоколадным бизнесом (хотя и довольно своеобразным). В холле одного крупного общественного заведения, где всегда было многолюдно, мы установили стол и разместили на нем две упаковки шоколадных конфет — трюфели Lindt и Hershey's Kisses. Над столом висел плакат, а на нем крупными буквами было написано «ОДНА ШОКОЛАДКА НА ЧЕЛОВЕКА». Когда потенциальные потребители приближались к столу, они видели два типа шоколадок и цену каждой из них[\[10\]](#).

Для тех из вас, кто не особо разбирается в шоколаде, скажем, что Lindt производится швейцарской компанией, делающей шоколад вот уже 160 лет. Особенно ценятся шоколадные трюфели

Lindt — они необычайно хороши. Если мы приобретаем упаковку трюфелей Lindt оптом, то одна конфета обходится нам примерно в 30 центов. Hershey's Kisses тоже неплохие конфеты, но давайте смотреть правде в глаза: в них нет ничего особенного и компания Hershey выпускает примерно 80 млн этих конфет каждый день. Даже уличные фонари в городе Херши сделаны в форме неотразимых Hershey's Kiss.

Так что же происходило, когда к нашему столу подходили «потребители»? Поскольку установленная нами цена на трюфель Lindt равнялась 15 центам, а на Kiss — одному центу, мы не удивились тому, что наши потребители действовали с завидной рациональностью: они сравнивали цены и качество Kiss с ценой и качеством трюфелей, а затем делали свой выбор. Примерно 73% аудитории выбрало трюфели, а остальные — Kiss.

После этого мы решили проверить, каким образом ситуация может измениться за счет введения *бесплатного*. Мы установили цену на трюфель Lindt равной 14 центам, а Kiss сделали бесплатным. Изменится ли от этого картина? И должна ли она измениться? В конце концов, мы всего лишь снизили цену на оба продукта на один цент.

Но появление *бесплатного* привело к разительной перемене. Прежде не такой популярный Hershey's Kiss вдруг превратился в фаворита. Примерно 69% наших потребителей (сравните с 27% в прошлом эксперименте) выбрали *бесплатный* Kiss, отказавшись от возможности получить трюфель Lindt по очень хорошей цене. Трюфель Lindt утратил свои позиции; доля потребителей, выбравших его, сократилась с 73 до 31%.

Что же произошло? Прежде всего позвольте мне сказать, что во многих случаях выбор *бесплатного* представляется вполне разумным. Если вы, к примеру, обнаружите в супермаркете корзину с носками для занятий спортом, которые раздаются *бесплатно*, нет ничего зазорного в том, чтобы набрать их столько, сколько сможете унести. Критическая проблема возникает в

ситуациях, связанных с выбором, когда *бесплатное* вступает в борьбу за наши предпочтения с имеющим цену предметом — само присутствие *бесплатного* элемента в этой борьбе часто приводит к неверному решению. К примеру, представьте себе, что вы пришли в спортивный магазин, чтобы купить себе пару носков для занятий спортом с двойной пяткой и золотой каемкой по верху. Через 15 минут вы выходите из магазина, но не с теми носками, которые хотели купить, а с более дешевыми, которые вам абсолютно не нравятся (у них нет ни двойной пятки, ни золотой каймы). Единственное их достоинство — при покупке одной пары вы получали вторую бесплатно. Это типичный пример ситуации, при которой вы отказались от лучшей для себя сделки и выбрали не то, что хотели, — лишь потому, что соблазнились *бесплатным*.

* * *

Для того чтобы симитировать эту ситуацию в нашем эксперименте с шоколадом, мы сообщили потребителям о том, что они могут выбрать лишь одну шоколадку — Kiss или трюфель. Они должны были принять решение «или-или», подобно тому, как в магазине нужно было выбрать один из двух видов спортивных носков. И именно это привело к столь значительному предпочтению бесплатного Kiss — ведь на обе шоколадки была сделана одинаковая скидка. Относительная разница цен между ними не изменилась, прежним осталось и воспринимаемое удовольствие от потребления.

По правилам стандартной экономической теории (анализа преимущества по издержкам) снижение цены не должно было привести к изменению поведения наших потребителей. На первом этапе эксперимента 27% участников выбрали Kiss, а 73% — трюфель. И так как в относительных величинах изменения не произошло, ответная реакция на снижение цены должна была

быть такой же. Если бы мимо нас в тот момент проходил экономист, то он, крутя своей тростью и защищая привычную экономическую теорию, сказал бы, что, поскольку все элементы ситуации остались прежними, наши потребители должны выбрать трюфели с тем же пределом предпочтительности[\[11\]](#).

Однако на практике люди, толпившиеся у нашего стола, настойчиво требовали Hershey's Kisses — не потому, что они проделали в уме изощренный анализ сравнительных затрат и преимуществ, а потому что Kiss можно было получить бесплатно! Насколько же странным (хотя и предсказуемым) существом является человек!

* * *

Кстати, этот же вывод оставался неизменным и в других проделанных нами экспериментах. В одном случае мы оценили Hershey's Kiss в 2, 1 и 0 центов, а цены на трюфели составили соответственно 27, 26 и 25 центов. Мы проделали это упражнение, чтобы понять, приведет ли снижение цены Kiss с 2 до 1 цента (а трюфелей соответственно с 27 до 26 центов) к изменению пропорции покупателей каждого продукта. Этого не произошло. Однако, как только мы снизили цену Kiss до нуля, пропорция вновь значительно изменилась. Подавляющее большинство покупателей начало требовать Kiss.

Мы предположили, что результаты эксперимента могли быть искажены из-за того, что покупателям не хотелось рыться в сумках и кошельках в поисках мелочи или, возможно, у них вообще не было с собой денег. В таком случае, естественно, бесплатное предложение выглядело для них более привлекательным. Чтобы проверить эту гипотезу, мы провели дополнительные эксперименты в одном из кафетериев MIT. Шоколадки были выставлены рядом с кассой в виде обычной промоакции кафетерия. Студенты, которые хотели получить

шоколадку, просто клали ее к себе на поднос и платили за нее при расчете за обед. Что же произошло? Подавляющее большинство студентов опять выбрали *бесплатный* вариант.

* * *

Что же делает *бесплатное* предложение столь заманчивым? Почему мы испытываем иррациональное стремление схватить что-то *бесплатное*, даже когда на самом деле это не то, что мы хотим?

Я думаю, что ответ состоит в следующем. У большинства сделок есть свои плюсы и минусы, но, когда нам предлагается что-то *бесплатное*, мы забываем о минусах. Бесплатное заряжает нас эмоциональной энергией, которая заставляет считать предложение более ценным, чем оно является на самом деле. Почему? Я думаю, что человек всегда боится потерь. Реальная привлекательность *бесплатного* связана именно с этим страхом. Когда мы выбираем *бесплатный* вариант, то не видим опасности что-либо потерять. Что происходит, если мы выбираем платный вариант? У нас появляется риск неправильного решения — то есть возможность потери. Поэтому, если нам предоставляется выбор, мы выбираем *бесплатное*.

По этой причине в ценообразовании нуль не просто один из вариантов цены. Разумеется, 10 центов могут иметь огромное значение для формирования спроса (представьте себе, что вы продаете миллионы баррелей нефти), однако с эмоциональной волной, вызываемой *бесплатным*, не сравнится ничто. Таким образом, эффект нулевой цены выводит ее из любых категорий.

Нет сомнений в том, что фраза «купить что-то ни за что» — своего рода оксюморон. Позвольте мне привести пример того, как часто мы попадаем в ловушку и покупаем то, чего не хотим, — и все из-за присутствия этой клейкой субстанции *бесплатного*.

Как-то раз (в 2007 году) я увидел в одной из газет рекламное объявление, в котором известный производитель электроники предлагал семь *бесплатных* DVD с фильмами за покупку нового высококачественного DVD-плеера. Прежде всего нужна ли мне самая последняя модель плеера прямо сейчас? Наверное, нет. Но, если бы я и нуждался в плеере, разве не было бы более мудрым шагом дожидаться, пока цена на него упадет? Цены снижаются всегда — и сегодняшний продвинутый DVD-плеер за 600 долларов совсем скоро будет стоить всего 200. Кроме того, делая подобное предложение, производитель преследовал вполне определенную цель. Система DVD высокой четкости этой компании жестко конкурировала с Blu-Ray — системой, на основе которой изготавливались DVD-плееры множества других производителей. В то время Blu-Ray был впереди и при определенных условиях мог начать доминировать на рынке. Так во сколько же вам обойдется это *бесплатно*, если, соблазнившись предложением, вы получите устройство, которое находится на полпути к забвению (как это случилось с видеопроигрывателями стандарта Betamax)? Именно эти две рациональные мысли должны помочь нам не попасть в ловушку *бесплатного*. Но, черт побери, эти бесплатные DVD выглядят так заманчиво!

* * *

Итак, *бесплатное* получение чего-либо играет свою важную роль каждый раз, когда мы говорим о ценах. Но что происходит, когда нам предлагается не нулевая цена, а бесплатный обмен? Будет ли различаться наше поведение в ситуациях, когда мы получаем что-то не просто так, а в результате сделки без участия денег? Несколько лет назад, прямо перед наступлением Хэллоуина, я придумал, как провести эксперимент, отвечающий на этот вопрос. Для получения ответа мне даже не пришлось покидать свой дом.

В самом начале вечера девятилетний Джой, одетый в костюм Человека-паука и держащий в руках большую желтую сумку, поднялся по ступеням к входной двери нашего дома. Его сопровождала мать, бдительно следившая за тем, чтобы никто не подсунул ее сыночку яблоко со спрятанным внутри бритвенным лезвием (кстати, нет никаких документальных подтверждений тому, что такие инциденты происходили в реальности; это просто одна из городских легенд). Мать шла немного поодаль, чтобы создать у своего сына ощущение самостоятельного путешествия.

После традиционного для таких случаев вопроса «Trick or Treat?»^[12] я велел Джою протянуть мне ладонь, положил в нее три шоколадки Hershey's Kisses и попросил его немного их подержать. «А еще ты можешь получить один из этих двух батончиков Snickers, — сказал я, показывая ему большой и маленький батончики. — Если ты отдашь мне один из Hershey's Kisses, я дам тебе маленький Snickers. А если ты отдашь мне два Hershey's Kisses, то я дам тебе большой батончик».

Разумеется, ребенок был весьма неглуп, хотя и вырядился в костюм огромного паука. Маленький Snickers весил 28 граммов, а большой — 56. Все, что нужно было сделать Джою, — отдать мне один дополнительный Hershey's Kiss (весом примерно 4 грамма) и получить за это дополнительные 28 граммов Snickers. Эта сделка могла бы привести в недоумение ученого мужа, но не девятилетнего мальчика, быстро рассчитавшего, что при получении большого Snickers он получит шестикратный возврат своих инвестиций (с точки зрения чистого веса шоколада). Джой моментально положил мне в руку две шоколадки Kisses, схватил большой батончик Snickers и бросил его в свою сумку.

Джой был не единственным ребенком, молниеносно принявшим такое решение. Все остальные дети (за исключением лишь одного), с которыми я проводил этот эксперимент, предпочли обменять две шоколадки Kisses на большой батончик Snickers.

Следующей моей гостьей была Зое. Она была одета в длинное белое платье, как у принцессы. В одной руке она держала волшебную палочку, а в другой — ведро с изображением оранжевой тыквы. Ее младшая сестра в плюшевом костюме зайчика с комфортом спала на руках у отца. Когда они подошли поближе, Зое закричала: «Сладость или гадость?» Признаюсь, раньше в подобных ситуациях я часто отвечал: «Гадость!» Это вводило детей в ступор: они не могли себе представить, что на их вопрос может прозвучать такой ответ.

В этот раз Зое получила свою награду — три Hershey's Kisses. Но я припас для нее фокус. Я предложил малышке сделку: она могла либо обменять одну из лежавших у нее на ладони Hershey's Kisses на большой Snickers, либо получить маленький батончик Snickers *бесплатно*, не отдавая мне ни одной из своих шоколадок.

В данном случае рациональный расчет (который был так здорово продемонстрирован в случае с Джоем) предполагал, что выгоднее отказаться от маленького батончика, вернуть одну шоколадку и получить за это большой батончик. Сравнивая упаковки по весу, можно было легко понять, что лучше отказаться от одной шоколадки Hershey's Kiss и получить большой Snickers (56 граммов), а не маленький Snickers (28 граммов). Эта логика была вполне понятна мальчику, участвовавшему в эксперименте, в котором у каждого из батончиков Snickers была своя цена. Но как следовало поступить Зое? Позволил бы ее детский разум принять рациональное решение — или она бы стала думать только о *бесплатном* маленьком батончике?

Как вы уже, наверное, догадались, Зое и другие дети, которым я предложил этот выбор, оказались полностью ослеплены *бесплатным*. Примерно 70% из них отказались от более выгодной сделки и выбрали вторую, в которой им давалось что-то *бесплатное*.

На всякий случай, если вы думаете, что мы с Кристиной и Ниной имеем привычку обманывать маленьких детей, скажу, что

мы провели подобный эксперимент с детьми постарше — со студентами MIT в студенческом центре. Результаты в точности повторили то, что мы наблюдали на Хэллоуине. Иными словами, выбор варианта с нулевыми затратами не ограничивается денежными сделками. В сделке могут участвовать продукты или деньги, но в любом случае мы не можем противостоять мощной гравитационной силе *бесплатного*.

* * *

Вы считаете, что можете противостоять этому влиянию?

Хорошо, давайте проверим. Допустим, я предложу вам выбрать бесплатный подарочный сертификат Amazon на 10 долларов или сертификат на 20 долларов, за который вы должны заплатить 7 долларов. Не задумывайтесь над ответом. Какой сертификат вы выберете?

Если вы выбрали бесплатный, то вы сделали то же самое, что и большинство людей, которых мы тестировали в одном из бостонских супермаркетов. Однако взгляните на цифры еще раз: сертификат с номиналом 20 долларов, за который вы платите 7 долларов, приносит вам 13 долларов прибыли. Это определенно лучше, чем бесплатный сертификат на 10 долларов (который позволяет заработать лишь 10 долларов). Видите, как работает иррациональное поведение?[\[13\]](#).

* * *

Позвольте рассказать вам историю, описывающую реальное влияние *бесплатного* на наше поведение. Несколько лет назад сайт Amazon.com стал предлагать бесплатную доставку заказов, начиная с определенной суммы. Например, человек, купивший книгу за 16,95 доллара, должен был заплатить еще 3,95 доллара за доставку. Но, если покупатель выбирал еще одну книгу и

стоимость его заказа достигала 31,90 доллара, он мог воспользоваться *бесплатной* доставкой.

Возможно, некоторые покупатели и не нуждались во второй книге (и здесь я ссылаюсь на свой собственный опыт), однако *бесплатная* доставка выглядела столь искушающей, что они были готовы заплатить за нее цену еще одной книги. Сотрудники Amazon были в восторге от своей идеи, однако обнаружили, что в одной стране — а именно во Франции — роста продаж не произошло. Неужели французские потребители более рациональны, чем все остальные? Вряд ли. Как оказалось, французам была предложена несколько иная сделка.

Вот что произошло. Вместо того чтобы предложить *бесплатную* доставку для заказов от определенной суммы, французское подразделение компании установило цену доставки на эти заказы равной одному франку. Всего лишь один франк — это примерно 20 центов. Кажется, что это все равно что бесплатно, но это было не так. Позднее, когда Amazon изменил условия акции для Франции и сделал доставку по-настоящему бесплатной, Франция последовала по пути других стран, и результаты продаж в этой стране резко возросли. Иными словами, если сделка с оплатой в один франк была проигнорирована французами, то *бесплатная* доставка вызвала оживленную реакцию.

Сходная ситуация произошла несколько лет назад с компанией America Online (AOL), когда она решила перейти с почасовой оплаты на ежемесячную (при которой вы могли неограниченно находиться в Сети за фиксированную плату 19,95 доллара в месяц). Планируя изменение ценовой структуры, AOL рассчитывала, что спрос на новую услугу поначалу будет незначительным. Однако за считанные дни число пользователей, подключенных к системе, выросло со 140 000 до 236 000, а среднее время пребывания в Сети увеличилось вдвое. Это может показаться отличным результатом, но на самом деле ничего

хорошего в этом не было. Потребители AOL столкнулись с проблемой постоянно занятых линий, и вскоре AOL была вынуждена арендовать услуги у других онлайн-провайдеров (которые были просто счастливы сдавать свои мощности в аренду AOL за значительное вознаграждение — они продавали «лопаты для уборки снега в разгар метели»). Боб Питтман (занимавший в то время пост президента AOL) не ожидал, что потребители накинутся на *бесплатное* предложение, как голодающие на накрытый стол.

* * *

Таким образом, выбирая между двумя продуктами, мы склонны уделять чрезмерное внимание бесплатному варианту. Мы скорее выберем *бесплатный* банковский счет (без прилагающихся к нему привилегий) чем тот, обслуживание которого стоит 5 долларов в год. Но если пятидолларовый вариант уже включает бесплатные дорожные чеки, возможность оплаты счетов онлайн и другие подобные опции, а *бесплатный* — нет, может оказаться, что, выбрав *бесплатное*, мы в итоге заплатим банку за пользование дополнительными услугами гораздо больше, чем 5 долларов. Аналогичным образом мы можем выбрать ипотеку без первоначального взноса, но с запредельными процентами или комиссиями за оформление договора; и мы можем получить продукт, который нам не нужен, просто потому, что к нему прилагается бесплатный подарок.

Мой последний личный опыт такого рода был связан с приобретением машины. Когда я несколько лет назад искал для себя автомобиль, я знал, что мне нужен минивэн. Я собирался купить одну из моделей Honda и узнал о них практически все. Но затем в поле моего зрения попала модель Audi, сначала из-за своего *бесплатного* предложения о замене масла в течение трех лет после покупки. Как я мог устоять перед этим?

Если уж говорить откровенно, то Audi была красной спортивной машиной, а сам я продолжал сопротивляться роли зрелого и ответственного отца двоих детей. Идея о бесплатной замене масла сама по себе не захватила меня с головой, однако влияние этого предложения на меня оказалось с рациональной точки зрения неоправданно большим. Сам факт *бесплатного* предложения послужил для меня дополнительным стимулом.

Поэтому я купил Audi — и в придачу к нему получил *бесплатную* замену масла (через несколько месяцев, когда я ехал по шоссе, у меня на полном ходу сломалась коробка передач — но это совсем другая история). Разумеется, в спокойном состоянии я действовал бы более рационально. За год я проезжаю около 11 000 км; масло необходимо менять каждые 16 000 км, а цена работ по замене составляет около 75 долларов. Иными словами, за три года я смог бы сэкономить около 150 долларов, что составляет примерно 0,5% стоимости купленной мной машины — вряд ли это можно назвать хорошим основанием для принятия решения. Дело приобретает еще более скверный оборот: теперь у меня есть Audi, набитая до потолка фигурками супергероев, скейтбордами, велосипедами и прочими важными для моих детей вещами. Эх, а вот если бы у меня был минивэн...

* * *

Концепция нуля также применима к понятию времени. Время, которое мы тратим на одно занятие, — это время, которое мы отнимаем от другого. Поэтому, если мы тратим 45 минут в очереди за *бесплатным* шариком мороженого или проводим полчаса за заполнением заявления на возврат копеечной суммы в магазине или банке, это означает, что в это самое время мы не занимаемся чем-то другим.

Мой личный любимый пример из этой области — это день бесплатного посещения музеев. Несмотря на то что входная плата

в музей не так высока, мне гораздо приятнее удовлетворить свой культурный голод, когда связанные с этим затраты равны нулю. Разумеется, я не одинок в этом желании. Поэтому в такие дни я часто замечаю, что музей переполнен, очереди на вход огромны, сложно что-то разглядеть, а особенное неудовольствие у меня вызывает толкотня вокруг музея и в кафетерии внутри. Понимаю ли я, что решение пойти в музей в такие дни ошибочно? Наверняка, но тем не менее я туда иду.

* * *

Ноль может также влиять на покупку продуктов питания. Производители размещают на упаковке огромный объем информации. Они обязаны рассказывать нам о составе продукта, количестве калорий, содержании жира и т.д. Возможно ли, что нулевые калории, нулевые жиры и тому подобное обладают для нас столь же притягательной силой, что и нулевые цены? Если это правило применимо, то компания Pepsi сможет продавать гораздо больший объем своих напитков, указывая на упаковке «ноль калорий» вместо «одна калория».

Предположим, вы сидите в баре и наслаждаетесь беседой со своими друзьями. Купив один сорт пива, вы получаете ноль калорий, а купив другой — три калории. Какой из двух видов пива заставит вас считать, что вы пьете по-настоящему легкое пиво? Даже если разница между двумя сортами минимальна, пиво с нулевыми калориями создаст у вас ощущение того, что вы заботитесь о своем здоровье. Ваше самочувствие улучшится настолько, что вы можете даже отважиться заказать себе порцию картофеля фри.

* * *

Итак, вы можете оставаться на том же уровне, сохраняя копеечную плату (как в случае с доставкой продукции Amazon во

Франции), или совершить большой скачок, предложив что-то *бесплатно*. Подумайте над тем, насколько мощной является эта идея! Ноль — это не просто скидка. Ноль — это нечто совершенно другое. Разница между двумя центами и одним центом минимальна. Однако разница между одним центом и нулем несоизмеримо больше!

Если вы занимаетесь бизнесом и понимаете силу ноля, вам доступна масса неожиданных решений. Вы хотите привлечь толпы клиентов? Предложите им что-то *бесплатно*! Хотите продавать больше своих товаров? Отдайте клиентам какую-то часть, не требуя взамен денег!

Таким же образом *бесплатный* элемент может использоваться и при осуществлении социальной политики. Хотите, чтобы люди ездили на электрических машинах? Не просто снизьте плату на регистрацию и техническую проверку — отмените ее вообще, и вы сможете создать могучий инструмент *бесплатного* привлечения внимания! Аналогично, если вы отвечаете за вопросы здравоохранения, сосредоточьтесь на раннем выявлении серьезных заболеваний как способе предотвращения их развития. Хотите, чтобы люди делали правильные вещи — регулярно проходили колоноскопию, маммографию, проверку уровня холестерина, проверку на диабет и тому подобное? Не просто уменьшите стоимость этих процедур — сделайте их *бесплатными*.

Политики и стратеги не осознают, что *бесплатное* представляет собой козырь у них в руках, не говоря уже о том, что они не умеют его разыгрывать. Конечно, во времена жесткого сокращения бюджетов решение о том, чтобы сделать что-то *бесплатным*, кажется нерациональным. Но, как только мы перестаем думать подобным образом, *бесплатное* приобретает огромную силу, а предложение *бесплатного* начинает казаться вполне разумным шагом.

Размышления на тему цены *бесплатного*

Из проведенных экспериментов мы узнали, что, сталкиваясь с чем-то *бесплатным*, мы приходим в слишком сильное возбуждение и вследствие этого можем принимать решения, не соответствующие нашим лучшим интересам.

К примеру, представьте, что вам нужно выбрать одну из двух кредитных карт: первая предлагает вам кредит под 12% годовых, но не имеет фиксированной годовой комиссии (*бесплатное!*), по второй же процентная ставка ниже — лишь 9%, но при этом обслуживание карты обойдется вам в 100 долларов в год. Какую карту вы предпочтете? Большинство людей в первую очередь обратили бы внимание на размер ежегодного платежа и в попытках воспользоваться *бесплатным* предложением получили бы карту, которая обойдется им намного дороже в долгосрочной перспективе — особенно, когда они (неминуемо) забудут сделать платеж или погасить задолженность по кредиту в срок[\[14\]](#).

И хотя понимание сути *бесплатного* и борьба с его очарованием очень важны, чтобы избежать ловушек при принятии решений, в некоторых случаях мы все же можем использовать *бесплатное* в своих интересах. Возьмем самый простой пример: вы с друзьями идете в ресторан. Когда официант в конце ужина приносит счет, люди часто задаются вопросом, как его оплачивать. Платит ли каждый за то, что он сам заказал? Или мы делим общий счет поровну, хотя Джон выпил на один бокал вина больше, чем остальные, да еще взял себе крем-брюле? *Бесплатное* помогает нам решить эту проблему и даже получить больше удовольствия от совместной трапезы с друзьями.

Оказывается, что лучший вариант — когда кто-то один оплачивает весь счет, а все остальные участники вечеринки — каждый в свою очередь — делают то же самое в будущем. Логика данного решения такова: всякий раз, когда мы платим — вне зависимости от суммы, — мы испытываем некую

психологическую боль, которую социологи называют «боль оплаты». Это чувство вызвано тем, что нам всегда, вне зависимости от ситуации, неприятно отказываться от своих тяжело заработанных денег. У боли оплаты есть два интересных свойства. Первое и самое очевидное заключается в том, что, когда мы ничего не платим (например, когда кто-то другой оплачивает счет), мы никакой боли оплаты не испытываем. А второе (менее очевидное) состоит в том, что боль оплаты относительно нечувствительна к размерам суммы, которую мы платим. Иными словами, хотя боль оплаты и возрастает по мере того, как увеличивается счет, однако каждый дополнительный доллар в этом счете приносит нам все меньше и меньше боли. (Мы назвали это «снижающаяся удельная чувствительность». Точно так же если вы положите предмет весом 500 граммов в пустой рюкзак, то сразу почувствуете, что рюкзак потяжелел. Однако если вы положите тот же самый предмет в рюкзак, где уже лежат несколько книг и ноутбук, то почти не заметите разницы). Снижающаяся удельная чувствительность к боли оплаты означает, что первый доллар, который мы заплатим, будет для нас самым болезненным, второй — чуть менее, и так далее до тех пор, пока мы не расстанемся, скажем, с 47-м долларом практически без эмоций.

Итак, если мы обедаем с другими, то чувствуем себя максимально счастливыми, когда ничего не платим (*бесплатно!*); мы менее счастливы, когда нам приходится платить; однако по мере увеличения счета каждый дополнительный доллар, который мы должны выложить, причиняет нам все меньше и меньше боли. Логично заключить, что счет должен оплачивать один человек.

Если все это вас не убеждает, давайте рассмотрим следующий пример: представьте, что четыре человека обедают вместе и сумма общего счета составляет 100 долларов. Если каждый из сидящих за столом платит 25 долларов, боль оплаты испытывают в равной степени все. Чтобы сделать эту ситуацию менее

абстрактной, введем некие условные единицы для оценки боли. Предположим, что уплата 25 долларов приносит 10 единиц боли. Таким образом, сотрапезники, которые делят счет, испытывают совокупную боль в 40 единиц. Но что, если один человек оплатит весь счет? Поскольку боль оплаты не повышается линейно вместе с суммой платежа, он или она испытает свои 10 единиц боли за первые 25 долларов, которые заплатит; затем, может быть, 7 единиц за следующие 25 долларов; еще 5 единиц — за следующие 25 долларов и 4 единицы — за последние 25. В сумме это составит 26 единиц боли, то есть совокупная боль для всего стола снизилась на 14 единиц. Вывод понятен: все мы любим есть и не платить за еду, и до тех пор, пока мы будем чередовать плательщиков, мы сможем и наслаждаться *бесплатными* обедами, и извлекать намного больше практической пользы от нашей дружбы.

«Ага! — можете сказать вы. — Но что, если я ем только овощной салат, а жена моего друга заказывает, кроме салата, филе-миньон, два бокала самого дорогого каберне-совиньон да еще и крем-брюле на десерт? Что, если количество участников на следующей встрече будет иным? Или если некоторые наши товарищи навсегда уезжают из города? Ведь все это означает, что в итоге я заплачу больше остальных!»

Конечно, все эти соображения делают подход «В этот раз плачу я, а в следующий — ты» значительно менее эффективным с экономической точки зрения. И все-таки этот метод имеет огромное преимущество: он позволяет снизить боль оплаты. Лично я готов пару раз пожертвовать несколькими долларами, чтобы уменьшить эту боль для моих друзей и себя самого.

ПРИЛОЖЕНИЕ К ГЛАВЕ 3

Позвольте мне объяснить, каким образом логика стандартной экономической теории может применяться в нашем случае. Если человек должен выбрать одну и только одну шоколадку из двух, ему необходимо учесть не только абсолютную ценность каждой шоколадки, но и их относительную ценность — что именно он получает и что отдает.

На первом этапе рациональный потребитель должен рассчитать сравнительную чистую полезность двух шоколадок (то есть ожидаемая вкусовая ценность минус затраты на приобретение) и принять решение, основанное на том, какая шоколадка обладает большей чистой полезностью. Как могли бы выглядеть его рассуждения в случае, когда трюфель Lindt стоил 15 центов, а шоколадка Hershey's Kiss — 1 цент? Рациональный потребитель мог бы оценить свой ожидаемый объем удовольствия, который он получит от съедания трюфеля или Kiss (скажем, 50 и 5 единиц удовольствия соответственно), и отнять от этой величины неудовольствие, связанное с уплатой соответственно 15 и 1 цента (предположим, речь идет о 15 и 1 единицах неудовольствия). В результате расчетов у трюфеля окажется 35 единиц ожидаемого удовольствия (50 минус 15), а у Kiss — 4 единицы (5 минус 1). Трюфель имеет на 31 балл больше, поэтому выбор прост: трюфель побеждает за явным преимуществом.

Что же происходит в случае, когда цена обоих продуктов снижается на одну и ту же величину (трюфель стоит 14 центов, а Kiss достается бесплатно)? Применим ту же логику. Вкус шоколада не изменился, поэтому рациональный потребитель оценит величину удовольствия в 50 и 5 единиц соответственно. Меняется лишь степень неудовольствия. В данном случае у рационального потребителя уровень неудовольствия (для обоих видов шоколада) будет ниже, так как цены снижаются на один цент (и одну единицу неудовольствия). И вот что очень важно: так как цена на оба продукта снизилась на одну и ту же величину, их сравнительная разница осталась прежней. Общее ожидаемое удовольствие для трюфеля теперь будет составлять 36 единиц (50 минус 14), а для Kiss этот показатель будет равным 5 единицам (5 минус 0). Трюфель, как и прежде, выигрывает 31 балл, поэтому выбор должен быть простым. Трюфель вновь побеждает за явным преимуществом.

Вот как *выглядел бы* процесс принятия решения, если бы он строился исключительно на основе рационального анализа. Тот факт, что результаты нашего эксперимента столь сильно отличаются, говорят нам (ясно и громко) о том, что в этом процессе участвует что-то еще и что цена, равная нулю, играет уникальную роль в процессе принятия решения.

ГЛАВА 4

Цена социальных норм

*Почему мы так рады что-то делать, но не
когда нам за это платят*

Вы в гостях у тещи на ужине в честь Дня благодарения. Вы сидите за роскошным столом. Индейка поджарена до золотисто-коричневой корочки; ее начинка сделана с любовью, а вкус в точности такой, как вам нравится. Рады и ваши дети: запеканка из батата увенчана зефиром. А ваша жена польщена: для десерта был выбран ее любимый рецепт пирога с тыквой.

Вы ослабили свой ремень и неторопливо cedите вино из бокала. В какой-то момент, нежно глядя на тещу, вы поднимаетесь из-за стола и достаете свой бумажник. «Мама, сколько я должен вам за всю ту заботу, с которой вы приготовили этот прекрасный ужин?» — спрашиваете вы со всей искренностью. Вокруг вас воцаряется молчание, но вы достаете из бумажника одну купюру за другой. «Как вы думаете, 300 долларов будет достаточно? Нет, подождите, я должен дать вам 400!»

Такую картину не смог бы изобразить и Норман Роквелл. Бокал вина с шумом опрокидывается на стол; теща встает с красным лицом; сестра вашей жены злобно смотрит на вас, а маленькая племянница начинает рыдать. Похоже, что следующий День благодарения вы проведете в одиночестве перед телевизором.

* * *

Что же произошло? Почему прямое предложение такого рода способно разрушить праздник? Много лет назад Маргарет Кларк, Джадсон Миллз и Алан Фиске предположили, что мы одновременно живем в двух мирах: в одном из них превалируют социальные, а в другом — рыночные нормы. Социальные нормы включают в себя дружеские услуги, которые одни люди оказывают другим. «Не могли бы вы помочь мне передвинуть эту кровать?», «Не поможете ли поменять колесо?» Социальные нормы являются частью нашей социальной природы и отражают нашу потребность в обществе. Обычно они выглядят теплыми и комфортными. При этом типе отношений не требуется аналогичная отдача: вы можете помочь своему соседу передвинуть кровать, но это не означает, что он должен сразу же после этого пойти к вам домой и помочь вам передвинуть вашу. Это сродни открыванию двери для другого: вы оба испытываете удовольствие, а немедленное ответное действие совершенно не требуется.

Другой мир, управляемый рыночными нормами, выглядит совершенно иначе. В нем нет ничего теплого или комфортного. Сделки носят абсолютно конкретный характер: зарплаты, цены, арендные платежи, банковские проценты, издержки против преимуществ. Подобные рыночные отношения не всегда являются злом — часто в них присутствуют самостоятельность, изобретательность, индивидуализм, — и они подразумевают сопоставимые выгоды и своевременные расчеты. Находясь в условиях рыночных норм, вы получаете то, за что платите, — ни больше ни меньше.

Когда нам удастся разделять социальные и рыночные нормы, наша жизнь выстраивается достаточно хорошо. Возьмем, к примеру, секс. Мы можем бесплатно заниматься сексом в рамках социального контекста и надеемся на то, что это занятие будет

приятным и насытит нас положительными эмоциями. Но существует также и рыночный секс, подразумевающий плату и готовность заниматься им по требованию другого. Это выглядит достаточно прямолинейно. Наши мужья (или жены) не упрашивают нас о быстром сексе за 50 долларов. В то же время, если мы имеем дело с проституткой, то не просим ее о вечной любви.

В момент столкновения социальных и рыночных норм возникает проблема. Давайте еще раз поговорим о сексе. Парень приглашает девушку на ужин, потом в кинотеатр и при этом оплачивает все расходы. На следующие выходные все повторяется, и он снова за все платит. Это же повторяется и в третий раз — он опять платит за еду и развлечения. Он уже начинает надеяться хотя бы на страстный поцелуй у двери на прощание. Его бумажник становится все тоньше, однако еще хуже то, что происходит у него в голове: ему не удается согласовать социальные нормы (ухаживание) с рыночными нормами (деньги за секс). На четвертый день он вскользь упоминает о том, во что ему обходится вся эта романтика. И в этот самый момент он переходит черту. Нарушение! Она называет его животным и возмущенно удаляется. Ему следовало бы знать, что рыночные и социальные нормы нельзя смешивать друг с другом, особенно в том случае, когда девушка не относится к известному типу. Ему также стоило бы помнить бессмертные слова Вуди Аллена: «Бесплатный секс — это самый дорогостоящий вид секса».

* * *

Несколько лет назад мы с Джеймсом Хейманом (преподавателем Университета Святого Томаса) решили исследовать эффект действия социальных и рыночных норм. Конечно, здорово было бы смоделировать инцидент на День

благодарения, но, принимая во внимание то, к каким катастрофическим последствиям для семейной жизни это может привести, мы решили выбрать что-нибудь более спокойное. По сути, то, что нам удалось найти, является одним из самых скучных занятий в мире (вообще в социальных науках принято использовать в экспериментах крайне скучные занятия).

Участники эксперимента сидели перед компьютерами, на экранах которых были показаны круг (слева) и квадрат (справа). Задача состояла в том, чтобы при помощи компьютерной мыши перетащить круг внутрь квадрата. После того как круг оказывался внутри квадрата, он исчезал, а в левой части экрана появлялся новый круг. Мы попросили участников перенести максимально возможное количество кругов, а сами считали, сколько кругов каждый из них перемещает за пять минут. В результате мы смогли рассчитать их производительность — то есть результативность усилий, которые они прикладывали для выполнения задания.

Каким образом мы могли бы использовать это для анализа социальных и рыночных обменов? Некоторые из участников получали за этот короткий эксперимент по 5 долларов. Мы вручали им деньги, когда они заходили в нашу лабораторию; кроме того, мы сообщали им, что через пять минут после начала эксперимента компьютер издаст особый сигнал, свидетельствующий о завершении работы, после чего они должны будут покинуть лабораторию. Так как за приложенные усилия мы платили им деньги, то ожидали, что они будут применять в этой ситуации рыночные нормы и действовать в соответствии с ними.

Участники из второй группы получали те же инструкции и задания, однако сумма их вознаграждения была значительно ниже (50 центов в одном эксперименте и 10 центов в другом). Мы ожидали, что и в этой ситуации участники будут ориентироваться на рыночные нормы и действовать в соответствии с ними.

Наконец, у нас была и третья группа, к которой мы обратились не с рыночным запросом, а с социальной просьбой. Мы не предлагали людям из этой группы никакого вознаграждения и даже не упоминали о деньгах. Мы просто попросили их об одолжении. Мы рассчитывали, что они применят к ситуации социальные нормы и будут действовать в соответствии с ними.

Насколько усердно работали различные группы? Участники, получавшие по 5 долларов, переместили в среднем по 159 кругов, а получавшие по 50 центов — по 101 кругу. Как мы и ожидали, рост суммы вознаграждения повысил мотивацию участников и заставил их работать упорнее (примерно на 50%).

Что же произошло с группой, которой мы не предлагали денег? Работали ли эти участники менее старательно, чем те, кто работал за плату, или, напротив, в отсутствие денег они применили к ситуации социальные нормы и работали с большей отдачей? Результаты показали, что в среднем эти участники перетаскивали по 168 кругов, то есть гораздо больше тех, кому мы заплатили по 50 центов, и немногим больше тех, кто получил по 5 долларов. Иными словами, участники, руководимые социальными нормами, работали упорнее, чем те, кто получал за это трудовой доллар (ну хорошо, трудовые 50 центов).

Возможно, мы должны были предвидеть это. Существует множество примеров, подтверждающих, что люди склонны работать более упорно под влиянием мотива, не связанного с деньгами. К примеру, несколько лет назад Американская ассоциация пенсионеров обратилась к юристам с просьбой о снижении оплаты до 30 долларов в час при обслуживании нуждающихся пенсионеров. Юристы ответили отказом. Тогда руководителю программы из ассоциации пришла в голову гениальная идея: он спросил юристов, могли бы те обслуживать нуждающихся пенсионеров бесплатно. Подавляющее большинство юристов согласилось.

Что же произошло? Как мог ноль долларов оказаться более привлекательным, чем тридцать? Дело в том, что, когда речь заходила о деньгах, юристы рассуждали в понятиях рынка и находили предложение неинтересным по сравнению со своими обычными гонорарами. Когда же деньги не упоминались, юристы думали в рамках социальных норм и были готовы потратить часть своего времени на работу с пенсионерами. Почему же они не согласились на 30 долларов, подумав о себе как о добровольцах, получающих за свою работу символическое вознаграждение? Потому что, когда мы начинаем принимать в расчет рыночные нормы, социальные нормы уходят из наших рассуждений.

Похожий урок был получен Нахумом Сихерманом, преподавателем экономики из Колумбийского университета, бравшего уроки боевых единоборств в Японии. Сенсей (их учитель) не брал с группы денег за обучение. Студенты, полагавшие это несправедливым, как-то раз обратились к учителю и предложили ему оплату за время и усилия, уделенные их обучению. Опустив свой *синай* [\[15\]](#), мастер тихо ответил, что если бы он назначил цену за свои уроки, то никто из учеников не смог бы с ним расплатиться.

* * *

Никто из участников нашего эксперимента, получивших 50 центов, не сказал: «Отлично, я окажу услугу экспериментаторам и получу за это деньги», — и не начал работать упорнее, чем участники, не получившие ничего. Вместо этого они переключились на рыночные нормы, решили, что 50 центов недостаточно, и стали работать спустя рукава. Иными словами, когда в лаборатории возникли рыночные отношения, социальные отношения были вышвырнуты прочь.

Но что бы произошло, если бы вместо оплаты мы начали вручать подарки? Наверняка ваша теща с радостью приняла бы от

вас бутылку хорошего вина для праздничного стола. А как насчет того, чтобы подарить своему другу приятное украшение для дома (скажем, экологически полезное домашнее растение)? Может быть, именно обмен подарками удерживает нас в рамках социальных норм? Переключатся ли участники, получающие подарки, с социальных норм на рыночные или предложение подарков в качестве вознаграждения позволит участникам остаться в рамках социального мира?

Для того чтобы выяснить, как выстраивается роль подарков в социальных или рыночных нормах, мы с Джеймсом решили провести новый эксперимент. На этот раз за перетаскивание кружков по экрану компьютера мы не предлагали участникам деньги. Мы дарили им подарки. Вместо 50 центов мы вручали участникам батончик Snickers (стоимостью около 50 центов), а вместо пятидолларового вознаграждения — коробку конфет Godiva (стоимостью около 5 долларов).

Участники приходили в лабораторию, получали свое вознаграждение, работали так, как считали нужным, и уходили. Затем мы изучили результаты. Оказалось, что все три группы участников работали с примерно одинаковой интенсивностью, независимо от того, получали ли они маленький батончик Snickers (участники в среднем перетаскивали по 162 кружка), конфеты Godiva (169 кружков) или вообще ничего (168 кружков). Вывод: никто не чувствовал себя обиженным подарком, потому что даже небольшие подарки позволяют нам остаться в рамках социальных норм обмена и не скатиться в рыночные отношения.

* * *

Но что может произойти, если мы смешаем сигналы двух типов норм? Что случится, если мы смешаем рыночные нормы с социальными? Иными словами, что будут делать участники, если

мы скажем, что дадим им «батончик Snickers за 50 центов» или «пятидолларовую коробку шоколада Godiva»?

Заставит ли «50-центовый батончик Snickers» участников работать столь же активно, что и просто «батончик Snickers», или он вынудит их работать с ленцой, как это сделали 50 центов? Или произойдет нечто среднее? Следующий эксперимент позволил нам ответить на эти вопросы.

Как оказалось, участники не были мотивированы к работе, когда получали 50-центовый батончик. Фактически они работали с той же интенсивностью, что и участники, получившие 50 центов. Они реагировали на подарок с четко выраженной ценой точно так же, как на наличные деньги, и вручение подарка больше не связывалось с социальными нормами — при упоминании цены подарок сразу перемещался в реальность рыночных норм.

Кстати, позже мы еще раз провели подобный эксперимент, когда просили прохожих помочь нам выгрузить кровать из грузовика. Мы получили точно такие же результаты. Люди готовы работать бесплатно и готовы это делать за разумные деньги; но предложите им слишком маленькую оплату, и они развернутся и уйдут. Подарки доказали свою эффективность при разгрузке кроватей — предложения подарка, пусть и небольшого, бывает достаточно для того, чтобы люди оказали помощь; но стоит вам упомянуть, во что вам обошелся этот подарок, и вы увидите их спины раньше, чем успеете произнести «рыночные нормы».

* * *

Результаты показывают нам, что для возникновения рыночных норм достаточно лишь упомянуть о деньгах (даже когда эти деньги не переходят из рук в руки). Разумеется, рыночные нормы касаются не только усилий — они связаны с широким диапазоном поведения, включая самостоятельность,

помощь и индивидуализм. Можно ли вынудить людей вести себя по-другому, если заставить их думать о деньгах? Этот вопрос изучался в серии великолепных экспериментов, проведенных Кэтлин Вое (преподавателем Университета Миннесоты), Николь Мэад (студенткой старших курсов Университета штата Флорида) и Мирандой Гуд (студенткой старших курсов Университета Британской Колумбии).

Они просили участников экспериментов выполнить дешифровку — поменять порядок слов в предложении. Для одной группы участников предложения были нейтральными (к примеру, «На улице холодно»); для другой — предложения или фразы были связаны с деньгами (к примеру, «Вам назначена высокая зарплата»[\[16\]](#)). Способно ли упоминание денег в таком контексте изменить поведение участников?

В ходе одного из экспериментов участники после завершения расшифровки предложений должны были решить сложную головоломку — разместить 12 дисков внутри квадрата. Ведущий уходил из комнаты, но перед этим информировал участников, что они могут прийти к нему в случае возникновения каких-либо проблем. Как вы думаете, кто быстрее начал обращаться за помощью — те, кому достались предложения, связанные с зарплатой либо содержавшие подспудное упоминание о деньгах, или те, кто работал с нейтральными предложениями — о погоде или других подобных вещах? Оказалось, что студенты, которые сначала работали над заданием, связанным с зарплатой, сражались с головоломкой на протяжении пяти с половиной минут, прежде чем обратились за помощью. Студенты, изначально работавшие над нейтральными задачами, попросили о помощи через три минуты. Таким образом, мысли о деньгах заставили участников первой группы в большей степени полагаться на собственные силы и в меньшей — стремиться попросить о помощи.

Однако участники «зарплатной» группы также оказались меньше готовы помогать другим. Начав думать о деньгах, они с меньшей охотой помогали ведущему заносить данные в компьютер, предпочитали не давать советов другим участникам, столкнувшимся с неразрешимой задачей, и практически никто из них не помог «чужаку» (одному из участников эксперимента), который «случайно» рассыпал по полу аудитории коробку с карандашами.

В целом участники этой группы продемонстрировали многие из присущих рынку характеристик: они выглядели более эгоистичными и самостоятельными; хотели проводить больше времени в одиночестве; выбирали задания, требовавшие личного вклада, а не командной работы. Наконец, они принимали решения о том, где именно хотят есть, и при этом выбирали места, расположенные максимально далеко от тех, с кем им предлагалось работать вместе. Как оказалось, сама мысль о деньгах заставляет нас вести себя в соответствии с ожиданиями экономистов — а не так, как мы, социальные животные, ведем себя в обыденной жизни.

Это приводит меня к следующему заключению: если вы идете на свидание в ресторан, упаси вас бог упоминать цены выбранных блюд. Понятно, что они указаны в меню. Да, это упоминание (а следовательно, класс ресторана) способно произвести впечатление на человека, с которым вы устраиваете свидание. Но если вы сконцентрируете на этом внимание вашего партнера, то ваши отношения переключатся с социальных норм на рыночные. Да, второй участник свидания может не понять, во что вам обходится оплата счета в ресторане. Да, ваша теща может предположить, что принесенная вами бутылка вина стоит всего 10 долларов, хотя на самом деле это мерло специального резерва стоимостью 60 долларов. Это цена, которую вы должны заплатить за то, чтобы удержать ваши отношения в рамках социального контекста, а не рыночных норм.

* * *

Итак, мы живем одновременно в двух мирах: первый характеризуется социальным обменом, а второй — рыночными отношениями. К каждому из этих двух типов отношений мы применяем разные нормы. Более того, как мы уже заметили, включение рыночных норм в социальный обмен приводит к нарушению социальных норм и вредит отношениям. Как только вы допускаете подобную ошибку, возврат к социальным отношениям становится крайне сложным. Если вы предложите теще оплатить ее затраты на ужин в День благодарения, она будет помнить об этом еще многие годы. А если вы предложите человеку, с которым пытаетесь построить романтические отношения, поделить пополам расходы, связанные с вашим ухаживанием, прекратить хождение вокруг да около и просто отправиться в спальню, то велики шансы на то, что вы навсегда разрушите ваш роман.

Мои добрые друзья Ури Гнизи (преподаватель Калифорнийского университета в Сан-Диего) и Альдо Рустичини (преподаватель Университета Миннесоты) придумали очень толковый тест долгосрочных последствий перехода от социальных к рыночным нормам. Несколько лет назад они провели исследование в одном израильском детском саду. Цель исследования состояла в том, чтобы понять, насколько сдерживающим фактором может оказаться наложение штрафа на родителей, не забирающих своих детей из сада в установленное время. Ури и Альдо пришли к заключению, что штраф не является действенной мерой, более того, он приводит к долгосрочным негативным последствиям. Почему? До введения штрафа педагоги и родители находились в рамках определенного социального контракта и для решения вопроса с опозданием применялись социальные нормы. Если родители опаздывали — а время от времени такое случалось, они чувствовали себя

виноватыми и в дальнейшем стремились забирать детей из сада вовремя (в Израиле чувство вины представляется достаточно эффективным стимулом для достижения желаемого результата). Однако, введя штрафы, детский сад нечаянно заменил социальные нормы рыночными. Теперь родители могли сами решать, опаздывать или нет, и нередко предпочитали опоздать. Нет смысла говорить о том, что детский сад преследовал совершенно другую цель.

* * *

Но на этом история не закончилась. Самое интересное произошло через несколько недель, когда детский сад отменил штрафы и вернулся обратно к социальным нормам. Вернулись ли обратно к ним родители? Вернулось ли к ним чувство вины? Нет. Они продолжали забирать своих детей с опозданием. Более того, после отмены штрафов количество опозданий даже несколько возросло (поскольку сад отказался и от социальных, и от рыночных норм).

Этот эксперимент указывает нам на неприятный факт: когда социальные нормы сталкиваются с рыночными, они надолго покидают наши отношения и восстановить их практически невозможно. Роза увядает, и лепестки облетают.

* * *

Тот факт, что мы живем одновременно в социальном и рыночном мирах, оказывает на нашу жизнь разнообразное воздействие. Время от времени мы нуждаемся в помощи других людей: нам нужно что-то передвинуть, кто-то должен пару часов присмотреть за нашими детьми или забрать почту из нашего ящика, пока нас нет в городе. В чем заключается лучший способ мотивации наших друзей и соседей к тому, чтобы помочь нам? Могут ли здесь помочь деньги или подарки? Сколько в таком

случае нужно заплатить? Или платить не стоит? Этот социальный танец, как вы наверняка знаете из собственного опыта, непросто изучить — особенно когда вы сталкиваетесь с риском перехода отношений в реальность рыночного обмена.

Вот несколько ответов. Вполне нормально попросить друга о помощи в перетаскивании мебели или нескольких коробок. Однако не стоит просить его перетащить большое количество вещей — особенно если рядом с ним трудятся грузчики, получающие плату за ту же самую работу. В этом случае ваш друг может почувствовать, что вы его используете. Точно так же нет ничего страшного в том, чтобы попросить соседа (который работает в сфере юриспруденции) вынимать почту из вашего ящика во время вашего отсутствия. Но неправильным будет просить его потратить (пусть и такое же) время на то, чтобы бесплатно изучить ваш арендный договор.

* * *

Этот тонкий баланс между социальными и рыночными нормами присущ и деловому миру. В течение нескольких десятилетий компании пытаются продвигать себя в роли социальных компаньонов — иными словами, они хотят, чтобы мы считали их своей семьей или как минимум друзьями, живущими с нами на одной улице. Лозунг страховой компании State Farm гласит: «State Farm, как хороший сосед, — всегда тут как тут». Другой пример — слоган ритейлера Home Depot: «Вы можете это сделать. А мы можем помочь».

Кто бы ни придумал идею взаимодействия с покупателями в социальном контексте, она была отличной. Если потребители и компания становятся семьей, то компания получает несколько преимуществ. Лояльность приобретает первостепенное значение. Небольшие проблемы — потеря вашего счета или задержка при выплате страхового возмещения — не приводят к значительным

конфликтам. Разумеется, в таких отношениях есть свои плюсы и минусы, но в целом они выглядят вполне привлекательно.

Но вот что мне кажется странным: несмотря на то, что компании вкладывают миллиарды долларов в маркетинговые и рекламные мероприятия, направленные на создание социальных отношений — или как минимум их видимость, — они, похоже, не понимают природу этих отношений и особенно связанные с ними риски.

К примеру, что случается, когда клиент рассчитывается необеспеченным чеком? Если его связи с банком выстраиваются по рыночным законам, банк взимает за это комиссию, а клиент ее погашает. Бизнес есть бизнес. Разумеется, штраф может нас раздражать, но он вполне уместен. Однако в социальных отношениях автоматическое списание штрафа (вместо дружеского звонка менеджера банка с напоминанием) способно не только разрушить отношения — мы воспримем это как удар в спину. Потребители посчитают это личным оскорблением. Они в гневе покинут банк, а потом на протяжении многих часов будут рассказывать своим друзьям о том, насколько этот банк ужасен. Все дело в том, что эти отношения находились в рамках социального обмена. Не важно, как часто сотрудники банка угощают вас печеньем, какие лозунги вывешивают и какие еще знаки внимания вам оказывают. Одно-единственное нарушение правил социального обмена означает, что потребители возвращаются к правилам рыночного обмена. И произойти это может моментально.

Каков итог? Если вы представляете компанию, то я советую вам помнить о том, что нельзя идти двумя путями одновременно. Вы не можете в один момент общаться с потребителями как с членами семьи, а мгновение спустя, когда это становится для вас более удобным или выгодным, относиться к ним обезличенно (или, хуже того, как к помехе или конкурентам). Социальные отношения так не работают. Если вы хотите социальных

отношений, стройте их, но помните, что вы должны поддерживать их при любых обстоятельствах.

В то же время если вы думаете, что можете время от времени играть жестко, требовать оплаты за дополнительные услуги или выкручивать потребителям руки, стремясь их удержать, — вам не стоит тратить деньги на то, чтобы создавать приятное впечатление о вашей компании. В таком случае придерживайтесь простой ценностной модели: укажите, что вы предлагаете и что ожидаете получить взамен. И если вы не устанавливаете никаких социальных норм или ожиданий, вы не можете их и нарушить — в конце концов, вы занимаетесь бизнесом в чистом виде.

* * *

Компании также пытаются устанавливать социальные нормы во взаимоотношениях с собственными сотрудниками. Но так было не всегда. Много лет назад рабочие в Америке жили в условиях промышленного рыночного обмена в соответствии с менталитетом «с девяти до пяти». Они проводили на работе 40 часов в неделю, а по пятницам получали зарплату. Так как она была почасовой, сотрудники четко представляли себе, когда именно они работают, а когда — нет. Звучал фабричный гудок (или его эквивалент, принятый в компании), и сделка прекращалась. Это был в чистом виде рыночный обмен, адекватно работавший для обеих сторон.

В наши дни компании все чаще понимают, какие преимущества им может приносить социальный обмен. В условиях сегодняшнего рынка каждый из нас является создателем нематериальных активов. Способность к творчеству ценится выше, чем станок. Стирается грань между работой и отдыхом. Наши руководители хотят, чтобы мы думали о работе и за рулем машины по дороге домой, и в ванне перед сном. Они вручают нам

ноутбуки, смартфоны для того, чтобы максимально сократить разрыв между рабочим местом и домом.

Размывание прежде привычного распорядка работы («с девяти до пяти») привело к возникновению новой тенденции: западные компании уходят от почасовой оплаты к ежемесячной. И в условиях такой рабочей среды (24 часа в сутки 7 дней в неделю) социальные нормы имеют ряд важных преимуществ: они способствуют превращению сотрудников в страстных, упорно трудящихся, гибких и увлеченных. На рынке, где лояльность сотрудников по отношению к работодателям зачастую увядает, социальные нормы — один из лучших способов оживить ее.

Потенциал социальных норм легко увидеть при изучении программных продуктов с открытым кодом. В случае Linux и других коллективных проектов вы можете разместить информацию об имеющейся у вас проблеме на том или ином форуме. Достаточно быстро на вашу просьбу отзовется человек, а чаще всего — даже не один, и эти люди посвятят решению вашей проблемы свое свободное время. Если бы вам пришлось привлекать к своим проектам таких профессионалов за деньги, вы были бы вынуждены продать все свое имущество. Однако участники подобных групп счастливы уделять свое время обществу в широком смысле слова (и получать от этого такие же социальные преимущества, которые мы получаем, например, помогая другу покрасить комнату). Какие уроки мы можем извлечь из этой ситуации, чтобы применить их для бизнеса? Существуют социальные награды, оказывающие значительное влияние на мотивацию поведения, — и меньше всего из них в корпоративной жизни используется получение социальных наград и репутации.

* * *

В процессе выстраивания отношений со своими сотрудниками — точно так же, как и в случае с клиентами — компании должны понять, где кроются корни их долгосрочной приверженности. Если сотрудники выражают готовность сделать работу в назначенный срок (порой отменяя ради этого семейные дела) или если они согласны сию же минуту поехать в аэропорт, сесть в самолет и полететь на важную для компании встречу, то они должны получать за это что-то взамен — например, поддержку в те дни, когда они болевают, или шансы на сохранение рабочего места, когда состояние рынка грозит им безработицей.

Хотя некоторым компаниям и удастся создать определенные социальные нормы для своих сотрудников, повсеместное навязчивое стремление к краткосрочной прибыли, широкое применение аутсорсинга и драконовские меры по сокращению издержек способны свести на нет все то хорошее, что уже было сделано. В рамках социального обмена люди верят: если что-то пойдет не так, партнеры будут на их стороне, смогут помочь им и защитить их. Эта вера не прописывается в контрактах, она представляет собой широкое обязательство оказать поддержку и помощь в трудные времена.

Я еще раз хочу подчеркнуть: компании не могут одновременно идти по двум дорогам. В частности, я крайне обеспокоен тем, что проводящиеся в последнее время сокращения социального пакета сотрудников — размер пособия по уходу за ребенком, пенсионные программы, гибкий график работы, оплачиваемые тренажерный зал и обеды, совместные выезды с семьей на корпоративные пикники и т.д. — могут негативно отразиться на социальном обмене и, следовательно, отрицательно повлиять на производительность труда. Особенно меня волнует, что изменения, связанные с медицинской страховкой в рамках социального пакета сотрудника, способны превратить социальные взаимоотношения между работниками и работодателями в рыночные.

Если компании хотят пользоваться преимуществами социальных норм, им следует лучше заботиться об их сохранении. Медицинское страхование сотрудников представляет собой один из лучших способов, которым компания может выразить свою готовность к социальному обмену. Но что же делают многие работодатели? Они заключают со страховой компанией договор с высокой франшизой, тем самым экономя на стоимости договора. Проще говоря, они разрушают социальный контракт между собой и сотрудниками и заменяют его рыночными нормами. Подобные решения руководителей заставляют сотрудников скатываться от социальных норм к рыночным, так можно ли обвинять их в том, что они покидают корабль, как только им предлагают более выгодные условия? И неудивительно, что понятие «корпоративная лояльность», под которым подразумевается лояльность сотрудников по отношению к компании, постепенно превращается в оксюморон.

Организациям стоит хорошенько разобраться с тем, как именно реагируют работники на социальные и рыночные нормы. Что лучше: вручить сотруднику подарок стоимостью 1000 долларов или дать его денежный эквивалент в виде премии? Если вы спросите об этом самих сотрудников, то большинство из них, скорее всего, предпочтет деньги. Но у подарка есть своя ценность (хотя иногда это неверно понимают) — он способен переместить отношения между работодателем и сотрудником в область социальных норм и за счет этого обеспечить обеим сторонам долгосрочные преимущества. Подумайте: кто, по-вашему, будет упорнее трудиться, демонстрировать большую степень лояльности и по-настоящему любить свою работу: человек, получающий 1000 долларов наличными — или принимающий персональный подарок?

Естественно, подарок представляет собой символический жест. И конечно, никто не согласится работать за подарки, а не за зарплату. Равно как никто не будет работать за просто так.

Однако если вы посмотрите на компании типа Google, предлагающие сотрудникам широкий спектр льгот (включая бесплатные изысканные обеды), то поймете, насколько может повыситься ценность работодателя за счет подчеркивания социальной стороны взаимоотношений между организацией и ее сотрудниками. Удивительно, какую мощную отдачу от людей могут получить компании (особенно стартапы), когда социальные нормы (такие как, например, радость совместного созидания) оказываются сильнее, чем рыночные (постепенное повышение зарплаты при каждом продвижении по карьерной лестнице).

Если бы корпорации начали мыслить с позиции социальных норм, то они поняли бы, что именно эти нормы позволяют формировать лояльность и, что еще более важно, подталкивать людей к личному развитию в нужном для корпораций направлении: к гибкости, заботе об общем деле и желании внести в него свою лепту. Вот что могут принести компании социальные взаимоотношения.

* * *

Нам стоит чаще думать о том, как выстраивать социальные нормы на рабочих местах. Производительность Америки все больше зависит от таланта и усилий, прилагаемых работниками. Возможно ли двигать бизнес из реальности рыночных норм в сторону социальных? Размышляют ли сотрудники о своей работе в контексте денег, а не социальных ценностей — лояльности и доверия? Что в таком случае произойдет с производительностью в США в долгосрочной перспективе с точки зрения творчества и приверженности работе? А как насчет «социального контракта» между правительством и гражданами? Находится ли он под угрозой?

На определенном уровне мы все знаем ответы. К примеру, мы понимаем, что одна только зарплата не способна заставить людей рисковать собственными жизнями. Полицейские, пожарные и солдаты не идут на смертельный риск исключительно ради еженедельно выплачиваемого оклада. Они рискуют своими жизнями и здоровьем вследствие действия социальных норм — гордости за свою профессию и чувства долга. Как-то раз мой друг из Майами участвовал в рейде корабля береговой охраны. У сопровождавшего его таможенного агента была с собой мощная винтовка, с помощью которой он мог легко продырявить борта уходящей от преследования лодки. Сделал ли он это хотя бы раз? «Ни в коем случае», — сказал агент. В его планы совершенно не входило схлопотать пулю за ту зарплату, которую он получал от правительства. На самом деле, как признался он моему другу, у его группы существовало негласное соглашение с наркокурьерами: агенты не стреляли, если преступники не начинали стрельбу первыми. Вот почему мы практически ничего не слышим о масштабных перестрелках в ходе объявленной в США «войны против наркотиков».

Каким образом можно было бы изменить эту ситуацию? Прежде всего мы могли бы повысить зарплату до такого уровня, чтобы агенты были готовы рисковать за нее жизнью. Но сколько она тогда должна составлять? Должна ли она быть равной той сумме, которую обычно берет наркокурьер за то, чтобы перегнать груз от Багамских островов до Майами? Мы могли бы повысить социальную норму, заставляя офицера чувствовать, что его миссия обладает гораздо большей ценностью, чем деньги, которые он получает, — что чтим его (не меньше, чем полицейских или пожарных) за его работу, которая не просто сохраняет стабильность в обществе, но и бережет наших детей от всевозможных опасностей. Для успешной реализации такого подхода необходимо, чтобы принимающие решения лица прониклись его важностью, и сделать это нам вполне по силам.

Позвольте мне описать, как подобные соображения могут быть применены к области образования. Недавно я вошел в состав федерального комитета по вопросам стимулирования отчетности в сфере государственного образования. В ближайшие годы я планирую изучить несколько важных вопросов применения социальных и рыночных норм в этой области. Наша задача состоит в том, чтобы пересмотреть существующую в настоящее время политику «Ни одного отстающего ребенка» и найти способы мотивации студентов, учителей, сотрудников администрации и родителей.

На сегодняшний день мне представляется, что стандартизированное тестирование учащихся и оплата труда работников образовательных учреждений в зависимости от результатов толкают эту сферу от социальных норм к рыночным. Соединенные Штаты уже тратят на каждого студента больше денег, чем любая другая страна Запада. Будет ли мудрым решением влить в систему еще больше денег? То же самое справедливо и в отношении тестирования: оно и так проводится очень часто, и дальнейшее увеличение частоты вряд ли сможет улучшить качество образования.

Я подозреваю, что решение этой проблемы кроется в области социальных норм. Как мы поняли из наших экспериментов, деньги могут решить проблему в краткосрочной перспективе — но именно социальные нормы являются той силой, которая может привести к изменению ситуации в отдаленном будущем.

Вместо того чтобы концентрировать внимание учителей, родителей и детей на оценках за тесты, зарплатах и конкуренции, было бы лучше наполнить их ощущением цели, миссии и гордости, связанной с образованием. Но мы совершенно точно не сможем это сделать, если будем двигаться по пути рыночных норм. Когда-то The Beatles в песне «Can't Buy Me Love» провозгласили, что «любовь нельзя купить», и эти слова

справедливы и в отношении любви к учебе — вы не можете ее купить, а если попробуете, то потерпите поражение.

Каким образом мы можем улучшить систему образования? Возможно, нам стоит пересмотреть школьные программы и более четко привязать их к социальным (избавление от бедности и преступности, повышение прав человека), технологическим (активное развитие энергосбережения, исследования космоса, нанотехнологии) и медицинским целям (излечение рака, диабета, ожирения), которые волнуют наше общество. Именно с этой позиции школьники, учителя и родители должны воспринимать образование. Это позволит им всем увидеть в образовании больший смысл и повысить степень своего энтузиазма и мотивации. Мы должны также усердно работать над тем, чтобы сделать образование самоцелью и перестать путать количество часов, которые учащиеся проводят в школе, с качеством получаемого ими образования. Детей могут интересовать многие вещи (к примеру, бейсбол), и задача нашего общества состоит в том, чтобы пробудить в них желание знать о лауреатах Нобелевской премии так же много, как они знают об игроках в бейсбол. Я не думаю, что придание социальной страсти образованию является легким делом; однако если мы в нем преуспеем, то получим колоссальную пользу.

* * *

Деньги, по всей видимости, являются самым затратным способом мотивировать людей. Социальные нормы не только обходятся нам дешевле, но и часто являются более эффективными.

Так что же хорошего в деньгах? В древние времена деньги упрощали процесс торговли: отправляясь на рынок, вам не нужно было взваливать себе на спину мешок с тушкой гусыни, чтобы рассчитываться ею за купленные товары или решать, какая часть

этой тушки будет эквивалентным обменом для пучка салата. В наше время деньги обладают еще большим количеством преимуществ и позволяют нам специализироваться на чем-либо, делать накопления и брать в долг.

Однако деньги зачастую начинают вести свою собственную жизнь. Как мы уже видели, они способны исключить множество хороших вещей из человеческих взаимоотношений. Так нужны ли нам деньги? Разумеется, нужны. Но есть ли в нашей жизни какие-то аспекты, которые могли бы стать лучше, не будь в них вовлечены деньги?

Эта идея достаточно радикальна — общество, свободное от денежного обмена, сложно себе вообразить. Однако несколько лет назад мне удалось получить о нем некоторое представление. Мне позвонил Дон Перри Барлоу — человек, в свое время писавший тексты для группы Grateful Dead. Он пригласил меня на мероприятие, которое сыграло большую роль в моей жизни и послужило интересным экспериментом по созданию общества без денег, — фестиваль под названием «Горящий человек». Барлоу сказал, что я обязательно должен пойти с ним туда, и если я это сделаю, то испытаю чувство, сходное с чувством возвращения домой. «Горящий человек» — ежегодное недельное мероприятие, посвященное самовыражению и самообеспечению, которое проходит в пустыне Блэк-Рок в штате Невада. Каждый год его посещает более 40 000 человек. Впервые оно состоялось в 1986 году на Бейкер-Бич в Сан-Франциско, когда небольшая группа энтузиастов спроектировала, построила, а затем предала огню деревянную статую человека высотой два с половиной метра и статую собаки (она была поменьше). С тех пор выросли и размеры ежегодно сжигаемой статуи, и количество посетителей. В наши дни это один из крупнейших арт-фестивалей и непрерывный эксперимент по организации временных сообществ.

В ходе проведения «Горящего человека» происходит множество необычных вещей, но лично для меня наиболее интересным оказался полный отказ от рыночных норм. Деньги не имеют хождения на этом фестивале. Вся его деятельность строится на основе обмена подарками — вы отдаете вещи другим людям, понимая, что они со временем дадут вам (или кому-то другому) в ответ что-то еще. Умеющие готовить еду могут сделать для вас обед. Психологи предлагают бесплатные консультации. Массажисты проводят сеанс массажа для всех желающих. Владельцы запасов воды предлагают принять душ. Люди делятся напитками, самодельными украшениями и объятиями. (Сам я изготовил несколько головоломок в лаборатории MIT, а затем раздал их. В основном людям нравилось их решать.)

Поначалу все казалось мне странным, но вскоре я свыкся с принятыми на фестивале нормами. Больше всего меня удивило то, что «Горящий человек» оказался наиболее дружелюбным, социально активным и заботливым местом из тех, где я когда-либо был. Я не уверен, что смог бы выжить на фестивале все 52 недели в году. Но этот опыт убедил меня в том, что жизнь с несколько меньшим влиянием рыночных норм и предпочтением норм социальных может оказаться более радостной, творческой и веселой.

Я не думаю, что мы должны пытаться воссоздать в обществе атмосферу фестиваля «Горящий человек». Но нам стоит помнить о том, что социальные нормы могут играть в жизни общества значительно более важную роль, чем та, что мы им отводим. Если мы внимательно изучим, каким образом рыночные нормы захватывали нашу жизнь на протяжении последних десятилетий — заикленность на более высокой зарплате, росте доходов и потребления, — то поймем, что возврат к некоторым прежним социальным нормам может быть не такой уж плохой идеей. По сути, это может вернуть в нашу жизнь часть старой доброй учтивости.

Размышления на тему социальных норм: уроки подарков

Если мы смешиваем социальные и рыночные нормы, может произойти немало странных и нежелательных вещей. К примеру, если вы провожаете девушку домой после прекрасно проведенного с ней вечера, не говорите о том, во сколько он вам обошелся. Такая стратегия не позволит вам получить страстный прощальный поцелуй (я, конечно, не рекомендую вам проводить подобный эксперимент, но, если вы все же попробуете, обязательно напишите мне, как все прошло). Безусловно, свидания — всего лишь одна из областей жизни, где мы можем испортить социальные отношения, добавляя в них финансовые нормы. Опасность подстерегает нас за каждым углом.

Понятно, что на каком-то уровне мы все это знаем, и поэтому порой сознательно принимаем решения, противоречащие рациональной экономической теории. К примеру, давайте поговорим о подарках. С точки зрения классической экономики они представляют собой *напрасные траты*. Представьте, что вы приглашаете меня к себе домой на ужин, а я в знак благодарности покупаю бутылку хорошего бордо за 50 долларов. Такое решение не бесспорно: возможно, вам не нравится бордо или вы предпочли бы нечто иное — экземпляр книги «Предсказуемая иррациональность», DVD с фильмом «Гражданин Кейн» или блендер. Это означает, что бутылка вина, которая обошлась мне в 50 долларов, для вас может иметь (с точки зрения личной полезности) стоимость на уровне 25 долларов или даже менее того. Иными словами, за 25 долларов вы можете получить что-то намного более приятное для себя, чем мою бутылку вина за 50.

Соответственно, если представить дарение подарков как рациональную деятельность, я мог бы прийти на ужин и сказать: «Спасибо за ваше приглашение. Я хотел потратить 50 долларов на бутылку бордо, однако понимаю, что она, возможно, доставит

вам меньше радости, чем 50 долларов наличными». Я достаю пять 10-долларовых банкнот, вручаю их вам и добавляю: «Вот, пожалуйста. Думаю, что вы сами решите, как использовать их наилучшим для вас образом». Или, скажем, я даже обойдусь 40 долларами, и все равно каждый из нас будет доволен — не говоря уже о том, что я не потрачу время на выбор и покупку вина.

Хотя все мы понимаем, что предлагать наличные вместо подарков более эффективно с экономической точки зрения, я не думаю, что многие захотят последовать этому рациональному совету. Мы знаем, что это никоим образом не улучшит наших отношений с хозяевами. Если вы хотите продемонстрировать другим людям свою привязанность или укрепить отношения с ними, то единственный способ — это подарок (пусть даже есть риск, что его не оценят так высоко, как вы бы хотели).

Представьте себе два сценария. Допустим, что впереди праздничная неделя и каждый из двух ваших соседей позвал вас на вечеринку. Вы принимаете оба приглашения. В одном случае вы делаете нечто иррациональное и дарите соседу X бутылку бордо; для второй вечеринки вы следуете рациональному подходу и вручаете соседу Z 50 долларов наличными. Еще через неделю вам нужна помощь для перевозки дивана. Насколько комфортно вам будет обращаться с просьбой к каждому из соседей и как, по-вашему, каждый из них отреагирует на вашу просьбу? Велики шансы на то, что сосед X придет вам на помощь. А что же сосед Z? Поскольку вы ему уже однажды заплатили (за то, что он приготовил ужин и разделил его с вами), его вполне логичным ответом на вашу просьбу будет: «Хорошо! А сколько вы заплатите мне за это?» Как видите, попытка действовать рационально, руководствуясь финансовыми соображениями, выглядит крайне иррационально с точки зрения социальных норм.

Хотя подарки и неэффективны с финансовой точки зрения, они выступают важным социальным атрибутом. Они помогают нам заводить друзей и создавать долгосрочные отношения,

которые служат нам опорой во время жизненных взлетов и падений. Разве это не стоит того, чтобы иногда *напрасно тратить* деньги?

Размышления на тему социальных норм: преимущества в деловом контексте

Те же общие принципы, связанные с социальными нормами, применимы и в контексте нашей работы. В основном, люди трудятся ради денег, но работа дает и другие, нематериальные преимущества. Они вполне реальны и очень важны, однако гораздо менее понятны.

Во время долгих перелетов я люблю беседовать со своими соседями (если только они сразу же не засовывают в уши наушники). В ходе этих разговоров я всегда узнаю много интересного об их работе, карьерной истории и будущих проектах. В то же время обычно мои попутчики почти ничего не рассказывают о своих семьях, любимой музыке, фильмах или хобби. Если сосед не вручает мне свою визитную карточку, я могу за все время полета так и не узнать его имени. Это объясняется множеством причин, но я подозреваю, что одна из них состоит в том, что большинство людей гордятся своей работой. Это справедливо не для всех, но мне кажется, что для многих работа является не только источником денег, но и мотивации и самоопределения.

Такие чувства приносят выгоду и самим сотрудникам, и компаниям, в которых они работают. Работодатели, которым удастся развить у своих сотрудников подобные чувства, получают преданных делу и мотивированных работников, готовых решать рабочие проблемы даже в нерабочее время. А сотрудники, которые гордятся своей работой, чувствуют себя более счастливыми и целеустремленными. Однако точно так же, как

рыночные нормы могут подрывать социальные, эти нормы могут уничтожать гордость и смысл, который люди видят в своей работе (это происходит, к примеру, когда мы платим школьным учителям в зависимости от результатов их учеников, полученных при прохождении стандартизованных тестов).

Представьте, что вы работаете на меня и я хочу дать вам премию по итогам года. Я предлагаю вам выбор: 1000 долларов наличными или полностью оплаченный уикенд на Багамах, который обойдется мне в ту же тысячу. Какой вариант вы выберете? Если вы похожи на большинство людей, отвечавших на этот вопрос, то вы возьмете деньги. В конечном счете вы, возможно, уже бывали на Багамах и вам там не особенно понравилось. А может быть, вы предпочитаете провести уикенд на курорте поближе к дому и использовать остаток денег на покупку нового iPod. В любом случае вы считаете, что сами можете решить, как именно потратить свои деньги.

Кажется, что такая сделка эффективна с финансовой точки зрения, но способна ли она повысить степень вашего удовольствия от работы или лояльности к компании? Сделает ли она меня как начальника лучше? Позволит ли она улучшить отношения между работником и работодателем? Подозреваю, что в интересах обеих сторон лучше было бы не предлагать вам выбор, а просто отправить вас на Багамы. Только представьте, насколько вы расслабитесь и отдохнете (и насколько лучше будете работать) после уикенда на песочке под солнцем. А теперь сравните это со своими чувствами и действиями после того, как вы получите премию в 1000 долларов. Какой из этих вариантов позволит вам больше посвящать себя работе и получать от нее больше удовольствия? Какой подарок с большей вероятностью заставит вас сидеть на работе до позднего вечера, чтобы успеть выполнить в срок важное задание? По всем признакам отпуск на Багамах с легкостью одерживает победу над деньгами.

Этот принцип применим не только в отношении подарков. Многие работодатели в попытках продемонстрировать работникам заботу о них информируют их о том, сколько платят за корпоративную медицинскую страховку, в частные пенсионные фонды, за спортзал в офисе и столовую для сотрудников. Все это действительно существует, и работодатель несет реальные затраты, однако чрезмерное упоминание о таких расходах изменяет прежнюю социальную среду, в которой работодатель и сотрудник преданы друг другу, на новую, основанную исключительно на сделках.

Явное указание финансовой ценности всех этих льгот может снизить степень удовольствия, мотивации и лояльности — а значит, окажет негативное влияние как на отношения между работодателем и работником, так и на нашу способность гордиться своей работой и получать от нее удовольствие. Подарки и прочие вознаграждения для сотрудников могут показаться на первый взгляд странным и неэффективным способом распределения ресурсов. Однако компании, понимая, какую важную роль эти вещи играют в создании долгосрочных взаимовыгодных отношений и позитивного климата, должны стараться сохранить льготы и подарки как признаки социальной сферы.

Размышления на тему рыночных норм и романтики

Один из величайших философов нашего времени комик Джерри Сайнфелд однажды нечаянно продемонстрировал, как жестко могут столкнуться социальные и рыночные нормы — почти как кислота и основание в химических реакциях, — если мы только попытаемся смешать их между собой. В одном из серий телесериала «Сайнфелд» Джерри нанимает на работу горничную. В этом нет ничего необычного, если не считать того, что

горничная невероятно привлекательна (и, что типично для Нью-Йорка, ждет, когда ее красоту наконец увидят). Подруга Джерри по имени Элейн предсказывает ему, что он рано или поздно начнет встречаться с горничной. После того, как это неминуемо случается, Элейн саркастически ставит под сомнение смысл таких отношений. Она мудро отмечает, насколько сложно выстраивать одновременно рыночные (горничная) и социальные (подружка) отношения. Джерри, и сам подсознательно это понимающий, пытается неловко защищаться, утверждая, что он не попадет в неловкую ситуацию. Он заявляет, что их личные и рабочие отношения полностью отделены друг от друга. Когда возникает следующая неизбежная эволюция этих отношений — то есть когда горничная/подружка полностью перестает убирать квартиру, но все равно получает от Джерри деньги, — это шокирует его друга Крамера, и он называет его папиком, замечая, что платить близкому человеку за оказываемые услуги не вполне нормально. Оба типа отношений (подружка и горничная) прекращаются после того, как Джерри объявляет об их разрыве и через секунду — о том, что девушка уволена. В этой ситуации Джерри смешал два типа конкурирующих между собой норм — социальных и рыночных, прежде чем понял, что они просто не могут гармонично сосуществовать.

Романтические отношения, как описанные в литературе, так и происходящие в реальной жизни, способны многое рассказать нам о разных аспектах поведенческой экономики. Но, как мы уже видели, они особенно полезны, помогая нам в размышлениях о странных комбинациях социальных и рыночных норм. Я хочу привести интересный, хотя и печальный, пример человека, не понимавшего всей сложности подобной ситуации. Некая жительница Нью-Йорка в 2007 году опубликовала на сайте Craigslist объявление о знакомстве. Она написала, что ищет мужа, зарабатывающего более 500 000 долларов в год. Описала себя как «потрясающе красивая», «эффектная» и «легкомысленная». Кроме

того, она сказала, что у нее никогда не было проблемы найти себе для свиданий бизнесмена, зарабатывающего 250 000. Однако ей никак не удавалось преодолеть этот барьер в 250 000 и найти кого-то побогаче. Она надеялась, что все же сможет обрести партнера, способного реализовать ее мечту о квартире в районе Централ-парк-уэст.

Давайте для чистоты эксперимента согласимся с тем, что эта женщина действительно была невероятно красива и довольно легкомысленна. Что могло бы произойти в случае, если бы она зашла в бар, заполненный биржевыми брокерами, нашла парня своей мечты, прямо обозначила бы ему свою цель, рассказав то, о чем писала в объявлении, а он бы принял ее предложение? Разумеется, это тут же бы очертило границы их отношений — исключительно рыночных, но никак не социальных.

Теперь представим себе, что эта «счастливая» пара вступает в брак. Что произойдет в случае, если женщина в какой-то момент откажется от секса с мужем или совместного уикенда с его матерью? Думаю, что таким отношениям совершенно не присущи мелкие компромиссы, свойственные романтическим отношениям (да и другим видам социального обмена)... и в силу того, что стороны явно оговорили правила обмена красоты на деньги, дело закончится разрывом.

Не знаю, что стало с этой женщиной, однако комментарии под ее объявлением не дают мне оснований считать, что такой подход к поиску мужа закончился чем-то хорошим. Эта женщина настолько напористо вводила рыночные нормы в отношения, что многие респонденты сравнили ее объявление с обычной коммерческой сделкой. Один анонимный респондент перевел обсуждение на новый уровень. Он заявил, что соответствует необходимым критериям, однако добавил, что ее предложение неэффективно с точки зрения бизнеса, поскольку его активы (деньги) имеют все шансы увеличиваться со временем, в то время как ее активы (красота) по мере старения с годами будет

подвергаться амортизации и износу. Затем он (вполне справедливо) добавил, что в такой ситуации экономически рациональной будет не покупка, а аренда.

ГЛАВА 5

Сила бесплатного печенья

Как БЕСПЛАТНОЕ делает нас менее эгоистичными

Некоторое время назад я решил своими глазами посмотреть на один из самых печально известных примеров беззастенчивого капитализма в действии, основанного на чистом спросе и предложении. Я имею в виду «Забег невест» — мероприятие, которое ежегодно проводится с 1947 года и представляет собой ответ торговой сети Filene's Basement на знаменитый забег быков в испанском городе Памплоне. Вместо того, чтобы смотреть, как быки весом несколько центнеров преследуют и топчут безрассудных людей, я наблюдал за тем, как около 1000 раскрасневшихся будущих невест (и их подружек) толкаются в битве за дизайнерские свадебные платья, продававшиеся с огромной скидкой. По данным сайта магазина www.filenesbasemen.com, платья, изначально оцененные во многие тысячи долларов, распродают в этот день за сущие копейки (от 249 до 699 долларов).

Рано утром в день распродажи невесты в сопровождении небольших армий своих мам и друзей выстраиваются перед магазином (кое-кто даже разбивает там лагерь накануне вечером). В ту же минуту, когда открываются двери, они превращаются в безумную, кричащую и толкающуюся толпу, бегущую к вешалкам, чтобы схватить как можно больше платьев и унести их с собой (полезный совет для невест: оденьте своих

друзей в яркую одежду или дайте им дурацкие головные уборы, чтобы быстрее найти их в толпе). Вешалки пустеют примерно за минуту. Расхватав кучи платьев, женщины стягивают с себя одежду и начинают примерку. неподходящие платья просто отбрасываются в сторону, и бедные измотанные продавцы-консультанты пытаются собрать их и снова повесить на место.

И хотя мне довелось слышать ужасные истории о травмах и драках, сам я не видел ничего особенно жестокого. Однако мне все же пришлось быть свидетелем и ужасающего эгоизма, и невероятно густой концентрации ругательств в воздухе (подозреваю, что, если бы женихи присутствовали при этих сценах, кое-кто из них всерьез бы задумался над отказом от своего предложения).

* * *

Традиционная экономика довольно просто и прямолинейно объясняет происходящее в Filene's Basement при столь сильном падении цен на свадебные платья. Когда цена на платье Vera Wang снижается с 10 000 долларов до 249, связанное с платьем возбуждение («спрос» на экономическом жаргоне) значительно возрастает. Но, если говорить точнее, спрос повышается по двум причинам. Согласно первому закону спроса, он растет, поскольку на рынке дизайнерских платьев появляется больше покупательниц (цены становятся доступными). А согласно второму закону спроса, он повышается, поскольку по таким новым ценам женщины могут позволить себе купить больше разных вещей. Этот второй закон менее применим в случае свадебных платьев, поскольку женщинам обычно нужно лишь одно, однако оно куда более применимо в случаях, где нам пригодится много единиц товара (печенье, свитеры и т.д.). Тем не менее даже в этом примере я заметил, что несколько женщин все же уходили из магазина с несколькими платьями. Эти два закона

можно считать краеугольными камнями стандартного экономического правила спроса (стоит, впрочем, отметить, что происходящее в Filene's напоминает скорее не просто демонстрацию закона «повышения спроса», а полноценные свадебные бои без правил).

* * *

Эти два экономических закона спроса кажутся совершенно разумными, но, как мы узнали в главе 4 «Цена социальных норм», рыночные правила — это всего лишь некоторые из множества сил, воздействующих на нас. Нам как социальным животным также приходится иметь дело с социальными силами — а когда экономические и социальные силы перемешиваются между собой, исход порой отличается от ожидаемого. В процессе изучения взаимодействий между социальными и рыночными нормами мы обнаружили, что, когда в дело вступают деньги, воздействующие на социальные нормы, мотивация может не повыситься, а снизиться. К примеру, если я попрошу вас помочь мне поменять шину, вы, возможно, подумаете: «Ну хорошо, Дэн — достаточно приятный парень, и я буду счастлив помочь ему». Но если бы я сказал: «Можете ли вы помочь мне поменять шину, скажем, за 3 доллара?», вы бы подумали: «Боже, что за дебил! Он действительно думает, что мое время стоит так мало?» Иными словами, когда я прошу вас об одолжении и добавляю к предложению 3 доллара, то вы не думаете: «Прекрасно! Я помогу Дэну и еще получу за это деньги». Вместо этого вы меняете свое видение ситуации, воспринимаете ее как связанную с работой и приходите к выводу, что она не стоит потраченного времени (разумеется, если бы я предложил вам 175 долларов, то вы, возможно, и согласились бы).

Таким образом, важный урок состоит в том, что, когда мы предлагаем людям деньги в ситуации, управляемой социальными

нормами, этот дополнительный платеж способен снизить их желание помочь нам.

Но что если бы ситуация была обратной и мы попросили бы людей заплатить нам за что-то? Сработает ли эффект социальных норм точно таким же образом? Именно этот вопрос — эффект от совмещения социальных и рыночных норм в различных ситуациях — я и захотел исследовать вместе с Ури Гнизи (профессором Университета штата Калифорния в Сан-Диего) и Эрнаном Харуви (профессором Университета штата Техас в Далласе).

Чтобы вы более конкретно поняли, что представляет собой этот эффект, представьте, что одна из ваших коллег — назовем ее Сьюзен — умеет хорошо печь. Как-то на выходных от скуки Сьюзен печет 100 штук овсяно-шоколадного печенья по знаменитому бабушкиному рецепту, в силу чистого совпадения в вашем офисе работает как раз около сотни людей. Поскольку ваше рабочее место находится рядом со Сьюзен, она, придя в офис, ставит коробку с восхитительно пахнущим печеньем именно перед вами. Сколько кусочков вы возьмете и почему? Скорее всего, вы довольно быстро примете решение, исходя из степени вашего голода, размера талии и любви к шоколадно-овсяному печенью. Возможно, вы подумаете и о том, что почувствуют ваши коллеги, если вы возьмете себе слишком много печенья и им его просто не достанется. С учетом всего этого и важности социальных норм вы решаете взять всего одно или два.

Давайте рассмотрим иной вариант этой ситуации. На сей раз Сьюзен подходит к вашему столу и предлагает вам купить у нее печенье по 5 центов за штуку. Сколько кусочков вы возьмете теперь и что будет управлять вашим решением? Скорее всего, вы вновь примете во внимание уровень голода, размер талии и любовь к печенью. Однако в отличие от предыдущего случая на этот раз вы не будете испытывать никаких угрызений совести, купив кучу печенья с намерением прихватить его домой (зная,

как сильно оно понравится вашим детям). И вы даже не задумаетесь о том, что, забирая у Сьюзен почти все печенье, вы лишаете радости своих коллег.

Почему же ваше решение настолько сильно меняется после того, как Сьюзен назначает цену на печенье (скажем, 5 центов за штуку)? Все просто — попросив у вас деньги, Сьюзен добавила рыночные нормы, и те исключили социальные нормы, которыми до этого управлялись ваши отношения. Еще интереснее тот факт, что в обоих случаях вы совершенно ясно понимаете: чем больше печенья вы возьмете себе, тем меньше достанется вашим коллегам. Однако если Сьюзен предлагает свое печенье бесплатно, то я готов биться об заклад, что вы задумаетесь о социальной справедливости, последствиях того, что вас посчитают слишком алчным, и о благополучии своих коллег. Но как только в процесс обмена вовлекаются деньги, вы перестаете размышлять о том, что правильно и неправильно с социальной точки зрения, а просто хотите максимизировать долю своего печенья.

Согласно той же логике, если вы идете в магазин Filene's Basement и видите там фантастические скидки на свадебные платья, то вам даже не приходит в голову подумать обо всех остальных женщинах, которым тоже хотелось бы купить по дешевке платье Vera Wang, — и поэтому хватаете столько платьев, сколько можете удержать в руках. В процессах экономического обмена мы ведем себя совершенно эгоистично и нечестно. И при этом нам кажется вполне разумным следовать зову кошелька.

* * *

Мы с Ури и Эрнаном решили выяснить, как же будет разворачиваться в реальности каждый из умозрительных сценариев с печеньем Сьюзен. С этой целью мы установили

самодельный прилавок в студенческом центре MIT и принялись наблюдать за исходом двух экспериментальных сценариев:

Сценарий 1. Представьте себе, что вы — учащийся колледжа, торопливо бегущий через студенческий центр на очередное занятие. Вы видите перед собой прилавок с плакатом, на котором написано «Жевательные фруктовые конфеты Starburst по 1 центу на штуку». Давайте предположим, что вы тут же вспоминаете о том, что не успели пообедать... да и к тому же они стоят всего по центу за штуку. Так что вы сдаетесь и покупаете десяток Starburst. Отличная замена обеду!

Сценарий 2. Условия те же самые, однако на сей раз на плакате написано «Жевательные фруктовые конфеты Starburst — бесплатно!». Вы вспоминаете о том, как совали такие конфеты в рот, когда ходили в детстве в кино — это были те редкие счастливые моменты, когда родители позволяли вам есть много сладкого. Что вы будете делать теперь? Сколько Starburst вы возьмете? Согласно двум законам спроса, новая и соблазнительно низкая цена, равная нулю, заставит большее число людей взять себе Starburst и количество конфет, которое они возьмут, будет также больше.

Мы установили наш прилавок с конфетами в центре после полудня, когда поток студентов был более-менее стабильным, и время от времени меняли условия, чередуя плакаты (плакат с ценой 1 цент олицетворял сценарий, который мы назвали «денежное условие»). Мы посчитали количество студентов, останавливавшихся у нашего прилавка, и количество конфет Starburst, которые они либо покупали, либо брали просто так. Мы обнаружили, что при денежном условии в среднем за час около прилавка останавливались и покупали конфеты 58 студентов, а при бесплатном условии — 207 студентов, то есть приблизительно в три раза больше. Как и предсказывает теория спроса, снижение цены привело к росту числа потребителей продукта. Пока что первый закон спроса выдержал проверку.

Теперь поговорим о втором законе. Учитывая его, вы можете предположить, что после падения цены с 1 цента до 0 каждый из студентов стал брать больше конфет, чем раньше. А поскольку количество студентов, останавливавшихся у нашего прилавка, в этом случае возросло втрое, вы наверняка ожидаете, что совокупное действие этих двух сил спроса существенно поднимет общий спрос при бесплатном варианте и он окажется выше, чем при денежном. Итак, насколько больше конфет взяли студенты при бесплатном условии? Вопрос с подвохом. На самом деле они брали меньше!

Когда Starburst стоили по центу за штуку, среднее количество конфет в расчете на потребителя составляло 3,5, а когда цена упала до нуля, среднее значение снизилось до 1,1. Когда конфеты были бесплатными, студенты максимально себя ограничивали. Почти все студенты применяли в этой ситуации одно и то же простое правило социальных норм — они скромно брали по одной конфете. И понятно, что это прямо противоречит второму закону спроса. Но как же сработали вместе эти две силы спроса? Увеличение количества остановившихся людей и уменьшение количества конфет, которые брал каждый из них, привело к тому, что после снижения цены до нуля у нас осталось больше конфет.

Полученные результаты означают, что в случаях, когда цена не является частью процесса обмена, мы становимся менее эгоистичными и начинаем больше думать о благополучии других. Это наглядно продемонстрировал наш эксперимент: когда цена снизилась до нуля, потребители стали ограничивать себя и брать меньше конфет. Так что, хотя продукт (в нашем случае конфеты) и был более привлекательным для большего количества людей, он также заставлял людей больше думать о других, заботиться о них и жертвовать своими желаниями во благо окружающих. Судя по всему, мы — заботливые социальные животные, однако, когда в правила игры вмешиваются деньги, эта наша склонность отчасти приглушается.

* * *

Результаты нашего эксперимента позволяют также объяснить одну из главных загадок жизни — почему, когда мы обедаем с друзьями, нам так сложно взять с тарелки последнюю оливку. Представьте себе, что вы отправляетесь на день рождения друга. Столы уставлены восхитительными закусками — сыром, фруктами, корнишонами, оливками и крошечными кростини. Вы ходите по комнате, беседуете со старыми приятелями, вино течет рекой. В какой-то момент вы заходите на кухню и видите там великолепный четырехслойный торт «Красный бархат» (именно такой, какой вы любите). Болтая с другими гостями, вы никак не можете перестать думать об этом восхитительном торте. И все, чего вы хотите, это уединиться с тортом в чулане, втихомолку съесть столько, сколько можете, а если у кого-то потом возникнут вопросы — свалить все на собаку. Но что вы делаете в реальности? Вы выстраиваете баланс между собственными желаниями и желаниями своих друзей, довольствуясь лишь кусочком среднего размера.

Недавно я оказался в подобной ситуации с двумя моими коллегами и друзьями, Дживуном Шином и Ниной Мазар. Если вам приходилось бывать в ресторане суши с друзьями, то вы знаете, что чем меньше роллов «Калифорния» и кусочков сашими остается на общем блюде в середине стола, тем сильнее сидящие вокруг стола люди стесняются их брать. В конце нашей дружеской трапезы остался лишь одинокий кусочек острого тунца, и казалось, что никто из нас уже не хочет избавить его от страданий. Когда официантка принесла нам счет и попыталась забрать блюдо с одиноким куском суши, я спросил ее, как часто люди оставляют последний кусок на блюде. «Почти каждый раз», — ответил она.

За свою жизнь мне довелось съесть немало суши, и я не помню ни одного случая, когда я оставлял что-то в тарелке, если у меня

была своя личная порция. Каким-то странным образом, питаюсь в одиночку, я всегда доедаю все до конца. Однако, когда суши находятся на большом блюде в середине стола, почему-то начинает казаться, что забирать последний кусок — это несколько невежливо. «Я уже больше не могу, — обычно говорю я друзьям в таких случаях. — Съешьте его кто-нибудь!»

Что же это за магия, связанная с суши? Да просто общая тарелка превращает пищу в общий ресурс, а как только что-то становится частью общественного блага, оно приводит нас в реальность социальных норм, где принято делиться с другими.

* * *

Но вернемся к нашим экспериментам. Следующий вопрос, который мы хотели изучить, состоял в том, действительно ли закономерность, которую мы увидели в экспериментах, была вызвана переходом от платного к бесплатному. Или, если мы снизим цены на конфеты до какой-то цены выше нуля, произойдет то же самое? Согласно теории социальных норм, подобное странное поведение спроса должно проявляться лишь в случае, когда цена падает до нуля, — ведь мы начинаем думать о социальных последствиях наших действий только в тех ситуациях, где цена не выступает элементом обмена. Мы с Ури и Эрнаном решили лучше рассмотреть эту гипотезу в своем следующем эксперименте.

Этот эксперимент был выстроен примерно так же, как и предыдущий, за исключением того, что мы вернулись к хорошо знакомым и невероятно вкусным шоколадным трюфелям Lindt (которые стали для нас своего рода экспериментальным эталоном). Мы начали предлагать шоколад проходящим мимо студентам по самым разным ценам. Мы уже видели то, что экономисты называют «загибающейся кривой спроса», в случае, когда цена была снижена с 1 цента до 0 (это понятие означает,

что при снижении цены спрос будет не расти, а падать). Что произойдет со спросом, если мы снизим цену с 10 центов до 5? А с 5 до 1 цента? Или, как в первом эксперименте, с 1 цента до 0?

Когда мы снизили цену на шоколад с 10 до 5 центов, предсказания обоих законов спроса сбылись, и в целом мы заметили увеличение спроса примерно на 240%. То же самое произошло, когда цена была снижена с 5 до 1 цента, — спрос увеличился примерно на 400%. Однако, как и в первом эксперименте, когда мы снизили цену с 1 цента до 0, первый закон спроса сработал (шоколадом заинтересовалось больше людей), но второй — нет (каждый человек брал меньше шоколада), и, в общей сложности, мы заметили снижение спроса примерно на 50%.

Эти результаты означают правильность теории спроса — но за исключением тех случаев, когда мы имеем дело с ценой, равной нулю. Когда цена не выступает частью сделки, в дело вступают социальные нормы. Они заставляют людей обращать внимание на интересы других и вследствие этого ограничивать потребление до уровня, который не оказывается слишком обременительным для общедоступного ресурса. Фактически, когда цены равны нулю, а социальные нормы выступают частью уравнения, люди смотрят на мир как на всеобщее благо. Какой важный урок можно извлечь из этой ситуации? Отсутствие цены — это сигнал о том, что действуют социальные нормы, а руководствуясь социальными нормами, мы начинаем больше заботиться о других.

* * *

Еще один важный урок из главы 4 связан с возможностью замаскировать сделку с помощью нефинансовых понятий. С помощью этого мы можем избежать подавления (на языке экономистов «вытеснения») преимуществ социальных норм (подарить теще подарок — это хорошая идея, а заплатить ей за

прекрасный ужин на День благодарения — нет, даже если оба этих действия обойдутся вам в одну и ту же сумму).

Такая маскировка помогает нам балансировать на грани социальных норм. Но, если предположить, что подарки представляют собой один из механизмов маскировки, существуют ли другие подобные механизмы? Как насчет прилагаемых усилий? За многие годы мне доводилось тестировать немало программных продуктов, и задним числом удивительно осознавать, сколько времени и сил я на это потратил и сколько поломок компьютера пережил. Возможно ли, что, поскольку разработчики программ просили меня помочь, не предлагая взамен денег, я был готов этим заниматься даже при значительных личных издержках?

Понятно, что усилия — это не то же самое, что подарок, но можно ли считать, что они — не то же самое, что деньги? Может быть, существует некая шкала, с одной стороны которой располагаются строгие нормы финансового обмена, с другой — социальные нормы в своем чистом виде, а усилия — где-то между ними? Нам стало интересно, каким может оказаться результат безденежной сделки, включающей в себя одни лишь усилия. Способны ли усилия подрывать социальные нормы так же, как финансовые сделки? Позволяет ли обмен усилиями сохранять социальные нормы точно так же, как в случаях, когда мы вообще не упоминаем деньги? Или же результат окажется где-то посередине?

Для изучения этого вопроса мы затеяли новый эксперимент. На сей раз моя ассистентка ходила по зданию MIT Media Lab с подносом, на котором лежали в ряд 50 трюфелей Lindt. В «бесплатной» версии эксперимента она просто спрашивала людей: «Не хотите ли конфет?» (обратите внимание на множественное число, позволявшее участникам взять больше одной конфеты). В «денежной» версии эксперимента она спрашивала: «Не хотите ли конфет? Всего по центу за штуку». И,

наконец, в версии, предполагавшей «усилия», она вручала участникам стопки листов с буквами, напечатанными в случайном порядке. Участники могли (но не были обязаны) взять себе конфету за каждую найденную ими пару букв «с». Они могли работать так долго, как только хотели, и прилагать столько усилий, сколько считали нужными (в целом на листах было 50 пар букв, и найти их было достаточно легко).

Самые прожорливые участники в денежном варианте брали в среднем по 30 трюфелей каждый. Участники «бесплатной» версии эксперимента скромно ограничивались 1,5 конфеты. А вот результаты участников группы, предполагавшей усилия, оказались примерно посередине, но ближе к результатам «бесплатной» версии: участники брали в среднем по 8,6 конфеты в обмен на успешный поиск пар букв (то есть в среднем на 21 конфету меньше, чем в денежном варианте).

Такие результаты дают нам основания предполагать, что усилия находятся где-то посередине шкалы. Они не создают того же уровня социального самосознания, что и *бесплатное*, однако похоже, что участники действительно задумывались о последствиях своих действий для остальных, когда решали, сколько конфет им взять. Мы обнаружили, что, когда в схему включаются усилия, это позволяет сохранять значительную часть социальных норм, хотя и не все. Судя по всему, старая поговорка «Время — деньги» (или в нашем случае «Усилия — деньги») не вполне корректна. Возможно, правильнее будет сказать, что усилия находятся где-то посередине спектра между рыночными и социальными нормами.

Главный урок этой истории состоит в следующем. Поскольку сделки, вовлекающие усилия, способны сохранять социальные нормы значительно лучше, чем финансовый обмен, нам стоит подумать о том, как побудить людей переключаться с оплаты услуг на вклад своих собственных усилий. В повседневной жизни нас часто просят прилагать усилия — заниматься отдельным

сбором мусора, присматривать за правопорядком в районе, помогать детям с уроками, участвовать в добровольной помощи бездомным и т.д. В каждом из этих случаев участие не имеет особого экономического смысла. Почему бы не заплатить кому-то за то, чтобы он делил наш мусор по разным кучкам, охранял наш район, помогал нашим детям с уроками или раздавал суп в благотворительной столовой? Да, это выглядит экономически неэффективным, но, когда мы вкладываем в процесс усилия, а не деньги, это помогает нам оставаться в поле социальных норм, а следовательно, и принимать во внимание благополучие остальных.

* * *

По большей части на протяжении этой главы я обсуждал случаи, в которых цены менялись с какого-то явного значения на нулевое. Разумеется, некоторые вещи, бесплатные или считающиеся общим ресурсом, могут существовать и в реальности рыночных сил. Примером может служить ситуация с торговлей квотами на выбросы углекислого газа. Здесь возникает явное пересечение между социальными и рыночными нормами[17]. Государственная программа ограничения промышленных выбросов с помощью квот содержит ряд экономических стимулов для того, чтобы компании и целые отрасли меньше загрязняли атмосферу; чем меньше компании загрязняют окружающую среду, тем меньше они должны за это платить. Более того, если компании вообще не пользуются своими квотами, они могут извлечь из этого прибыль и продать квоты другим компаниям с менее экологически чистым производством. Добродетель способна приносить деньги!

Однако в свете экспериментов, описанных в этой главе (а также в главе 4), нам стоит рассмотреть и темную сторону установления цены на загрязнение природы. Если за выбросы

ядовитых веществ в атмосферу взимается плата, компания может провести анализ издержек и преимуществ и прийти к выводу, что ей по карману загрязнять окружающую среду еще больше. Поскольку речь здесь идет о рынке и компании платят за свое право загрязнять атмосферу, то нет смысла говорить о морали или беспокойстве за судьбу окружающей среды. Если вы не можете купить или продать право на загрязнение, ситуация перейдет в поле социальных норм.

Если мы хотим, чтобы вопросы выбросов в атмосферу оказались под контролем социальных норм, нам не стоит сидеть сложа руки и надеяться, что люди просто начнут заботиться друг о друге. Нам нужно превратить выбросы в нечто легко измеримое и поддающееся наблюдению, а затем стимулировать людей к тому, чтобы они обратили внимание на происходящее и поняли его важность. К примеру, мы могли бы предавать публичной огласке данные о выбросах в различных странах и компаниях, а также информацию о влиянии выбросов на окружающую среду. Эту информацию можно было бы включать в финансовую отчетность компаний, предоставляемую акционерам. Или же мы могли бы заставить компании публиковать ее на упаковках своих продуктов, примерно так же, как информацию о питательной ценности на упаковках с едой.

Я не утверждаю, что программа ограничения промышленных выбросов с помощью квот — плохая идея, но думаю, что, когда на кону оказываются общественные интересы или вопросы защиты окружающей среды, наша задача состоит в том, чтобы понять, какие из двух типов норм — социальные или рыночные — обеспечат нам наиболее желательный исход. В частности, политики должны с особой осторожностью включать в процессы рыночные нормы, чтобы те не подорвали социальные.

* * *

Теперь, когда мы узнали, как социальные нормы побуждают людей меньше заботиться о своих эгоистичных целях и обращать больше внимания на благополучие других, возможно, вы ожидаете, что я предложу какую-нибудь гениальную идею для включения социальных норм и цивилизованности в «Забеге невест». Я бы очень хотел иметь решение, позволяющее этим женщинам вести себя более разумным или хотя бы менее жестоким образом. Однако пугающие воспоминания об этом событии не позволяют мне представить, каким образом можно было бы стимулировать будущую невесту думать об абстрактной идее «интересов других людей», а не о конкретной реальности — свадебном платье, продающемся со скидкой (в течение нескольких следующих недель я вглядывался в лица своих друзей и задавался вопросом, готовы ли и они топтать друг друга в унижительном акте розничной похоти).

Вы можете спросить, почему же я так легко отказываюсь от решения этой задачи. Но я считаю, что успешная работа социальных норм возможна лишь тогда, когда люди не находятся в эмоционально возбужденном состоянии. Когда вы сконцентрированы, ваше тело и мысли связаны лишь с одной эмоциональной целью — покупкой свадебного платья, — вам сложно думать о других. Как мы увидим в следующей главе, в ситуациях, когда эмоции берут верх, социальные нормы неминуемо будут отброшены в сторону, как не подходящие по размеру платья Vera Wang.

ГЛАВА 6

Влияние возбуждения

Почему «горячее» гораздо горячее, чем мы думаем

Спросите студентов мужского пола в возрасте около 20 лет, занимались ли они когда-нибудь незащищенным сексом, и вы услышите в ответ целую лекцию о риске заболеваний, передающихся половым путем, и нежелательной беременности. Спросите их в любых неудобных для разговора обстоятельствах — например, когда они делают домашнее задание или слушают лекцию, — нравится ли им, когда их шлепают во время секса, или как они относятся к сексу втроем. Они вздрогнут. «Ни в коем случае», — ответят они. Затем, прищурившись, посмотрят на вас в упор и подумают: «Что за придурок! Задаст такие вопросы с места в карьер».

В 2001 году (когда я работал в Беркли) мы с моим многолетним соратником и другом великим преподавателем Джорджем Ловенстайном попросили нескольких толковых студентов помочь нам разобраться в одном вопросе. Мы хотели выяснить, в какой степени рациональные и интеллектуально развитые люди могут предсказать изменение своего поведения, связанное с эмоционально насыщенным, страстным состоянием. Чтобы сделать исследование более достоверным, мы должны были оценить ответы респондентов в тот момент, когда они находились во власти подобного эмоционального состояния. Мы могли бы заставить наших участников чувствовать гнев или

голод, страх или беспокойство. Однако мы предпочли, чтобы они испытали приятные эмоции.

Мы решили изучить механизм принятия решений в условиях сексуального возбуждения — и не из-за собственных эксцентричных пристрастий, а потому, что понимание влияния возбуждения на поведение способно помочь обществу справиться с такими серьезными проблемами, как подростковая беременность и распространение ВИЧ. Сексуальная мотивация присутствует практически в каждом нашем действии, однако мы крайне мало понимаем, каким образом она влияет на процессы принятия нами решений.

Более того, поскольку мы хотели понять, смогут ли участники заранее предсказать, как они будут вести себя в определенном эмоциональном состоянии, это состояние уже должно было быть им хорошо знакомо. Это сделало решение простым. Если и есть что-то предсказуемое и знакомое для 20-летних мужчин — студентов колледжа, так это регулярность, с которой они испытывают сексуальное возбуждение.

* * *

Рой, приветливый и усердный студент-биолог, обучающийся в Беркли, работает не покладая рук — но не над своим дипломом. Полулежа в узкой кровати в темной комнате общежития, он быстро мастурбирует при помощи правой руки.левой рукой он стучит по кнопкам клавиатуры ноутбука, лихорадочно просматривая на мониторе одну за другой фотографии обнаженных женщин в эротических позах. Его сердце бьется все сильнее.

По мере нарастания возбуждения Рой двигает вверх рычажок «измерителя возбуждения» на экране компьютера. Как только он достигает ярко-красной «верхней» зоны, на экране появляется

вопрос: «Мог бы секс с человеком, которого вы ненавидите, доставить вам удовольствие?»

Движением левой руки Рой выбирает на экране ответ (из вариантов «нет» и «да») и нажимает клавишу ввода. На экране возникает следующий вопрос: «Могли бы вы подсыпать женщине наркотик для того, чтобы увеличить шансы на занятие с ней сексом?»

Рой вновь выбирает подходящий вариант ответа, после чего возникает новый вопрос: «Всегда ли вы пользуетесь презервативами?»

* * *

Университет в Беркли сам по себе является дихотомическим. Именно здесь происходили известные студенческие волнения 1960-х годов, а местные жители до сих пор называют район, расположенный слева от центра города, народной республикой Беркли. Однако среди жителей большого кампуса университета велика доля зажиточных конформистов. Опрос студентов-новичков, проведенный в 2004 году, показал, что лишь 51,2% респондентов могут назвать себя либералами. Более трети (36%) посчитали свои взгляды умеренными, а 12% заявили о своем консерватизме. К моему удивлению, когда я приехал в Беркли, то обнаружил, что студенты в целом не были слишком дикими, воинственными или склонными к риску.

Объявления, которые мы развесили вокруг Спроул Плаза, главного здания университета, гласили: «Требуются участники для исследования. Мужчины, гетеросексуальные, старше 18 лет. Исследование посвящено вопросам возбуждения и принятия решений». В объявлении также говорилось о том, что время эксперимента составит около одного часа, что каждый человек получит за участие в нем 10 долларов и что в экспериментах будут использованы материалы, способствующие сексуальному

возбуждению. Лица, заинтересовавшиеся исследованием, могли связаться с нашим ассистентом Майком при помощи электронной почты.

Для этого исследования мы решили использовать только мужчин — с точки зрения секса мужчины устроены гораздо проще женщин (мы пришли к этому выводу после многочисленных дискуссий между собой и с участием наших ассистентов, среди которых были как мужчины, так и женщины). Для достижения успеха нам нужна была только затемненная комната и экземпляр журнала *Playboy*.

Немаловажная проблема состояла в том, чтобы получить одобрение на этот эксперимент у руководства Школы менеджмента Слоун (которое и пригласило меня в Беркли). Это само по себе было испытанием. Прежде чем разрешить проведение исследования, ректор Дин Шмалензи созвал комитет, состоявший в основном из женщин, чтобы обсудить наш проект. У комитета были определенные сомнения. Что, если в результате эксперимента кто-либо из участников вспомнит свои подавленные воспоминания о сексуальных унижениях, которым он подвергался в детстве? А что случится, если участник поймет, что он сексуальный маньяк? Эти вопросы показались мне необоснованными, так как у любого студента колледжа, имеющего компьютер с доступом к интернету, есть возможность просмотреть порнографию на любой вкус.

И хотя бизнес-школа зашла в тупик и не смогла принять окончательного решения относительно эксперимента, мне повезло. В то время я работал в Media Lab MIT, руководитель которой Уолтер Бендер охотно одобрил проект. Я был готов двинуться вперед. Однако опыт общения со Школой менеджмента Слоун показал, что даже через полвека после открытий Альфреда Кинси и несмотря на свою очевидную важность, секс продолжает оставаться своего рода табу для исследований — как минимум в некоторых учебных заведениях.

* * *

Так или иначе, мы развесили свои объявления; и, поскольку угадали, как именно можно привлечь студентов, вскоре у нас сформировался большой список крепких парней, желающих участвовать в эксперименте, в числе которых был и уже знакомый вам Рой.

Биография Роя была типичной для всех 25 участников нашего исследования. Он родился и вырос в Сан-Франциско. Рой представлял собой тот тип умного и доброго ребенка, о котором мечтает каждая потенциальная теща. Рой играл этюды Шопена на фортепиано и любил танцевать под музыку техно. В школе он учился на одни пятерки и был капитаном волейбольной команды. Он симпатизировал либертарианцам и собирался голосовать за республиканцев. Он был дружелюбным и милым и встречался всего с одной девушкой, с которой сохранял романтические отношения в течение года. Он собирался стать врачом, а его кулинарными слабостями были роллы «Калифорния» и салаты в Cafe Intermezzo.

Рой встретился с нашим помощником Майком в кофейне Strada — во дворике, где за чашкой кофе обсуждалось множество интеллектуальных тем, вплоть до очередной версии доказательства теоремы Ферма.

Они с Роем пожали друг другу руки и присели за столик.

— Рой, спасибо за то, что вы откликнулись на наше объявление, — сказал Майк и положил на стол несколько листов бумаги. — Для начала давайте с вами кое-что согласуем. — И Майк повторил то, что уже было сказано в объявлении: эксперимент связан с изучением сексуального возбуждения и принятия решений. Участие было добровольным, вся полученная в ходе эксперимента информация являлась конфиденциальной, участники имели право связываться с комитетом по защите прав участников эксперимента и т.д.

Слушая каждое условие, Рой кивал. Сложно было найти участника, более согласного с нашими правилами.

— Вы также можете прекратить свое участие в эксперименте в любой момент, — сказал Майк в заключение. — Все понятно?

— Да, — ответил Рой и, схватив ручку, подписал соглашение. Майк пожал ему руку.

— Отлично! Вот что будет дальше... — сказал он, достал из своего рюкзака Apple iBook и включил его. Помимо стандартной клавиатуры к компьютеру была подключена клавиатура с 12 разноцветными кнопками. — Это компьютер с дополнительным оборудованием. Используйте при ответе на наши вопросы только эту клавиатуру, — сказал Майк и показал на цветные кнопки. — Мы дадим вам специальный код, введя который в компьютер вы сможете начать эксперимент. В ходе сессии вам будут заданы вопросы, на которые вы будете отвечать, делая отметку на шкале между «нет» и «да». Если вы считаете, что вам может понравиться действие, предлагаемое в вопросе, нажмите «да», в противном случае — «нет». Помните, что мы просим вас предсказать, как вы будете вести себя в состоянии возбуждения и что вам может понравиться в этом состоянии.

Рой снова кивнул.

— Мы просим вас устроиться в кровати, поставить компьютер на стул так, чтобы вы его видели и могли до него дотянуться, — продолжал Майк. — Поставьте клавиатуру рядом с собой так, чтобы вы могли ею пользоваться без проблем, и убедитесь в том, что вы один.

Глаза Роя блеснули.

— Когда вы закончите эксперимент, напишите мне электронное письмо, и мы встретимся снова. После этого вы получите свои 10 долларов, — закончил Майк.

Майк не сказал Рою, какие именно вопросы будут ему задаваться. Сессия началась с того, что Рою было предложено представить себя в состоянии сексуального возбуждения и

ответить на вопросы так, как если бы он находился во власти этого возбуждения. Первая группа вопросов была связана с сексуальными предпочтениями. «Находите ли вы женскую обувь эротичной? Можете ли вы представить себе, что испытываете сексуальное влечение к женщине 50 лет? Способны ли вы испытывать удовольствие от секса с крайне тучным человеком? Может ли доставить вам удовольствие секс с человеком, которого вы ненавидите? Нравится ли вам заниматься сексом втроем или связывать своего сексуального партнера? Может ли простой поцелуй быть пугающим?»

Вторая группа вопросов была связана с возможностью участия в аморальных действиях — например, в изнасиловании партнера на первом свидании. «Готовы ли вы сказать женщине, что любите ее, для того, чтобы повысить свои шансы на секс с ней? Считаете ли вы допустимым напоить женщину, чтобы с большей вероятностью заняться с ней сексом? Готовы ли вы продолжать свои попытки заняться сексом после того, как вам говорят “нет”?»

Третья группа вопросов была связана с возможностью совершения действий, связанных с незащищенным сексом. «Снижает ли презерватив степень удовольствия от секса? Используете ли вы презерватив, если не знаете сексуальной истории своего нового партнера? Будете ли вы настаивать на использовании презерватива, даже предполагая, что ваша потенциальная партнерша (пока вы отвлекаетесь на поиски презерватива) может передумать и отказать вам в сексе?»[\[18\]](#).

Через несколько дней Рой, ответивший на вопросы, находясь в спокойном и рациональном состоянии, вновь встретился с Майком.

— Некоторые вопросы были весьма интересными, — заметил Рой.

— Да, я знаю, — гордо ответил Майк, — Кинси по сравнению с нами — дитя. Кстати, мы проводим еще одну экспериментальную сессию. Вы хотели бы принять в ней участие?

Рой чуть улыбнулся, пожал плечами и кивнул. Майк протянул ему несколько страниц:

— Тогда я попрошу вас подписать ту же форму согласия, но задание для вас будет несколько иным. Следующая сессия будет отчасти похожа на предыдущую, однако мы хотели бы, чтобы вы привели себя в возбужденное состояние. Для этого мы попросим вас смотреть на возбуждающие картинки и заниматься при этом мастурбацией. Мы хотим, чтобы, достигнув возбужденного состояния, вы не дошли до эякуляции. Но, даже если это случится, компьютер надежно защищен.

Майк вытащил из рюкзака другой Apple iBook. На этот раз клавиатура и экран были покрыты тонким слоем пищевой пленки.

Рой соорудил гримасу.

— Я и не знал, что компьютеры могут забеременеть.

— Без вариантов, — засмеялся Майк. — Он предохранен. Но мы бы хотели, чтобы он остался чистым.

Майк объяснил, что Рою требуется просмотреть ряд эротических изображений (способных повысить степень его сексуального возбуждения) на экране компьютера, а затем ответить на те же вопросы, что и раньше.

* * *

В течение трех следующих месяцев в нашем эксперименте приняли участие несколько классных парней из Беркли. В ходе сессий, проводимых, когда участники находились в холодном, бесстрастном состоянии, они предсказывали, какими будут их сексуальные и моральные решения в тот момент, когда они достигнут возбуждения. В течение сессий, проводимых, когда участники действительно находились в «горячем», возбужденном состоянии, они должны были точно так же спрогнозировать свои решения. Но на этот раз, поскольку участники на самом деле

были охвачены страстью, они, по-видимому, лучше осознавали свои предпочтения. Когда исследование завершилось, мы подвели итоги. Они оказались достаточно последовательными и ясными — совершенно ясными, пугающе ясными.

Практически в каждом случае в зависимости от того, находились ли они в возбужденном или спокойном состоянии, наши прекрасные молодые участники отвечали на вопросы по-разному. В случае вопросов о сексуальных предпочтениях, на которые Рой и другие студенты отвечали, находясь в возбужденном состоянии, степень их желания принять участие в необычных сексуальных действиях оказалась в два раза выше (точнее, на 72% выше), чем высказанная в спокойном состоянии. К примеру, идея секса с животными оказалась для участников в возбужденном состоянии вдвое более привлекательной, чем в спокойном состоянии. При ответе на вопросы, связанные с аморальными действиями, участники в возбужденном состоянии были гораздо чаще (на 136%) готовы к таким действиям. И точно так же при ответе на вопросы, связанные с использованием презервативов, участники в возбужденном состоянии были готовы отказаться от презервативов на 25% чаще, чем в спокойном состоянии, несмотря на все предупреждения о важности презервативов, которые год за годом обрушивались на них со всех сторон. Во всех этих случаях они не смогли спрогнозировать влияние возбуждения на свои сексуальные предпочтения, нравственные принципы и отношение к безопасному сексу.

Результаты показали, что Рой и другие участники, находясь в холодном, рациональном состоянии, контролируемом супер-эго, относились к женщинам с уважением; респондентов не привлекали различные сексуальные отклонения, о которых мы их спрашивали; они стояли на высоких моральных позициях; кроме всего прочего, они предполагали, что всегда будут пользоваться презервативами. Они считали, что полностью осознают себя, свои

предпочтения и действия, на которые способны. Однако, как оказалось впоследствии, они совершенно недооценили собственные реакции.

Каким бы образом мы ни группировали данные, в любом случае становилось ясно, что расхождения между сделанными в разных состояниях прогнозами участников были достаточно высокими. Практически все участники исследования показали, что в обычном состоянии они не могут четко предсказать, как поведут себя, находясь в возбужденном состоянии. Профилактика, защита, консерватизм и мораль полностью исчезли из зоны видения их радаров. Молодые люди были попросту неспособны оценить, насколько страсть может их изменить^[19].

* * *

Представьте себе, что вы просыпаетесь утром, смотрите в зеркало и обнаруживаете, что вашим телом завладел кто-то другой — человек, но совершенно вам незнакомый. Вы выглядите хуже, чем обычно. Ваши волосы длиннее, ваши губы тоньше, а зубы — острее. На кончиках ваших пальцев выросли когти, а лицо стало совершенно плоским. Из зеркала на вас смотрят два холодных глаза, похожих на глаза рептилии. Вы испытываете непреодолимое желание что-то разрушить или совершить насилие над другим человеком. Вы — уже не вы. Вы превратились в чудовище.

Однажды осенним утром 1885 года с подобным кошмарным видением столкнулся Роберт Льюис Стивенсон. Видение было настолько ужасным, что он закричал во сне. Разбуженный испуганной женой, он немедленно сел за работу над тем, что впоследствии назвал «Странная история доктора Джекила и мистера Хайда»⁶. В ней Стивенсон написал о том, что «человек на самом деле не един, но двоичен». Книга моментально получила

признание, что было неудивительно. Рассказанная в ней история пленила воображение людей Викторианской эпохи, очарованных дихотомией между приличиями, выраженными в лице вежливого ученого доктора Джекила, и неконтролируемой страстью, воплощенной в убийце Хайде. Доктору Джекилу казалось, что он понимает, каким образом нужно себя контролировать. Но, когда верх в нем брал мистер Хайд, ситуация полностью выходила из-под контроля.

Эта история была пугающей и захватывающей, но не новой. Задолго до появления «Царя Эдипа» Софокла или шекспировского «Макбета» внутренняя война между хорошим и плохим служила основой множества мифов, верований и литературных произведений. Пользуясь терминологией Фрейда, можно сказать, что в каждом из нас присутствует темная сторона (Оно, или Ид), способная грубо перехватить контроль у нашего супер-эго. Именно в таких случаях наш приятный и дружелюбный сосед, разъяренный дорожным происшествием, разбивает машину о стену. Или подросток берет ружье и расстреливает своих друзей, а священник насилует мальчика. Все эти в целом хорошие люди предполагают, что понимают себя. Однако в порыве страсти у них как будто щелкает внутри какой-то переключатель, и все моментально меняется.

Наш эксперимент в Беркли не только позволил еще раз продемонстрировать, что все мы напоминаем Джекила и Хайда, но и привел нас к новой мысли: каждый из нас независимо от того, насколько «хорошим» является, недооценивает влияние страсти на свое поведение. В каждом из случаев участники нашего эксперимента ошибались. Даже самые рациональные и прекрасные люди, находясь в пылу страсти, перестают напоминать тех людей, которыми были совсем недавно. Более того, люди не просто ошибаются относительно самих себя — они ошибаются по-крупному.

В обычной жизни, согласно результатам исследования, Рой является толковым, достойным, надежным, добрым и уравновешенным человеком. Его лобные доли мозга полноценно функционируют, и он полностью контролирует свое поведение. Однако, когда он находится в состоянии сексуального возбуждения и его рептильный мозг берет верх, он перестает узнавать самого себя.

Рой думает, что точно знает, как он будет вести себя в состоянии возбуждения, но его понимание довольно ограничено. Он не понимает, что, когда его сексуальная мотивация берет верх, он попросту отбрасывает всю осторожность. В своем стремлении удовлетворить сексуальные потребности он рискует заразиться венерической болезнью или послужить причиной нежелательной беременности. Когда он охвачен страстью, его эмоции размывают границу между правильным и неправильным. По сути, он даже не догадывается о том, насколько он непоследователен. Находясь в одном состоянии и пытаясь предсказать свое поведение в другом, он делает это неправильно.

Кроме того, исследование показало, что наша неспособность понять самих себя в различных эмоциональных состояниях не способна измениться к лучшему с опытом; мы приходим к неверным выводам, даже если проводим в возбужденном состоянии столько же времени, сколько и студенты из Беркли. Сексуальное возбуждение нам хорошо знакомо. Оно является глубоко личным переживанием и обычным явлением, присущим каждому человеку. Но даже учитывая это, мы систематически недопонимаем, насколько возбуждение подавляет наше супер-эго и в какой степени эмоции могут взять верх над нашим поведением.

* * *

Что же происходит, когда наша иррациональная сущность оживает в эмоциональном пространстве, которое кажется нам знакомым, но о котором мы на самом деле ничего не знаем? Если мы не можем понять самих себя, то возможно ли в принципе понять, каким образом мы сами (или другие люди) будем вести себя, «потеряв голову» — когда мы разгневаны, голодны, испуганы или находимся в состоянии сексуального возбуждения? Можно ли с этим что-то сделать?

Ответы на такие вопросы важны для нас, так как показывают, в каких ситуациях над нами может взять верх наш внутренний мистер Хайд. Когда начальник подвергает нас публичной критике, мы можем попытаться ответить ему яростным письмом, отправленным по электронной почте. Но не полезнее ли будет отложить написанное письмо в папку «Черновики» на несколько дней? Когда мы вылезаем из спортивной машины после тест-драйва на максимальной скорости, то не лучше ли для нас будет взять тайм-аут и обсудить с женой прежний план по приобретению минивэна вместо того, чтобы сразу же подписывать договор о покупке?

Вот лишь несколько примеров того, каким образом мы можем защититься от самих себя.

Безопасный секс

Многие родители и подростки, находясь в рациональном состоянии «доктора Джекила», склонны верить, что одного лишь обещания о воздержании — известного под лозунгом «Просто скажи “нет”» — будет достаточно для того, чтобы обезопасить себя от венерических заболеваний и нежелательной беременности. Предполагая, что это заклинание будет действовать даже в те моменты, когда эмоции достигают точки кипения, защитники подхода «Просто скажи “нет”» не считают

нужным рекомендовать подросткам носить с собой презерватив. Однако, как показывает наше исследование, когда кипят страсти, каждый из нас рискует отказаться от обещания «сказать “нет”» и, не раздумывая выпалить «да!». Если в этот момент у нас не будет презерватива, мы все равно скажем «да», независимо от того, насколько опасным может быть наше решение.

Что же это значит? Во-первых, необходимо обеспечить повсеместную доступность презервативов. Мы не должны каждый раз раздумывать, брать с собой презервативы или нет; они просто всегда должны быть при нас. Во-вторых, мы не можем предсказать, как будем вести себя в эмоционально насыщенной ситуации, до тех пор, пока в ней не окажемся. Для подростков это становится еще большей проблемой, следовательно, сексуальное образование должно меньше фокусироваться на физиологии и биологии репродуктивных систем, а больше — на стратегиях, позволяющих справляться с эмоциями, сопровождающими сексуальное возбуждение. В-третьих, мы должны признать, что одного лишь наличия презервативов и смутного представления о той эмоциональной буре, которую вызывает сексуальное возбуждение, может оказаться недостаточно.

Существует множество ситуаций, в которых подростки просто не смогут справиться со своими эмоциями. Лучшая стратегия для тех, кто хочет помочь подросткам гарантированно избежать секса, состоит в том, чтобы убедить их в необходимости уходить прочь от костра страсти сразу же, как только они заметят первые всполохи пламени — до того, как оно охватит их целиком. Воспользоваться этим советом на практике не так-то легко, однако результаты нашего исследования показывают, что бороться с искушением гораздо проще, пока оно не взяло над нами верх. Иными словами, предотвратить его проще, чем преодолеть.

Безусловно, это напоминает кампанию «Просто скажи “нет”», призывающую подростков избегать секса в случаях искушения.

Однако разница заключается в том, что «Просто скажи “нет”» предполагает, что мы способны отключить страсть в любой момент, в то время как наше исследование показывает, что это предположение неверно. Если отбросить споры о плюсах и минусах секса для подростков, становится ясным следующее. Если скоро мы хотим уберечь подростков от секса, венерических заболеваний и нежелательной беременности, мы должны использовать одну из двух стратегий. Мы можем научить их говорить «нет» *до того*, как искушение возьмет над ними верх и ситуация станет неуправляемой; или мы можем подготовить их к последствиям сказанного ими в минуту страсти «да» (к примеру, приучим их носить с собой презервативы). Одно ясно наверняка: если мы не учим молодежь правильно относиться к сексу в то время, когда они не до конца понимают происходящее, мы дурачим не только их; мы дурачим и самих себя. Главное, что мы должны помочь им понять: их реакции в спокойном состоянии отличаются от реакций, возникающих вследствие активного действия гормонов (разумеется, это справедливо для всех случаев изменения нашего поведения).

Безопасное вождение

Точно так же мы обязаны учить подростков (да и всех остальных) не садиться за руль во взвинченном состоянии. Но ситуации, когда подростки попадают в аварии на своих или родительских машинах, связаны не только с отсутствием опыта или воздействием гормонов. Может быть так, что машина набита смеющимися друзьями, из плеера несется оглушительно громкая музыка, адреналин зашкаливает, а правая рука водителя лежит не на руле, а ищет упаковку с картофельными чипсами или коленку сидящей рядом подружки. Кто думает о риске в такой ситуации? Наверное, никто. Однако в одном исследовании я прочитал, что

шансы попасть в аварию у сидящего за рулем подростка на 40% выше, чем у взрослого водителя. Когда в машине появляется второй подросток, вероятность аварии повышается вдвое, а при появлении третьего — еще в два раза⁷.

Для решения этой проблемы необходимо вмешательство со стороны. Не стоит наивно верить, что подростки в возбужденном состоянии помнят о том, как собирались себя вести (или как им рекомендовали себя вести родители). Почему бы не встроить в машины специальные предохранительные устройства, способные повлиять на поведение подростков? Машины могут быть оснащены модифицированной системой OnStar, которую подростки и родители настраивают, находясь в рассудительном состоянии. Если машина несется со скоростью более 100 км/ч по шоссе или более 60 км/ч по городским улицам, понятно, что это ни к чему хорошему не приведет. При превышении установленного лимита скорости или резких поворотах радиоприемник мог бы переключаться с хип-хопа на Вторую симфонию Шуберта (это позволит хотя бы немного притормозить подростков). Либо, как вариант, в разгар зимы может включаться кондиционер с холодным воздухом, а летом — отопление салона. Если в машине есть телефон, он может начать автоматически набирать номер мамы водителя (если это увидят ваши друзья, сидящие с вами в машине, вы испытаете большую неловкость). После столько явных предупреждений и сам водитель, и его друзья поймут, что мистеру Хайду пришло время подвинуться и уступить место за рулем доктору Джекилу.

И в этом нет ничего невозможного. В современных машинах уже полно компьютеров, контролирующих впрыск топлива, управление климатом и аудиосистемами. Машины, оснащенные системой OnStar, уже подключены к беспроводной сети. С помощью сегодняшних технологий автомобиль мог бы запросто автоматически связываться с мамой водителя-подростка.

Решения для жизни

Довольно часто женщины, собирающиеся рожать впервые, говорят врачам, что хотят обойтись в ходе родов без обезболивающих средств. Такое решение, принимаемое «на холодную голову», достойно восхищения, однако в тот момент женщины не могут себе и представить, какой болью порой сопровождается процесс рождения. Впоследствии они могут сильно пожалеть о том, что отказались от эпидуральной анестезии.

Помня об этом, мы с Суми (моей обожаемой женой), готовясь к рождению нашего первого ребенка Амита захотели проверить степень нашего мужества перед тем, как принимать решение об использовании эпидуральной анестезии. Для этого Суми погрузила руки в ведро со льдом на две минуты (мы последовали совету акушерки, уверявшей нас в том, что боль от этого упражнения вполне сопоставима с болью при родах). В это время я помогал ей правильно дышать. Если бы Суми не смогла вынести боли, связанной с этим испытанием, то она приняла бы решение в пользу обезболивающего при родах. После того как Суми в течение двух минут продержала руки в ведре со льдом, она ясно поняла все преимущества эпидуральной анестезии. Когда же пришло время рожать, всю любовь, которую Суми прежде испытывала к своему мужу, она перенесла на анестезиолога, сделавшего ей укол в самый болезненный момент родов. (Во второй раз мы добрались до больницы примерно за две минуты до рождения Неты, так что Суми все-таки получила опыт родов без обезболивания.)

* * *

Находясь в одном эмоциональном состоянии, сложно оценивать другое. Суми поняла эту истину на собственном

болезненном опыте во время родов. Но, чтобы сделать правильные выводы, нам необходимо каким-то образом испытать и понять то эмоциональное состояние, в котором мы будем находиться. Если мы поймем, как связываются между собой эти два состояния, это поможет нам принимать многие важные решения в своей жизни. Согласитесь, сложно представить себе, что мы переедем в другой город, не спросив перед этим у живущих в нем друзей, нравится ли им там жить. Точно так же мы, скорее всего, не пойдем в кинотеатр на новый фильм, не прочитав о нем заранее одну-две рецензии. Но не странно ли тогда, что мы так мало размышляем над тем, какую роль играют в наших решениях эмоции и рациональность? Почему мы отдаем этот вопрос на откуп психологам, а не стремимся разобраться с ним сами и в результате сталкиваемся с постоянно повторяющимися поражениями и неудачами в жизни? Нам необходимо исследовать обе основы своей сущности; мы должны осознавать, как выглядит наше спокойное и возбужденное состояние, и видеть, в каких случаях разрыв между спокойным и возбужденным состоянием приносит нам пользу, а в каких — приводит к проблемам.

Что показали наши эксперименты? По всей видимости, нам следует пересмотреть наши модели человеческого поведения. Может быть, человек не является полностью целостным существом. Возможно, мы на самом деле являемся совокупностью нескольких личностей. И хотя наш внутренний доктор Джекил не может в полной степени оценить силу мистера Хайда, само знание о том, что мы склонны принимать неправильные решения под влиянием эмоций, поможет нам управляться с Хайдом и его способами решения вопросов.

Каким образом мы можем заставить нашего внутреннего Хайда вести себя лучше? Об этом следующая глава.

Полный список вопросов, которые мы задавали, а также среднее значение и отклонение в процентах. Каждый вопрос был представлен на визуально-аналоговой шкале, значения которой колебались между «нет» слева (0), «возможно» в середине (50) и «да» в правой части (100).

**Таблица 1. ОЦЕНИТЕ СТЕПЕНЬ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ
РАЗЛИЧНЫХ ДЕЙСТВИЙ**

Вопрос	В невозбужденном состоянии	В возбужденном состоянии	Разница, в %
Считаете ли вы эротичной женскую обувь?	42	65	55
Можете ли вы представить себе сексуальное влечение к 12-летней девочке?	23	46	100
Можете ли вы представить себе секс с 40-летней женщиной?	58	77	33
Можете ли вы представить себе секс с 50-летней женщиной?	28	55	96
Можете ли вы представить себе секс с 60-летней женщиной?	7	23	229
Можете ли вы представить себе секс с мужчиной?	8	14	75
Считаете ли вы приятным секс с человеком, имеющим огромный излишний вес?	13	24	85
Можете ли вы наслаждаться сексом с ненавистным вам человеком?	53	77	45
Если вы испытываете влечение к женщине, а она предлагает секс втроем с еще одним мужчиной, то согласитесь ли вы на это?	19	34	79
Считаете ли вы сексуальной потную женщину?	56	72	29
Считаете ли вы возбуждающим сигаретный дым?	13	22	69
Считаете ли вы приятным, если ваш сексуальный партнер свяжет вас, лишая подвижности?	63	81	29

Окончание табл. 1

Вопрос	В невозбужденном состоянии	В возбужденном состоянии	Разница, в %
Считаете ли вы приятным, если свяжете своего сексуального партнера?	47	75	60
Считаете ли вы приятным наблюдать за мочеиспусканием привлекательной женщины?	25	32	28
Было бы вам приятно отшлепать своего сексуального партнера?	61	72	18
Было бы вам приятно, если бы вас отшлепала привлекательная женщина?	50	68	36
Считаете ли вы возбуждающим анальный секс?	46	77	67
Можете ли вы представить себе сексуальное возбуждение от полового контакта с животным?	6	16	167
Расстраиваетесь ли вы, когда ваше общение с партнером ограничивается поцелуями?	41	69	68

Таблица 2. ОЦЕНИТЕ ВЕРОЯТНОСТЬ СВОЕГО УЧАСТИЯ В АМОРАЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЯХ, НАПОДОБИЕ ИЗНАСИЛОВАНИЯ ПРИ ПЕРВОМ СВИДАНИИ (ВОПРОСЫ РАССТАВЛЕНЫ НЕ ПО ПОРЯДКУ ТЯЖЕСТИ ПРОСТУПКА)

Вопрос	В невозбужденном состоянии	В возбужденном состоянии	Разница, в %
Готовы ли вы отвести человека на свидание в дорогой ресторан, чтобы увеличить шансы на занятие сексом с ним/ней?	55	70	27
Готовы ли вы сказать женщине, что любите ее, если это повысит шансы на секс с ней?	30	51	70
Готовы ли вы подталкивать своего партнера к употреблению спиртного, если это повысит шансы на занятие сексом с вами?	46	63	37
Будете ли вы настаивать	20	45	125

будете ли вы настаивать
на сексе после того, как ваш
партнер говорит «нет»?

20

40

120

Окончание табл. 2

Вопрос	В невозбужденном состоянии	В возбужденном состоянии	Разница, в %
Готовы ли вы подсыпать женщине наркотик, если это повысит ваши шансы на секс с ней?	5	26	420

Таблица 3. **ОЦЕНИТЕ СТЕПЕНЬ СВОЕЙ СКЛОННОСТИ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ СРЕДСТВ ПРЕДОХРАНЕНИЯ (И ИСХОД В СЛУЧАЕ ИХ НЕИСПОЛЬЗОВАНИЯ)**

Вопрос	В невозбужденном состоянии	В возбужденном состоянии	Разница, в %
Средства предохранения — ответственность женщины	34	44	29
Презерватив снижает удовольствие от секса	66	78	18
Презерватив мешает сексуальной спонтанности	58	73	26
Стали бы вы всегда использовать презерватив, если не знаете истории личной жизни своего нового сексуального партнера?	88	69	22
Стали бы вы пользоваться презервативом даже с учетом риска того, что женщина может изменить свое решение о сексе, пока вы с ним возитесь?	86	60	30

ГЛАВА 7

Проблема прокрастинации и самоконтроля

Почему мы не можем заставить себя делать то, что хотим делать

В американской жизни, атрибутами которой являются большие дома, большие автомобили и большие телевизоры с плазменным экраном, возникает новый большой феномен: самое значительное сокращение накоплений со времен Великой депрессии.

Всего 25 лет назад нормой считались накопления, составлявшие несколько десятков процентов от дохода. В 1994 году доля сбережений составляла около 5%. А к 2006 году эта доля в бюджетах американцев упала ниже нуля — до -1%. Американцы не только перестали делать накопления; они стали тратить больше, чем зарабатывать. У европейцев дела обстоят значительно лучше — в среднем они направляют на сбережения около 20% доходов. Для Японии этот показатель составляет 25%, для Китая — более 50%. Так что же происходит с Америкой?

Я полагаю, что один из ответов состоит в том, что американцы поддались безудержному потребительству. Давайте заглянем в дома, в которых мы жили до тех пор, пока у нас не возникло потребности иметь так много вещей. Обратим внимание на размер шкафов. К примеру, наш дом в Кембридже, Массачусетс, был построен примерно в 1890 году. В нем вообще не было

шкафов. Шкафы в домах, построенных в 1940-х годах, были настолько маленькими, что человек мог с трудом в них поместиться. Шкафы в домах 1970-х годов — чуть больше, в них можно было разместить кастрюлю для фондю, пару коробок и несколько коротких платьев. Однако нынешние шкафы совсем другие. Появилось понятие «гардеробная», означающее, что вы можете войти в шкаф и ходить внутри него. Не важно, насколько глубокими становятся шкафы — американцы найдут способ заполнить их до упора.

Другой ответ, составляющий вторую половину проблемы, связан с недавно возникшим всплеском потребительского кредитования. У средней американской семьи в наши дни имеется шесть кредитных карт (в одном только 2005 году американцы получили по почте 6 млрд предложений об открытии кредитных карт). Выглядит пугающе, но долг средней американской семьи по кредитам составляет около 9000 долларов; семь из 10 домохозяек занимают с помощью кредитных карт средства на покрытие основных расходов, таких как покупка продуктов питания и одежды, а также коммунальные платежи.

Насколько было бы лучше, если бы американцы вновь стали, как в старые добрые дни, делать накопления, собирать немного наличных в банку из-под печенья и откладывать некоторые покупки до тех пор, пока не смогут их действительно себе позволить! Почему же мы не можем сократить наши расходы, хотя знаем, что нам стоило бы это делать? Почему мы не можем отказать себе в новых покупках? Куда подевалось наше знаменитое в прошлом самообладание?

Как говорится, благими намерениями вымощена дорога в ад. И большинство из нас знает, о чем идет речь. Мы обещаем себе начать откладывать деньги на старость, а затем тратим накопления на очередной отпуск. Мы обещаем себе сесть на диету, но сдаемся перед натиском великолепного меню десертов в

ресторане. Мы обещаем себе регулярно следить за уровнем холестерина, но раз за разом откладываем визит к врачу.

Сколько же мы теряем, поддаваясь мимолетным желаниям, отвлекающим нас от достижения долгосрочных целей? Сколько здоровья мы утрачиваем, отменяя визиты к врачу и не занимаясь спортом? Какого благосостояния мы лишаемся, забывая о своем стремлении к сбережениям и снижению текущих затрат? И почему мы так часто проигрываем в борьбе с прокрастинацией?

* * *

В главе 6 мы уже обсудили, каким образом наши собственные эмоции захватывают нас в плен и заставляют смотреть на мир под другим углом. Такое явление, как прокрастинация (от латинского *pro*, означающего *на* или *для*; и *eras*, что значит *завтра*) имеет очень сходные корни. Обещая себе начать экономить деньги, мы находимся в холодном состоянии. Давая себе обязательство заняться спортом или следить за собственным весом, мы опять же делаем это в холодном состоянии. Однако затем нас накрывает поток лавы — наши горячие эмоции. В тот момент, когда мы даем себе слово начать экономить, мы видим новую машину, горный велосипед или пару ботинок, которые нам прямо-таки необходимо иметь. А когда мы планируем регулярно заниматься спортом, то находим ту или иную причину остаться дома и просидеть весь день перед телевизором. А как насчет диеты? Я, пожалуй, скушаю этот кусочек шоколадного торта, а на диету сяду буквально с завтрашнего дня. Так вот, друзья мои, отказ от наших долгосрочных целей в пользу немедленного вознаграждения и называется прокрастинацией.

Мне, как преподавателю университета, проблема прокрастинации слишком хорошо знакома. В начале каждого семестра мои студенты героически обещают себе вовремя выполнять все задания, сдавать все работы в срок и вообще

активно заниматься. И в ходе каждого семестра я наблюдаю, как они уступают различным искушениям — встречаются с друзьями или уезжают в горы покататься на лыжах, забыв о своих благих намерениях и все больше забрасывая учебу. В конце концов дело заканчивается тем, что они пытаются поразить меня — но не пунктуальностью, а изобретательностью. Они придумывают множество историй, оправданий и семейных трагедий, объясняющих их медлительность (почему, интересно, все трагические события в семьях происходят в течение двух последних недель семестра?).

После того как я проработал несколько лет в MIT, мы с моим коллегой Клаусом Вертенброхом (преподавателем Бизнес-школы INSEAD, имеющей подразделения во Франции и в Сингапуре) решили провести ряд исследований, которые могли бы выявить причины и, возможно, подсказать решения этой проблемы, столь свойственной человеческим существам. На этот раз в роли подопытных кроликов должны были выступить великолепные студенты, которым я преподавал основы поведения потребителей.

В первый же учебный день, когда студенты расселись в аудитории, полные энтузиазма (и, само собой, исполненные желания как можно лучше выполнить все задания), я начал с рассказа о кратком содержании курса. Я проинформировал их о том, что в ходе 12-недельного семестра им придется сделать три письменные работы. От оценки за них будет во многом зависеть та оценка, которую они получают за весь курс.

«А когда нам нужно их написать?» — спросил один из студентов, сидевший в задних рядах аудитории. Я улыбнулся и ответил: «Вы можете сдать мне свои работы в любое время до конца семестра. Это решать вам самим». Студенты уставились на меня в недоумении.

«Предлагаю вам следующее, — объяснил я. — К концу этой недели вы должны сообщить мне, когда каждый из вас сдаст свои работы. Установив для себя крайние сроки, вы не можете их

изменить». Я также сообщил им, что, если работы будут сданы позднее срока, итоговая оценка будет уменьшена на 1% за каждый день опоздания. Студенты имели право сдать свои работы до оговоренного срока (это не наказывалось), однако я не собирался читать их раньше конца семестра, соответственно, это никак не влияло на итоговую оценку.

Иными словами, мяч был на их стороне. Мне было крайне интересно: хватит ли моим студентам самоконтроля для того, чтобы сыграть в эту игру?

«Профессор Ариели, — произнес с милым индийским акцентом Гаурав, один из самых толковых студентов на курсе. — Не кажется ли вам, что с учетом данных вами инструкций для нас имело бы смысл выбрать для сдачи работ самую позднюю дату?»

«Вы можете это сделать, — ответил я. — Если считаете, что это имеет смысл, делайте так».

Учитывая данные условия, что бы вы сделали?

Я обещаю сдать первую работу на неделе _____

Я обещаю сдать вторую работу на неделе _____

Я обещаю сдать третью работу на неделе _____

Какие же сроки выбрали для себя студенты? Разумеется, 100%-но рациональный студент последовал бы совету Гаурава и назначил бы крайний срок на последний день учебы — в конце концов, если работы будут готовы раньше, их можно сдать и до срока, но почему бы не создать себе дополнительный резерв времени? В том случае, если студенты полностью рациональны, отодвигание срока на последние дни семестра, безусловно, выглядит самым лучшим решением. Но что, если студенты не столь рациональны? Если они поддаются искушению и склонны к промедлению? А если к тому же осознают свою слабость? Если студенты не являются рациональными и знают об этом, то они

могли бы установить те сроки сдачи работ, которые подтолкнули бы их к более ответственному поведению. Они могли бы выбрать более ранние сроки, вынудив себя таким образом начать работу над проектами с самого начала семестра.

Что же сделали мои студенты? Они использовали инструмент планирования, который я им предложил, и распределили работу над заданиями по всему семестру. Это было прекрасным решением, и оно позволило предположить, что студенты осознают свою склонность к прокрастинации и по возможности пытаются повысить самоконтроль, — однако основной вопрос для нас заключался в том, способен ли инструмент, предложенный студентам, улучшить их результаты по итогам семестра. Чтобы это выяснить, нам пришлось провести этот эксперимент с различными вариациями в нескольких группах, а затем сопоставить между собой качество работ, сделанных студентами из каждой группы.

* * *

Оставив Гаурава и его соучеников размышлять над крайними сроками, я направился в два других моих класса — для них были припасены другие условия. Студентам второй группы я вообще не задал никаких ограничений по срокам сдачи работ в ходе семестра. Все, что им нужно было сделать, — сдать мне работы не позднее последнего дня учебы. Разумеется, они могли сдать их и раньше, но это не давало им никаких преимуществ. Мне казалось, что студенты этой группы должны быть счастливы: я дал им полную свободу действий. Кроме того, у них не было шансов пострадать из-за несоблюдения промежуточного срока.

Третья группа услышала от меня почти диктаторский приказ: они обязаны были сдать свои работы строго по окончании четвертой, восьмой и двенадцатой недели. Директива не

подлежала обсуждению, и у студентов не было возможности сделать шаг влево или вправо.

Какая из трех групп достигла самых высоких результатов? Гаурав со своими товарищами, обладавшими относительной гибкостью? Вторая группа, имевшая единый срок сдачи работ в конце семестра и, следовательно, обладавшая наивысшем уровнем гибкости? Или третья группа, сроки для которой были продиктованы мной, что полностью лишало их какой-либо гибкости? Какая из групп показала худшие результаты?

Когда семестр завершился, Хосе Сильва, ассистент по работе со студентами (сам являющийся экспертом по прокрастинации и преподающий в Калифорнийском университете в Беркли), раздал студентам проверенные нами работы. Наконец-то мы могли сравнить результаты и сопоставить их с тремя различными условиями по срокам. Мы обнаружили, что студенты, для которых были установлены жесткие сроки, получили наилучшие оценки; класс, которому я не установил никаких сроков (кроме финального), продемонстрировал самые низкие результаты; а группа Гаурава, участники которой сами определяли сроки окончания работ (но на которых налагались санкции за их несвоевременную сдачу), показала средние результаты как с точки зрения оценок за отдельные работы, так и по окончательным оценкам за семестр.

О чем свидетельствуют эти результаты? Во-первых, о том, что студентам действительно свойственна прокрастинация (вот это новость!); а во-вторых, что жесткие ограничения свободы (равномерно распределенные задания с установленными извне сроками) являются лучшим средством против нее. Однако самым значимым открытием для нас стало то, что такой простой инструмент, как возможность самостоятельно определять сроки исполнения работ и брать на себя обязательства, позволил студентам получить более высокие оценки.

Наше исследование показало, что студенты в целом осознают наличие проблемы, связанной с прокрастинацией. Если они начинают предпринимать действия, направленные на борьбу с ним, то могут достичь определенного успеха в улучшении своих оценок. Но почему же оценки у группы, самостоятельно определявшей сроки сдачи работ, оказались ниже, чем у группы, для которой сроки сдачи работ были спущены сверху в диктаторской манере? Я думаю, что объяснить это можно так: люди осознают свою склонность к прокрастинации в разной степени. Даже те, кто понимает эту тенденцию, могут не видеть всю глубину проблемы. Да, люди вполне могут устанавливать для себя сроки, однако эти сроки не всегда будут оптимальными с точки зрения достижения наилучших результатов.

Когда я внимательно изучил сроки сдачи работ, установленные студентами из группы Гаурава, это стало очевидным. И хотя подавляющее большинство студентов из этой группы распределило сроки по времени (и получило оценки ничуть не ниже, чем студенты из группы, в которой сроки были навязаны мной), некоторые студенты распределили время работы неравномерно, а некоторые не сделали этого вообще. Именно те студенты, которые не распределили свое время, получили самые низкие оценки, что и привело к снижению средней оценки по группе. Отсутствие заранее распределенного времени — то есть установленных сроков, которые заставили бы студентов раньше приняться за работу, — привело к тому, что сданные работы были недостаточно продуманы и плохо написаны (не говоря о том, что часть студентов сдала работы не вовремя, из-за чего их балл снизился).

Эти результаты позволяют понять следующее. Несмотря на то, что проблема, связанная с прокрастинацией, существует практически у всех студентов, те из них, кто способен осознать и признать эту слабость, находятся в лучшем положении. Они имеют все шансы эффективно воспользоваться имеющимся у них

инструментом для самостоятельного установления сроков окончания работы. А устанавливая сроки, они помогают себе преодолеть проблему.

* * *

Вот к каким результатам привел наш эксперимент со студентами. Каким же образом этот эксперимент связан с нашей повседневной жизнью? Думаю, что связь здесь прямая. Научиться противостоять искушению и выработать у себя самоконтроль — это цели, к которым стремится каждый человек. Многие наши неудачи происходят как раз из-за характерной для нас неспособности достичь этих целей. Вокруг себя я вижу множество людей, которые изо всех сил стараются делать правильные вещи. Люди с лишним весом клянутся себе, что никогда и близко не подойдут к соблазнительным десертам, семьи обещают тратить меньше денег и т.д. Борьба за контроль идет повсюду. Мы замечаем ее следы в книгах и журналах. Телевизионные шоу и радиопередачи наполнены идеями о самосовершенствовании и помощи в нем.

И все равно, несмотря на всю эту массу печатной и электронной информации, мы снова сталкиваемся с той же проблемой, что и наши студенты, — раз за разом мы не можем достичь своих долгосрочных целей. Почему? Потому что, не имея заранее сформулированных обязательств, мы поддаемся искушению.

Так что же делать? Наиболее очевидный вывод из описанных мной выше экспериментов состоит в том, что большинство из нас способно к концентрации, когда некий авторитарный «голос сверху» начинает отдавать нам приказы. Не стоит забывать, что студенты, которым я сам назначил сроки исполнения работы, — то есть к которым я обратился с «родительской» позиции — показали наилучшие результаты. Но также очевидно, что,

несмотря на высокую эффективность, приказы не всегда нравятся людям или являются уместными. В чем же может заключаться компромисс? Мне представляется, что лучше всего давать людям возможность самостоятельного определения своих действий и обязательств до начала работы. Подобный подход может оказаться не столь результативным, как диктаторский, однако он может подтолкнуть нас в правильном направлении (возможно, этот подход окажется еще более эффективным, когда мы научим людей действовать в таких обстоятельствах и дадим им возможность набраться собственного опыта в планировании сроков).

Каков же итог? У нас есть проблемы с самоконтролем, связанные с немедленным и отложенным вознаграждением. Вряд ли с этим кто-то будет спорить. Но для каждой проблемы, с которой мы сталкиваемся, существует и потенциальное решение, связанное с механизмом самоконтроля. Если мы не можем самостоятельно откладывать деньги на депозит, мы можем попросить работодателя переводить часть нашей зарплаты на другой счет; если же нам не хватает воли для того, чтобы начать заниматься спортом, мы можем делать это в компании друзей. Этим инструментам стоит довериться, ведь именно они помогают нам стать теми, кем мы хотим быть.

* * *

Какие еще проблемы, связанные с прокрастинацией, могут быть решены с помощью подобных механизмов? Давайте поговорим о здравоохранении и задолженности по потребительским кредитам.

Здравоохранение

Каждый знает, что профилактика является более эффективной и выгодной — как для людей, так и для общества в целом, — чем лечение уже имеющейся болезни. Предотвращение заболевания предполагает проведение регулярных обследований, позволяющих выявить симптомы возможной болезни на ранних этапах. Однако проведение колоноскопии или маммографии является по-настоящему суровым испытанием. Даже проверка уровня холестерина, предполагающая взятие крови для анализа, является достаточно неприятной процедурой. Таким образом, несмотря на то, что наше долголетие и здоровье зависят от проведения медицинских исследований, в краткосрочной перспективе мы склонны откладывать, откладывать и откладывать свое участие в них.

Но можете ли вы представить, что произошло бы, если бы мы начали проходить медицинские обследования вовремя? Подумайте о том, сколько серьезных проблем со здоровьем мы могли бы решить в случае своевременного диагностирования. Подумайте, какую экономию можно было бы получить на расходах, связанных со здравоохранением, и сколько несчастных людей можно было бы спасти. Так как же нам решить проблему? Мы могли бы использовать диктаторский подход, при котором государство (в отчасти оруэлловском стиле) приказывало бы нам, когда нужно пройти очередное медицинское обследование. Этот подход отлично сработал с моими студентами, которым были спущены сверху сроки окончания работы, вследствие чего они показали хорошие результаты. Общество в целом, вне всякого сомнения, стало бы более здоровым, если бы полиция по делам здравоохранения хватала людей, склонных к промедлению, и тащила в ведомство по контролю уровня холестерина для проведения анализов крови.

Это кажется чрезмерным, однако вспомните о множестве других случаев, в которых государство навязывает свою волю для нашего же собственного блага. Нам могут выписать штраф за

переход проезжей части в неположенном месте или за непристегнутый ремень безопасности в автомобиле. Лет 20 назад никто не мог и подумать о том, что в общественных зданиях, барах и ресторанах по всей Америке будет запрещено курение, но сегодня это стало реальностью, причем за нарушение этого правила вам грозит немалый штраф. В наши дни силу набирает движение против трансжиров. Стоит ли запрещать людям жадно поглощать картофель фри, потребление которого может привести к закупорке сосудов?

Иногда мы поддерживаем законопроекты, ограничивающие наше саморазрушительное поведение, но в других случаях мы столь же рьяно начинаем защищать собственную личную свободу. Так или иначе, каждый раз дело заканчивается компромиссом.

Однако, если общественность не примет предложения об обязательных медицинских осмотрах, существует ли какой-то промежуточный вариант? Вспомните группу, в которой учились Гаурав и его товарищи. Я позволил участникам группы самим установить себе сроки окончания работы, однако за нарушение этих сроков полагалось наказание. Возможно, этот вариант мог бы быть идеальным компромиссом между авторитаризмом и тем, что мы так часто наблюдаем в профилактической медицине сегодняшних дней, — полной свободой потерпеть поражение.

Предположим, что ваш доктор рекомендует вам проверить уровень холестерина. Это означает, что вы должны отказаться от ужина накануне анализа крови, на следующее утро поехать в больницу без завтрака, затем просидеть достаточно длительное время в переполненном коридоре перед лабораторией, после чего отдать себя в руки медицинской сестры, готовой воткнуть иглу вам в вену. Помня о такой перспективе, вы подсознательно начинаете откладывать свой визит. Теперь представьте себе, что вы уже заплатили доктору депозит в размере 100 долларов, который вернется к вам лишь в случае, если вы вовремя придете

на анализ. Насколько увеличатся шансы на то, что вы появитесь на обследовании?

А если доктор спросит вас о том, готовы ли вы заплатить подобный депозит в размере 100 долларов перед тестом? Готовы ли вы будете наложить на себя такое ограничение? А если вы это сделаете, насколько повысится вероятность вашего прихода в больницу вовремя? Давайте предположим, что речь идет о более сложной процедуре, например, о колоноскопии. Хотели бы вы внести депозит в размере 200 долларов, который вернется к вам только в случае своевременного появления на процедуре? Если да, то вы, по сути, повторяете то же условие, что я предложил Гаураву и его товарищам. Это условие однозначно мотивировало студентов к тому, чтобы нести ответственность за свои собственные решения.

* * *

Каким еще образом мы могли бы победить склонность к прокрастинации в области здравоохранения? А что, если попытаться скомпоновать медицинские и стоматологические процедуры таким образом, чтобы их стало легко планировать заранее и выполнять? Позвольте мне рассказать вам историю, иллюстрирующую этот тезис.

Несколько лет назад Ford Motor Company пыталась найти наилучший способ заставить владельцев машин приезжать в сервисные центры для проведения регулярного технического обслуживания. Проблема заключалась в том, что автомобили Ford состоят примерно из 18 000 деталей, и, к сожалению, не все они нуждаются в осмотре в одно и то же время (один из инженеров компании рассчитал, что определенные болты в составе оси должны подвергаться осмотру после каждых 5800 км пробега). Это была лишь часть проблемы: так как у Ford было выпущено около 20 моделей автомобилей, которые к тому же

модернизировались каждые несколько лет, задача казалась почти неразрешимой. Все, что могли делать потребители, а также сотрудники автоцентров, — это пролистывать толстые тома инструкций, чтобы выяснить, какие детали нужно осматривать в каждый момент времени.

Однако сотрудники Ford заметили, что дилеры компании Honda подходят к решению этой задачи иным, довольно необычным образом. Несмотря на то что автомобили Honda состояли примерно из тех же 18 000 запчастей и график их осмотра был примерно таким же, Honda решила разбить эти графики на три так называемых «инженерных интервала» (например, каждые шесть месяцев или 8000 км; каждый год или 16 000 км; каждые два года или 40 000 км). Этот список был вывешен на стене комнаты техцентра, в которой оформлялись заказы. Сотни действий по обслуживанию автомобилей были сведены к простым, привязанным к пробегу событиям, единым для всех типов автомобилей. Каждое сервисное действие было четко связано с другими, имело ясную последовательность и цену. Каждый посетитель мог в любой момент выяснить, какие работы необходимо провести в автомобиле и в какую сумму эти работы обойдутся.

Однако дело не ограничивалось лишь информированием: принятый в Honda метод позволял бороться с прокрастинацией, так как давал потребителям четкие инструкции, что нужно делать при достижении определенного пробега. Инструкция руководила их действиями. И она была настолько простой, что понять ее мог любой. Потребители больше не находились в замешательстве, они перестали откладывать визиты в техцентр. Своевременное обслуживание автомобилей Honda оказалось вполне простым действием.

Некоторые сотрудники Ford посчитали эту идею прекрасной, но поначалу она встретила жесткое сопротивление инженеров компании. Их пришлось убеждать в том, что хотя машина и

может пройти 14 500 км без замены масла, его замена после 8000 км пробега позволит совместить эти работы с другими работами, требующимися в это время. Им понадобилось объяснять, что для легкового Mustang и грузовика F-250 Super Duty, несмотря на технологические различия, могут быть созданы одинаковые графики обслуживания. Их пришлось уговаривать, что объединение 18 000 сервисных операций в три группы, которыми гораздо легче управлять (что делало сервисное обслуживание автомобиля таким же простым делом, как изготовление сэндвича в McDonald's), связано не с плохой работой инженеров, а с необходимостью улучшения качества обслуживания потребителей (не говоря о повышении репутации компании). Основной аргумент в пользу новой системы заключался в следующем: пусть лучше потребители привозят свои автомобили на техобслуживание в согласованные промежутки времени, чем не привозят их вообще.

В конце концов новая система заработала: Ford смог последовать примеру Honda и перестроить механизм оказания сервисных услуг. Прокрастинация прекратилась. Прежде работавшие лишь на половину своей мощности технические центры заполнились машинами. Дилеры смогли заработать денег, и всего через три года компания Ford догнала Honda в этом направлении.

Так нельзя ли и нам упростить подход к комплексным обследованиям и тестам, а затем с помощью добровольно наложенных на себя финансовых санкций (а еще лучше — с помощью какого-нибудь «родительского гласа») повысить общее качество здоровья, снизив при этом затраты на здравоохранение? Из истории с Ford можно извлечь следующий урок. Объединение нескольких медицинских тестов и процедур в рамках одного визита позволит людям помнить о них — и это будет гораздо более толковым решением, чем постоянные и не связанные друг с другом напоминания о различных процедурах, которые все, как

правило, игнорируют. И вот тут возникает вопрос: возможно ли вытащить наше здравоохранение из трясины привычных подходов и представлений и сделать медицинское обслуживание таким же простым, как изготовление гамбургера? Генри Торо в своих книгах призывал: «Упрощайте! Упрощайте!» И действительно, умение упрощать является признаком истинного гения.

Сбережения

Мы могли бы приказать людям прекратить тратить деньги (помните оруэлловский указ?). Именно этот путь мы использовали при общении с третьей группой студентов, которым пришлось смириться с назначенным мной сроком завершения работы. Но существуют ли более разумные способы заставить людей следить за собственными расходами? Например, несколько лет назад я услышал о методе «ледяного стакана», предназначенном для снижения расходов по кредитным картам. Это своего рода домашнее средство от импульсивных трат. Вы кладете кредитную карту в стакан с водой, а затем ставите стакан в морозилку. Когда вы в следующий раз окажетесь под воздействием импульсивного желания что-то купить, вам придется подождать, пока лед растает и вы сможете извлечь карту. К этому времени ваше непреодолимое желание немного поутихнет (разумеется, вы не можете поставить стакан со льдом в микроволновую печь, потому что в этом случае вы уничтожите ее магнитную полосу).

Но для решения этой задачи есть и другой способ — возможно, не самый лучший, но гораздо более современный. Джон Лиланд опубликовал в газете *The New York Times* очень интересную статью, в которой описал одну историю: «Когда женщина, назвавшаяся Тришей, обнаружила, что на прошлой неделе сумма

ее задолженности по кредитным картам составила 22 302 доллара, она тут же бросилась делиться этой новостью. 29-летняя Триша не решается рассказать о состоянии своих финансов членам семьи или друзьями, так как, по ее словам, ей стыдно, что у нее такой большой долг. Но, уединившись в комнате для стирки белья своего дома, находящегося на севере Мичигана, Триша делает нечто совершенно немыслимое и невозможное для представителей предыдущего поколения: она публикует в своем блоге самые сокровенные детали своей финансовой жизни, в том числе размеры своего капитала (точнее, долга, достигшего уже 38 691 доллара), балансы своих кредитных карт, размеры комиссий за использование кредита. Также она показывает, какую сумму долга (15 312 долларов) уже смогла выплатить с момента начала ведения своего блога, посвященного кредиту, то есть примерно за год».

Очевидно, что блог Триши представляет собой часть более широкой тенденции. В интернете можно найти десятки (а может быть, уже и тысячи) сайтов, посвященных борьбе с долгами, — например, Poorer Than You (poorerthanyou.com), We're in Debt (wereindebt.com). Make Love Not Debt (makelovenotdebt.com). Сайт самой Триши находится по адресу bloggingawaydebt.com. Лиланд заметил, что «потребители просят друг друга помочь в развитии самоконтроля из-за того, что многие компании не устанавливают каких-либо ограничений»⁸.

Ведение блогов по вопросам чрезмерных трат является важным и полезным делом, однако, как мы уже видели в главе, посвященной эмоциям, на самом деле мы нуждаемся не в способе пожаловаться на свершившийся факт, а в методе, позволяющем нам обсуждать наши потребительские импульсы в конкретный момент времени.

Что можно было бы сделать в этом случае? Возможно ли создать нечто, имитирующее условия, в которых работал класс Гаурава, — при которых вы имеете определенную свободу,

однако действуете в пределах границ? Я начал представлять себе кредитную карту нового вида — обладающую встроенным механизмом самоконтроля, который позволяет людям ограничивать свои потребительские импульсы. Пользователи карт могли бы заранее решить, сколько денег они хотят потратить в каждой товарной категории, в каждом магазине и в каждый отрезок времени. К примеру, пользователи могли бы ограничить свои расходы на кофе 20 долларами в неделю, а на одежду — 600 долларами за каждые полгода. Владельцы карт могли бы покупать овощи на 200 долларов в неделю, на развлечения тратить не больше 60 долларов в месяц и запретить себе приобретать сладости между 14:00 и 17:00. Что происходит в случаях превышения лимита? Владельцы карт могли бы сами выбирать для себя штрафные санкции. К примеру, они могли бы заблокировать использование кредитных карт либо установить для себя некий внутренний налог и переводить его сумму в Habitat for Humanity, на счет своего друга или на собственный долгосрочный депозит. Эта система могла бы также включать «стакан со льдом» в качестве метода охлаждения при желании осуществить крупные покупки; более того, она могла бы инициировать отправку электронного сообщения вашей супруге, матери или другу:

Дорогая Суми!

Этим письмом хотим обратить ваше внимание на то, что ваш муж Дэн Ариели, являющийся в целом достойным гражданином, превысил свой лимит на покупку шоколада (составляющий 50 долларов в месяц) на 73,25 доллара.

С наилучшими пожеланиями,

команда самоконтроля кредитных карт

Это может звучать как фантазия, но на самом деле это не так. Подумайте о потенциале смарт-карт (тонких карт размером с визитку и неограниченными возможностями для

программирования), которые понемногу начали наполнять рынок. Эти карты имеют возможность подстраиваться под нужды каждого конкретного владельца и помогают людям мудро управлять имеющимися у них возможностями кредитования. Почему бы не придумать для таких карт некий ограничитель по расходам, задающий лимиты для финансовых операций в определенных условиях (по аналогии с устройствами, устанавливающими ограничения по максимальной скорости движения на дорогах)? Почему бы не создать своего рода финансовый эквивалент реле времени, позволяющий потребителям самим программировать карты так, чтобы кредитный лимит помогал каждому из них вести себя наиболее оптимальным образом?

* * *

Несколько лет назад я был настолько убежден в том, что идея самоконтролируемой кредитной карты действительно хороша, что попросил о встрече представителей одного крупного банка. К моему восторгу, мне оттуда ответили и предложили приехать в штаб-квартиру в Нью-Йорке.

Я прибыл в Нью-Йорк через несколько недель и после небольшой задержки у стойки регистрации на входе попал в современный конференц-зал. Глядя в окно, я мог видеть весь финансовый район Манхэттена и поток желтых такси, пробирающихся сквозь дождь. Через несколько минут в комнату зашли шестеро руководителей банка, в том числе глава подразделения, отвечавшего за операции с кредитными картами.

Я начал свой рассказ с описания того, каким образом прокрастинация приводит к проблемам в жизни практически каждого человека. С точки зрения финансовой реальности, сказал я, такое положение вещей заставляет нас пренебрегать сбережениями и поддаваться искушению легкого кредита и

вследствие этого наполнять наши шкафы вещами, которые на самом деле нам не нужны. Достаточно быстро я понял, что затронул чувствительную струнку в душе каждого из них.

Затем я начал описывать, в какую глубокую зависимость от кредитных карт попали американцы, как долги съедают их заживо, как они борются за то, чтобы вырваться из этого порочного круга. Сильнее всего эта ситуация ударяет по американским пенсионерам. За период с 1992 по 2004 год рост задолженности среди американцев в возрасте старше 55 лет происходил быстрее, чем у любой другой возрастной группы. Некоторые из них даже доходили до того, что закрывали с помощью кредитных карт нехватку средств по программе Medicare. Другие же сталкивались с риском потери жилья за долги.

Я чувствовал себя примерно так же, как Джордж Бейли, умоляющий о прощении долга в фильме «Эта замечательная жизнь». Затем слово взяли банкиры. У большинства из них были свои истории, связанные с долгами по кредитной карте, из-за которых у их супругов, родственников или друзей (но, разумеется, не у них самих) случались проблемы. Мы обсудили все эти истории.

Когда же почва показалась мне подготовленной, я начал описывать идею кредитной карты со встроенной контрольной системой, позволяющей потребителям меньше тратить и больше сберегать. Я думаю, что поначалу банкиры были несколько ошеломлены. Я предлагал им собственными руками ограничить величину расходов их клиентов. Понимал ли я, что банки и компании — эмитенты кредитных карт ежегодно зарабатывают 17 млрд долларов на одних только процентах за кредит, предоставляемый по этим картам? И что? Они должны будут теперь от этого отказаться?

Разумеется, я не был таким наивным. Я объяснил банкирам, что у идеи карты с системой внутреннего контроля имеется очень

серьезный деловой аспект. «Смотрите, — сказал я, — бизнес, связанный с кредитными картами, беспощаден. Банкиры ежегодно рассылают около 6 млрд предложений, и все они выглядят совершенно одинаковыми». Мои собеседники нехотя с этим согласились. «Но представьте себе, что одна компания-эмитент решает выбиться из общего ряда, — продолжал я, — и начинает выступать в роли хорошего парня — своего рода адвоката для потребителей, погрязших в кредитах. Представьте себе, что компания осмеливается предложить карту, которая действительно сможет помочь потребителям контролировать уровень своего кредита и, более того, позволит им направить часть денег на долгосрочные сбережения. — Я обвел взглядом комнату. — Готов биться об заклад, что тысячи потребителей разрежут на куски свои нынешние кредитные карты и присоединятся к вам!»

По комнате прошла заметная волна возбуждения. Банкиры кивали и обменивались друг с другом репликами. Это выглядело настоящей революцией! Вскоре встреча закончилась. Участники по очереди благодарили меня, жали мне руку и уверяли, что совсем скоро мы продолжим обсуждение.

Я так и не дождался звонка от них (возможно, дело было в том, что они беспокоились, как бы не потерять 17 млрд долларов платежей по процентам, а может, это была просто старая добрая прокрастинация). Однако идея кредитной карты со встроенной системой самоконтроля жива, и возможно, кто-нибудь в будущем сделает следующий шаг.

Размышления на тему немедленного вознаграждения и самоконтроля

Оскар Уайльд как-то сказал: «Я никогда не откладываю на завтра то, что могу сделать послезавтра». Судя по всему, он был готов

признать роль прокрастинации в своей жизни и даже отчасти приветствовал ее, однако большинство из нас находят привлекательность немедленного вознаграждения настолько сильной, что это нарушает наши самые тщательно продуманные планы правильного питания, экономии денег или уборки дома — список можно продолжать до бесконечности.

Когда у нас возникают проблемы с самоконтролем, мы порой откладываем на потом дела, которые следует выполнить немедленно. Но мы также испытываем проблемы с самоконтролем, когда уделяем слишком много внимания задачам, которые должны отложить, — например, маниакально проверяем электронную почту.

Опасность привычки постоянно проверять электронную почту стала ключевым фактором в сюжете фильма «Семь жизней»: персонаж Уилла Смита проверяет электронную почту в смартфоне, сидя за рулем, и его машина сталкивается со встречным грузовиком, в результате чего погибает жена героя и шестеро других людей. Разумеется, это всего лишь фильм, однако постоянная проверка электронной почты во время вождения автомобиля встречается намного чаще, чем мы готовы признать [\[20\]](#).

Надеюсь, что лично вас не преследует это наваждение, однако скажу, что от него страдает очень много людей. Согласно опубликованному в Австралии отчету, офисные работники проводят в среднем по 14,5 часа (или более двух рабочих дней в неделю) за проверкой, чтением, упорядочиванием, удалением и ответами на электронные письма⁹. А если вспомнить об активном развитии социальных сетей и новостных групп, то время, которое мы проводим в виртуальном взаимодействии и управлении сообщениями, можно легко удвоить.

Лично я испытываю смешанные чувства в отношении электронной почты. С одной стороны, она позволяет мне общаться с коллегами и друзьями по всему миру без задержки (в

отличие от обычной почты) или ограничений, связанных с разговорами по телефону. (Не слишком ли поздно для звонка? Сколько времени сейчас в Окленде?) С другой стороны, я получаю сотни сообщений в день, многие из которых мне вообще не интересны (объявления, протоколы заседаний и т.д.). Вне зависимости от важности сообщений, их постоянный поток является для меня серьезным отвлекающим фактором.

Как-то раз я попытался справиться с этой проблемой, решив проверять электронную почту лишь поздно вечером, однако быстро обнаружил, что это не работает. Мои корреспонденты ожидали от меня, что я буду делать то же самое, что делают они, — то есть постоянно проверять почту и использовать ее в качестве единственного средства коммуникации. Из-за того, что я не проверял почту достаточно регулярно, я приходил на отмененные собрания или же оказывался в неправильном месте в неправильное время. В итоге я сдался и теперь слишком часто проверяю электронную почту. При этом я постоянно сортирую сообщения по разным категориям: спам и неважные письма, которые я тут же удаляю; важные сообщения, на которые я должен обратить внимание или ответить в будущем; сообщения, на которые я должен дать незамедлительный ответ, и т.д.

В былые времена в офисах был специальный сотрудник, который пару раз в день переходил от стола к столу и приносил сотрудникам по нескольку писем и докладных записок. Иначе обстоят дела с электронной почтой, которая никогда не знает перерывов. Мой типичный день выглядит так — я начинаю работать над каким-то вопросом и погружаюсь в него. В какой-то момент я оказываюсь в ступоре и решаю сделать небольшой перерыв — естественно, для того, чтобы проверить электронную почту. Через 20 минут я возвращаюсь к исходной задаче, почти не помня о том, на чем я остановился и о чем думал. Ко времени, когда я снова перехожу в рабочий режим, я уже потерял кучу

времени и концентрацию, и понятно, что такой метод работы никак не помогает мне справиться с исходной задачей.

Как ни печально, но на этом история не заканчивается. На сцене появились смартфоны — устройства, еще больше пожирающие наше время. Некоторое время назад я получил один из этих прекрасных гаджетов (iPhone), и это означало, что теперь я могу проверять свою почту в любой очереди, по дороге в офис, во время поездки в лифте, прослушивания лекций других людей (пока что я еще не понял, как делать это во время моих собственных лекций) и даже в машине, стоя перед светофором.

Нужно сказать, что наличие iPhone позволило четко оценить уровень моего пристрастия. Я проверяю почту почти непрерывно (бизнесмены, признающие, что мобильные телефоны вызывают зависимость, часто называют свой смартфон BlackBerry словом «CrackBerrys»[\[21\]](#)).

* * *

Думаю, что зависимость от электронной почты имеет какое-то отношение к тому, что психолог-бихевиорист Б. Ф. Скиннер называл «графиками поощрения». Он использовал это выражение для описания связи между действиями (в его случае голодной крысой, нажимающей на рычаг внутри так называемого ящика Скиннера) и наградой за них (пищей). В частности, Скиннер проводил различие между постоянным и переменным графиками поощрения. В условии постоянного графика крыса получала награду после того, как нажимала на рычаг определенное количество раз — скажем, 100 (если провести сравнение с миром людей, предположим, что торговец поддержанными автомобилями может получить премию 1000 долларов за каждые 10 проданных автомобилей). В условиях переменного графика, крыса получала еду после того, как нажимала на рычаг случайное количество раз. Иногда это происходило после 10 нажатий, а иногда — после 200

(иными словами, наш торговец автомобилями мог заработать 1000 долларов после продажи неизвестного количества автомобилей).

Таким образом, в условиях переменного графика поощрения момент поступления награды становится непредсказуемым. На первый взгляд, можно предположить, что фиксированные графики поощрения будут более мотивирующими, поскольку крыса (или торговец поддержанными автомобилями) может научиться предсказывать исход своей работы. Однако Скиннер обнаружил, что более мотивирующими оказались переменные графики. Особенно это стало заметным, когда награда перестала поступать. Крысы, работавшие в условиях постоянного графика, почти сразу же перестали работать, а те, кто следовал переменному графику, еще долго жали на рычаг.

Переменный график поощрения творит настоящие чудеса и в отношении мотивации людей. Именно его магия (а точнее, черная магия) лежит в основе азартных игр и лотерей. Интересно ли было бы вам играть в «однорукого бандита», если бы вы заранее знали, что проиграете девять раз, а на десятый обязательно выиграете и это правило сохранится так долго, как вы будете играть? Возможно, вы бы вообще не стали играть по таким правилам. На самом деле радость от азартных игр происходит именно из-за неспособности предсказать, когда вы получите награду, поэтому мы раз за разом расстаемся со своими деньгами.

Но что же общего между крысиным кормом, игровыми автоматами и электронной почтой? Если серьезно подумать, то электронная почта во многом напоминает азартную игру. Чаще всего мы получаем всякую ерунду (дергаем за рычаг и проигрываем), однако время от времени нам приходит сообщение, которое мы действительно хотим прочитать. Возможно, это хорошие новости, связанные с работой, интересная сплетня, письмо от друга, с которым мы давно не

общались, или какая-то другая важная для нас информация. Мы настолько рады получить неожиданное письмо (эквивалент крысиной пищи), что у нас возникает зависимость — мы начинаем проверять почту в надежде на новые приятные сюрпризы. Мы продолжаем жать на рычаг снова и снова, пока не получим своей награды.

Такое объяснение позволяет мне лучше понять свою зависимость от электронной почты. Но, что еще более важно, оно помогает мне увидеть сразу несколько способов спасения от этого ящика Скиннера и его переменного графика поощрения. К примеру, мне помогает отключение функции автоматической проверки почты. Это не отменяет самого факта проверки почты, однако снижает частоту, с которой компьютер уведомляет меня о новом электронном письме (которое, возможно, будет для меня интересным или уместным). Кроме того, многие приложения позволяют пользователям отмечать разные типы входящей электронной почты разными цветами и привязывать к ним разные звуки. К примеру, каждое письмо, в котором я стоял в копии, я отмечал серым цветом и отправлял в папку с названием «Позже». Также я настроил приложение так, чтобы оно воспроизводило некий особенно приятный для меня звук при поступлении сообщения из источника, который я раньше отметил важным и срочным (к примеру, письма от моей жены, студентов или ученых с моего факультета). Для настройки таких фильтров требуется время, однако, справившись с этой задачей, я снизил степень случайности для награды, сделал график поощрения более постоянным и однозначно улучшил свою жизнь. Что же касается искушения слишком частой проверки моего iPhone... Над этим я еще работаю.

**Дальнейшие размышления на тему самоконтроля:
какой урок мне преподавал интерферон**

Несколько лет назад я услышал на одном из телеканалов интервью с сестрами Делани, прожившими 102 и 104 года соответственно. Мне особенно запомнилась одна часть. Сестры сказали, что один из секретов их долголетия состоял в том, что они никогда не выходили замуж. Следовательно, у них никогда не было мужей, способных «доставать их до смерти». Это звучит вполне правдоподобно, хотя мой личный опыт этого не подтверждает (кроме того, по некоторым исследованиям, мужчины получают от брака серьезные преимущества)¹⁰. По словам одной из сестер, еще один секрет состоял в том, чтобы избегать больниц. Это казалось разумным сразу по двум причинам — если вы здоровы, вам не нужно посещать больницы. Кроме того, у вас появляется меньше шансов подцепить там какую-то заразу.

Я понимал, что имели в виду сестры. Ведь сразу же после того, как меня госпитализировали с ожогами, я подхватил гепатит при переливании крови. Разумеется, опасная болезнь печени всегда приходит не вовремя. Но в моем случае это было еще более печально, так как я и без того находился в отвратительной форме. Болезнь повышала риски осложнений после операций, которые мне необходимо было сделать, замедляла лечение и заставляла мое тело отторгать множество трансплантатов кожи. Через некоторое время болезнь поутихла, однако мое выздоровление замедлилось. Время от времени ее симптомы вспыхивали вновь, и мой организм снова давал сбой.

Дело было в 1985 году, еще до того, как мой тип гепатита был выделен в отдельную разновидность; врачи знали только, что это не гепатит А или В, но болезнь оставалась для них загадкой, поэтому они просто называли ее гепатитом не-А-не-В. В 1993 году, когда я уже был студентом-старшекурсником, у меня вновь случился приступ; я прошел обследование в студенческом медицинском центре, и доктор сообщил, что я болен гепатитом С, выявлять и диагностировать который медицинская наука

научилась лишь недавно. Это было хорошей новостью сразу по двум причинам. Во-первых, я наконец узнал, чем именно болен. А во-вторых, к тому моменту у врачей появилось новое экспериментальное и многообещающее лекарство — интерферон. С учетом того, что у меня имелся реальный шанс приобрести фиброз или цирроз печени, а также умереть в раннем возрасте от гепатита С, участие в эксперименте выглядело как меньшее из двух зол.

Изначально интерферон был одобрен Управлением по санитарному надзору США для лечения волосатоклеточного лейкоза (и был, по сути, единственным препаратом, способным справиться с этой напастью). И как это часто бывает в случае онкологической терапии, режим лечения был крайне неприятным. Я должен был производить самостоятельные инъекции интерферона три раза в неделю. Доктора предупредили, что после каждой инъекции я буду испытывать лихорадку, головную боль, тошноту и рвотные позывы, и их предупреждение в точности сбылось. В течение полугода я повторял по понедельникам, средам и пятницам одну и ту же процедуру: приходя домой, я брал иглу из аптечки, открывал холодильник, наполнял шприц дозой интерферона, а затем втыкал иглу глубоко в бедро. Затем я ложился в большой гамак (единственный интересный предмет мебели в моем студенческом пристанище), в котором было удобно смотреть телевизор. В пределах досягаемости я держал ведро, чтобы справиться с неминуемой рвотой. Примерно через час наступали тошнота, озноб, головная боль, а еще через некоторое время я мог уснуть. К полудню следующего дня я более или менее восстанавливался и мог вернуться к работе.

Главная сложность этой истории с интерфероном состояла в том, что я, как и все остальные пациенты, столкнулся с проблемой отсроченного вознаграждения и самоконтроля. В каждый день инъекции мне приходилось решать дилемму — с одной стороны,

после инъекции я чувствовал себя больным в течение следующих 16 часов (негативный немедленный эффект), а с другой — надеялся, что лекарство через какое-то время сможет меня излечить (положительный эффект в долгосрочной перспективе). В конце шестимесячного периода врачи сообщили, что я оказался единственным пациентом, который в точности следовал установленной ими процедуре. Все остальные участники исследования многократно пропускали прием препарата. Если учесть неприятные побочные эффекты, в этом не было ничего удивительного. (Несоблюдение советов врачей действительно является распространенной проблемой.)

Как же мне удалось пройти через эти месяцы пытки? Может быть, мои нервы были крепкими, как стальные канаты? Нет. У меня, как и у любого другого жителя нашей планеты, имеются существенные проблемы с самоконтролем, но я придумал один трюк, который позволял немного облегчить мучения от инъекций. Спасением для меня оказалось... кино.

Я люблю смотреть фильмы и, будь у меня время, предавался бы этому занятию каждый день. Когда врачи рассказали мне, чего следует ожидать от эксперимента, я решил, что не буду смотреть кино до тех пор, пока не сделаю инъекцию, а после нее смогу смотреть столько фильмов, сколько захочу, пока не засну. В те дни, когда мне нужно было вколоть себе очередную дозу, я заходил по утрам в видеосалон, выбирал несколько кассет и весь оставшийся день думал о том, какое удовольствие испытаю вечером, смотря один фильм за другим.

Возвратившись домой, я сразу же делал себе укол и, пока у меня не начинались головная боль и озноб, залезал в гамак, устраивался поудобнее, проверял, на месте ли ведро, и начинал свой мини-кинофестиваль. Я научился соотносить инъекции с приятным для меня событием — просмотром прекрасных фильмов. Лишь час спустя, после появления негативных побочных эффектов, вечер становился менее приятным.

Такое планирование вечеров помогло мне создать взаимосвязь между инъекциями и положительными эмоциями. И она оказалась более тесной, чем связь между инъекциями и их неприятными последствиями — лихорадкой, ознобом и рвотой, — что давало возможность продолжать лечение.

* * *

Во время шестимесячного лечения казалось, что интерферон действует и моя печень приходит в норму. К сожалению, через несколько недель после окончания испытания гепатит вернулся, поэтому мне пришлось заняться более агрессивным лечением. На этот раз оно продолжалось целый год, и, помимо интерферона, мне пришлось принимать препарат под названием «рибавирин». Я вновь попытался воспользоваться той же процедурой «инъекция — фильм — гамак», что и раньше (благодаря моей довольно дырявой памяти я даже смог снова получить удовольствие от тех же фильмов, которые смотрел во время интерфероновой терапии).

Однако на этот раз я также был вынужден проходить собеседования на преподавательскую должность в нескольких университетах. Мне пришлось посетить 14 городов, проводить ночи в гостиницах, выступать перед группами ученых, а затем проходить личные собеседования с профессорами и ректорами. Я не хотел рассказывать своим потенциальным коллегам о своих приключениях с интерфероном и рибавирином, поэтому настаивал на довольно странном графике проведения собеседований. Зачастую мне приходилось извиняться за то, что, приехав в город за день до собеседования, я не смог присоединиться к приглашавшим меня ученым на ужин. Вместо этого я регистрировался в гостинице, доставал из сумки-холодильника, которую возил с собой, ампулу с лекарством, делал инъекцию и смотрел по телевизору несколько фильмов подряд.

На следующий день я старался по возможности перенести собеседование на несколько часов позже, но, как только мне становилось лучше, я принимался за дело (порой все получалось так, как я хотел, а иногда мне приходилось встречаться с людьми в разобранном состоянии). К счастью, после завершения серии собеседований я получил отличные новости. Помимо того, что я получил работу, комбинация новых лекарств позволила мне избавиться от гепатита, и после этого я с ним больше не сталкивался.

* * *

Из своего лечения интерфероном я смог извлечь важный урок: если какое-то желаемое поведение приводит к немедленному негативному исходу (наказанию), то это поведение будет крайне сложно практиковать, даже если конечный исход (в моем случае улучшение здоровья) кажется крайне желательным. В конечном счете именно в этом и состоит проблема отсроченного вознаграждения. Конечно же, мы знаем, что регулярные занятия спортом и включение в рацион овощей позволит нам чувствовать себя более здоровыми, даже если мы и не доживем до возраста сестер Делани; однако из-за того, что нам очень сложно удерживать в уме достаточно яркий образ своего будущего здоровья, мы не можем справиться с искушением и тянемся за очередным пончиком.

Я считаю, что для преодоления множества типов подверженности ошибкам будет полезно найти какие-то трюки, которые позволят подобрать немедленное, сильное и позитивное поощрение к менее приятным шагам, которые мы должны сделать в сторону своих долгосрочных целей. В моем случае начало просмотра фильма — еще до возникновения любых побочных эффектов — помогло выдержать все неприятности, связанные с лечением. Мне удалось достичь почти идеальной

последовательности действий. В момент завершения инъекции я нажимал кнопку воспроизведения на видеомэгнитофоне. Думаю, что если бы я делал это после появления побочных эффектов, то мог бы потерпеть поражение в своей внутренней войне. Кто знает? Возможно, что если бы я ждал появления побочных эффектов до того, как начинал смотреть фильмы, то создал бы негативную ассоциацию, и мне было бы совсем не так приятно смотреть фильмы[22].

* * *

Один из моих коллег по Университету Дьюка, Ральф Кини, не так давно заметил, что основным убийцей американцев выступает не рак, не болезни сердца, не курение или чрезмерный вес. Скорее, им является наша неспособность делать разумный выбор и преодолевать собственное саморазрушительное поведение¹¹. По оценке Ральфа, около половины людей принимают решения, связанные со стилем своей жизни, которые в конечном итоге приводят их к ранней смерти. Мало того, мы, судя по всему, принимаем столь смертоносные решения все чаще и чаще, и это — тревожная новость.

Подозреваю, что в течение нескольких следующих десятилетий продолжительность жизни и ее качество будут зависеть не столь от медицинских технологий, как от улучшения процесса принятия решений. Поскольку нам не свойственно концентрироваться на долгосрочных преимуществах, мы должны более тщательно изучать случаи, в которых мы терпим поражение, и попытаться придумать какое-то средство для каждого из них (к примеру, фанат кино с излишним весом мог бы совмещать удовольствие от просмотра фильма с хождением по беговой дорожке). Самое главное — это найти правильное поведенческое противоядие для каждой проблемы. Сочетая то, что мы любим, с тем, что нам не нравится (но приносит для нас

реальную пользу), мы способны мобилизовать свою волю — и тем самым преодолеть хотя бы некоторые из проблем с самоконтролем, с которыми сталкиваемся каждый день.

ГЛАВА 8

Высокая цена владения

Почему мы переоцениваем то, что имеем

Баскетбол в Университете Дьюка занимает промежуточное положение между страстным увлечением и религиозным культом. Баскетбольный стадион в университете небольшой и обладает хорошей акустикой — приветственные крики зрителей в зале превращаются в настоящий рев, заставляющий уровень адреналина игроков подскакивать до невероятных высот. Небольшой размер стадиона создает ощущение близости, но это также означает, что на нем не могут поместиться все болельщики, желающие посмотреть игру. Многим в университете это нравится, и его руководство не слишком заинтересовано в том, чтобы сменить помещение небольшого уютного стадиона на более вместительное. За многие годы сформировался сложный процесс распределения билетов, позволяющий отделить истинных поклонников от случайных зрителей.

Еще до начала весеннего семестра студенты, желающие посетить матчи, устанавливают палатки на траве перед зданием стадиона. Каждая палатка вмещает до 10 человек. Прибывшие первыми захватывают места, расположенные ближе к входу на стадион, а те, кто пришел позднее, выстраиваются за ними. Это сборище активистов носит название «Кржижевски-вилль», связанное с уважением студентов к Мастеру К — тренеру Майку Кржижевски, а также с ожиданиями победы университетской команды в предстоящем сезоне.

Итак, после того, как истинные любители баскетбола отделяются от тех, в чьих жилах не течет подлинная «кровь Дьюка», начинается интересная игра. Время от времени в воздухе раздается звук сирены. С этого момента начинается отсчет времени — в течение пяти последующих минут хотя бы один представитель каждой палатки должен зарегистрироваться у администрации стадиона. Если палатка не регистрируется в течение этих пяти минут, то она перемещается в конец очереди. Процедура продолжается в течение большей части весеннего семестра, а сигналы сирены учащаются в последние 48 часов перед игрой.

И с этого периода проверки становятся «личными». Палатки превращаются лишь в социальные структуры: после звука сирены каждый студент обязан зарегистрироваться лично. Отсутствие регистрации в эти два дня может означать откат к концу очереди. Сирена время от времени звучит и перед обычными матчами, но перед действительно важными соревнованиями (такими как игры против Университета Северной Каролины в Чапел-Хилл или игры национального чемпионата) ее можно услышать и днем и ночью.

Но это еще не самая странная часть ритуала. Самое необычное заключается в том, что перед действительно важными играми студенты, стоящие в самом начале очереди, так и не получают билеты. Вместо этого им дается лишь право участия в лотерее. И только потом, сгрудившись перед списком победителей лотереи, висящим около студенческого центра, они узнают, действительно ли им достался билет на желанное соревнование.

* * *

Когда весной 1994 года мы вместе с Зивом Кармоном (преподавателем INSEAD) слышали звук сирены, то очень заинтересовались экспериментом в реальных условиях,

разворачивавшимся на наших глазах. Все студенты, разбившие свои палатки перед стадионом, страстно мечтали пойти на баскетбольный матч. Они в течение долгого времени ночевали в палатках, стремясь получить право попасть на стадион. Но, когда лотерея закончилась, кто-то из них стал обладателем билета на матч, а кто-то — нет.

У нас возник вопрос: ценят ли студенты, выигравшие эти билеты, их выше, чем студенты, билетов не получившие (хотя и приложившие для этого не меньше усилий)? Руководствуясь исследованиями Джека Нетча, Дика Талера и Даниэля Канемана, мы предположили, что когда мы владеем чем-то (автомобилем, скрипкой, кошкой или билетом на баскетбольный матч), то ценим этот объект выше, чем другие люди.

Задумайтесь на минуту об этом. Почему продавец дома обычно оценивает объект недвижимости дороже, чем возможный покупатель? Почему продавец автомобиля склонен назначать на него более высокую цену, чем покупатель? Почему во многих сделках владелец верит в то, что принадлежащий ему объект собственности стоит больше, чем готов предложить ему потенциальный новый владелец? Старая поговорка гласит: «Потолок одного человека является полом другого». Если вы владелец, то вы находитесь ближе к потолку, а если покупатель — к полу.

Разумеется, так бывает не всегда. Один из моих друзей устроил распродажу старых виниловых пластинок просто потому, что больше не мог выносить их присутствия в доме. Первый же человек, пришедший на распродажу, предложил ему 25 долларов за всю коробку с пластинками (при этом он даже не изучил содержимое), а мой друг согласился с названной ценой. Не исключено, что покупатель на следующий день перепродал пластинки с десятикратной прибылью. На самом деле, если бы мы всегда переоценивали то, что имеем, телевизионного шоу Antiques Roadshow не существовало бы в природе. («Сколько вы

заплатили за этот рог для пороха? Пять долларов? Позвольте вам сказать, что вы обладаете национальным достоянием!»)

Однако мы предпочли отставить эти частные случаи в сторону. Мы верили, что в целом владение каким-либо объектом повышает его ценность в глазах обладателя. Были ли мы правы? Действительно ли студенты университета, выигравшие билеты — то есть получившие возможность сидеть на переполненных трибунах и наблюдать за играющими баскетболистами, — ценили эти билеты больше, чем студенты, которым не удалось их выиграть? Существовал лишь один способ узнать истину: сами студенты должны были сказать нам о том, насколько они ценят билеты.

Мы с Зивом решили попытаться купить билеты у выигравших, а затем продать их не столь удачливым студентам. Вы поняли все совершенно правильно: мы собирались стать билетными спекулянтами.

* * *

Мы раздобыли списки победителей и участников лотереи и приступили к обзвону. Первый звонок мы сделали Уильяму, старшекурснику, изучавшему химию. Уильям оказался довольно занят. Всю прошлую неделю он провел в палаточном лагере и теперь разгребал кучу домашних заданий и электронных писем. Помимо этого он был крайне расстроен тем обстоятельством, что так и не получил билета, несмотря на то, что был одним из первых в списке.

— Привет, Уильям, — сказал я. — Насколько я понимаю, тебе не удалось выиграть билет на финальную игру чемпионата.

— Точно.

— Мы могли бы продать тебе билет.

— Круто.

— Сколько ты готов заплатить за него?

— Как насчет ста долларов? — ответил он.

— Нет, это слишком мало, — засмеялся я. — Назови другую цену.

— Сто пятьдесят? — предложил он.

— Мало, — настаивал я. — Какую максимальную цену ты готов заплатить?

Уильям призадумался на несколько секунд.

— Сто семьдесят пять.

— Это последняя цена?

— Да. Ни цента больше.

— Хорошо, вносим тебя в список. Мы перезвоним позже, — сказал я. — Кстати, а почему ты назвал именно 175 долларов?

Оказалось, что Уильям рассчитал, что за 175 долларов он мог бы посмотреть игру бесплатно в спортбаре, купить пиво и еду и при этом у него еще оставались бы деньги на покупку нескольких компакт-дисков или даже новой пары обуви. Разумеется, игра была бы восхитительным зрелищем, сказал он, однако, с другой стороны, 175 долларов — это достаточно значительная сумма.

Следующий звонок мы сделали Джозефу. Он провел предыдущую неделю примерно так же, как Уильям, поэтому во время нашего звонка упорно трудился над домашним заданием. Но он был спокоен: ему удалось выиграть в лотерею, и теперь, всего лишь через несколько дней, он сможет насладиться игрой команды своего университета в финале национального первенства.

— Привет, Джозеф, — сказал я. — У нас есть к тебе предложение: продай нам свой билет. За какую минимальную цену ты готов его продать?

— Даже и не знаю.

— У каждой вещи есть своя цена, — ответил я, пытаюсь имитировать интонации персонажей Аль Пачино.

Он начал с 3000 долларов.

— Да ладно, — сказал я — Это слишком много. Будь разумнее; тебе нужно предложить цену ниже.

— Хорошо, 2400.

— Ты уверен? — спросил я.

— Ниже этой цены не будет.

— Хорошо. Если я смогу найти покупателя по этой цене, я тебе перезвоню. Кстати, каким образом ты пришел к этой цене?

— Баскетбольная команда Дьюка — это часть моей жизни, — страстно сказал он. Он принялся объяснять, что эта игра стала бы одним из важнейших воспоминаний студенческой жизни в Дьюке, о котором он мог бы рассказывать своим детям и внукам.

— Как можно сказать, сколько это может стоить? — спросил он.

— Разве можно оценить память в деньгах?

Уильям и Джозеф были двумя из более чем сотни студентов, которым мы позвонили. В среднем студенты, не имевшие билетов, были готовы заплатить за них около 170 долларов. Как и в случае с Уильямом, цена, которую они были готовы заплатить, определялась альтернативными способами использования денег (такими как покупка пива и еды в спортбаре). В то же время, обладатели билета были готовы продать его примерно за 2400 долларов. Подобно Джозефу, они оправдывали высокую цену важностью события и тем, что связанные с ним воспоминания могли бы сохраниться у них на всю жизнь.

Однако больше всего нас удивило то, что никто из участников наших телефонных переговоров не был готов заплатить цену, по которой другой участник был бы готов продать билет. Что же получилось? Группа студентов до проведения лотереи горела желанием попасть на баскетбольный матч; затем (сразу же после розыгрыша) они разделились на две группы — владельцев билетов и тех, кому билеты не достались. Сформировался некий эмоциональный разрыв между теми, кто начал представлять участие в великолепном мероприятии, и теми, кто представлял себе, что еще они могут сделать с деньгами, за которые могли бы

купить билет. Кроме того, это был и количественный разрыв: средняя цена продажи (примерно 2400 долларов) почти в 14 раз отличалась от цены предложения со стороны покупателей (около 175 долларов).

С рациональной точки зрения представители обеих групп должны были думать об игре одинаково. В конце концов, ожидаемая атмосфера игры и степень удовольствия от присутствия на ней не должны были зависеть от того, выиграл человек в лотерею или нет. Как же получилось, что случайное распределение так сильно изменило точку зрения студентов на игру — а также воспринимаемую ценность билетов?

* * *

Собственность пронизывает множество аспектов нашей жизни и порой причудливым образом придает форму множеству явлений. В свое время Адам Смит писал: «Каждый человек... живет обменом или становится в известной мере торговцем, а само общество превращается, так сказать, в торговый союз». Это великолепная мысль. Много в нашей жизненной истории может быть рассказано с помощью описания «приливов и отливов» конкретных объектов нашей собственности — того, что мы получаем и от чего отказываемся. Мы покупаем одежду и продукты питания, автомобили и дома. Но в то же самое время мы продаем дома и автомобили, а если говорить о карьере — торгуем нашим временем.

И раз уж столь многое в нашей жизни зависит от отношения к собственности, не стоит ли нам улучшить качество наших решений, связанных с ней? К примеру, полезно было бы знать, сколько удовольствия принесет нам владение новым домом, автомобилем, диваном или костюмом от Armani, — и мы могли бы делать более аккуратные выводы относительно того, стоит ли нам приобретать их. К сожалению, этот вопрос обсуждается

крайне редко. Чаще всего мы плутаем во тьме. Почему? Это происходит из-за наличия трех иррациональных причуд нашей человеческой природы.

Первая причуда, как мы заметили в примере с билетами на баскетбол, состоит в том, что мы влюбляемся в то, чем владеем. Допустим, вы решили продать свой старый микроавтобус Volkswagen. С чего вы начинаете? Еще до того, как вы размещаете объявление о продаже, вы начинаете вспоминать поездки, которые совершали на нем. Разумеется, вы были гораздо моложе; ваши дети еще не превратились в подростков. Теплое сияние воспоминаний накрывает собой и вас, и вашу машину. Разумеется, это относится не только к микроавтобусам Volkswagen, но и ко всему остальному. И это может произойти крайне быстро.

К примеру, двое моих друзей усыновили ребенка из Китая, после чего рассказали мне замечательную историю. Они поехали в Китай вместе с 12 другими парами. Когда путешественники добрались до приюта, его директор начала по очереди заводить семейные пары в комнату и представлять им их новую дочь. Когда все семейные пары собрались вместе на следующее утро, все говорили о мудрости директора: каким-то образом она знала, какая из девочек подойдет каждой семейной паре. Совпадение было практически абсолютным. Мои друзья чувствовали то же самое, однако они также понимали, что само совпадение было достаточно случайным. Ощущение совершенства выбора достигалось не за счет мудрости этой китайской женщины, а вследствие нашей природной способности мгновенно привязываться к тому, что у нас есть.

Вторая причуда заключается в том, что мы склонны фокусироваться на том, что можем потерять, а не на том, что можем получить. Поэтому, когда мы пытаемся оценить наш любимый Volkswagen, мы думаем больше о том, что мы потеряем (возможность его использования), чем о том, что получим

(деньги для покупки чего-нибудь еще). Аналогичным образом владелец билета сосредоточен на возможности потери впечатлений от баскетбольного матча, а не на удовольствии от получения денег и том, что можно приобрести с их помощью. Наше отвращение к потере представляет собой сильную эмоцию, которая (как я объясню позже в книге) иногда заставляет нас принимать плохие решения. Не кажется ли вам удивительным, почему вы часто отказываетесь продавать некоторые из ваших заветных безделушек, а если кто-то предлагает их купить, вы назначаете непомерно высокую цену? Как только мы начинаем размышлять об отказе от наших драгоценных объектов собственности, мы склонны сразу же начинать оплакивать потерю.

Третья причуда состоит в том, что мы думаем, что другие люди видят сделку с той же точки зрения, что и мы сами. Нам почему-то кажется, что чувства, эмоции и воспоминания покупателя Volkswagen чем-то сходны с нашими. Или же мы ожидаем, что покупатель нашего дома оценит, как красиво солнечный свет струится через окна кухни. К сожалению, покупатель Volkswagen скорее заметит, как при переходе с первой на вторую передачу из выхлопной трубы вылетает облачко дыма; а покупатель вашего дома обратит внимание на черную плесень в углу. Нам в принципе трудно представить, что представитель другой стороны сделки (продавец или покупатель) не видит мир таким же, каким его видим мы.

* * *

Собственность имеет ряд особенностей. Например, чем больше работы вы вкладываете во что-то, тем большее чувство собственности по отношению к этому объекту начинаете испытывать. Вспомните, как вы в последний раз занимались сборкой мебели. Размышление о том, какая деталь идет за другой

и какой именно шуруп нужно использовать в каждом случае, повышает у вас чувство собственности.

Я даже осмелюсь утверждать с изрядной долей уверенности, что гордость владения обратно пропорциональна легкости, с которой вы собираете мебель, подключаете телевизор к домашнему кинотеатру, устанавливаете программное обеспечение или вытаскиваете ребенка из ванны, вытираете его, посыпаете тальком, надеваете подгузник и укладываете в кроватку. Мы с моим другом и коллегой Майком Нортоном (профессором Гарвардского университета) придумали для этого явления особый термин: «Эффект ИКЕА».

Другая особенность заключается в том, что мы можем начать испытывать чувство собственности раньше, чем объект станет нам принадлежать. Вспомните, когда вы в последний раз участвовали в онлайн-аукционе. Предположим, вы делаете вашу первую ставку на лот (скажем, наручные часы) в понедельник утром и на этот момент предлагаете самую высокую цену. Вечером того же дня вы заходите на страницу вашего лота и обнаруживаете, что ваша ставка по-прежнему находится на первом месте. То же самое происходит и на следующий вечер. Вы начинаете думать об этих элегантных часах. Вы уже представляете их на своем запястье; вы даже начинаете слышать комплименты, которые делают часам ваши знакомые. А затем вы заходите на страницу лота за час до окончания аукциона. Какой-то подлец осмелился перебить вашу ставку! Ваши часы достанутся кому-то другому! Вы немедленно повышаете свою ставку, при этом ставите гораздо больше, чем планировали изначально.

Может быть, именно это чувство неполной собственности и является причиной восходящей ценовой спирали, которую мы часто наблюдаем на онлайн-аукционах? Возможно, чем дольше длится аукцион, тем большее влияние оказывает ощущение неполной собственности на участников и тем больше денег они тратят? Несколько лет назад мы с Джеймсом Хейманом и Есимом

Орхуном (профессором Чикагского университета) провели эксперимент, чтобы изучить, как влияет увеличение продолжительности аукциона на поведение участников и их желание делать ставки до победного конца. Как мы и подозревали, у участников, делавших максимальные ставки в течение продолжительного времени, формировалась наибольшая степень виртуальной собственности. Разумеется, они находились в достаточно уязвимом положении: считая себя владельцами, они были вынуждены постоянно повышать ставки для того, чтобы не потерять своих позиций на аукционе.

«Виртуальная собственность» является, вне всякого сомнения, одной из основных пружин рекламной индустрии. Мы видим, как счастливая пара мчится по побережью Калифорнии в кабриолете BMW, и представляем себя на их месте. Мы получаем каталог туристической одежды Patagonia, замечаем там флисовый пуловер и моментально начинаем думать о нем как о принадлежащем нам. Ловушка установлена, и мы охотно идем в нее. Мы становимся частичными владельцами раньше, чем объект начинает нам принадлежать на самом деле.

Есть еще один способ, заставляющий нас погрузиться в ощущение собственности. Компании часто устраивают пробные акции. Например, если у нас есть базовый пакет кабельного телевидения, нас пытаются заманить в ловушку с помощью «золотого» пакета, предлагающего специальные начальные расценки (всего 59 долларов в месяц вместо обычных 89). И мы сразу же начинаем убеждать себя, что всегда можем вернуться обратно к базовому пакету или перейти на промежуточный «серебряный» пакет.

Но как только мы пробуем «золотой» пакет, то заявляем тем самым права собственности на него. Хватит ли у нас сил отказаться от него в пользу базового или даже «серебряного»? Сомнительно. Поначалу мы считаем, что можем легко вернуться к основной услуге, но, как только цифровое изображение начинает

нас устраивать, возникающее ощущение собственности меняет наш взгляд на мир и самих себя. Мы быстро находим рациональное объяснение высокой цене, которую должны теперь платить. Более того, наше психологическое нежелание смириться с потерями — в данном случае с потерей прекрасного телевизионного изображения и огромного разнообразия каналов, обеспечиваемых «золотым» пакетом, — становится для нас невыносимым. Иными словами, до того, как мы делаем шаг, мы не можем быть уверены в том, что покупка «золотого» пакета оправдана с точки зрения цены; но, как только мы начинаем им пользоваться, нас переполняют эмоции, связанные с владением, и мы уверяем себя в том, что потеря «виртуального золота» для нас более болезненна, чем трата нескольких долларов, которые мы будем платить за наше владение. Нам кажется, что мы можем передумать, но шаг назад оказывается гораздо более тяжелым, чем мы могли бы предположить.

Другой пример того же крючка — «гарантия возврата денег в течение 30 дней». Если мы не до конца уверены в том, нужен ли нам новый диван, то гарантия, дающая возможность передумать, подталкивает нас к решению о покупке. Мы не в состоянии представить себе, насколько изменится наше восприятие этого предмета, как только он окажется у нас дома. Мы не догадываемся, насколько быстро начнем рассматривать диван как свою собственность, а следовательно, станем воспринимать его возврат как потерю. Мы можем думать, что привозим его домой всего на несколько дней, чтобы попробовать, но на самом деле мы становимся его владельцами, не подозревая о том, какие эмоции этот диван может в нас разжечь.

* * *

Чувство собственности распространяется не только на материальные объекты. Это в той же степени справедливо и в

отношении наших мыслей и точек зрения. Что происходит после того, как нам в голову приходит идея — связанная с политикой или, скажем, спортом? Возможно, мы начинаем любить ее больше, чем она заслуживает. Мы дорожим ею больше, чем следует. И чаще всего мы с трудом отпускаем ее от себя, потому что потеря кажется нам невыносимой. С чем же мы в итоге остаемся? С идеологией — жесткой и непримиримой.

* * *

Мне неизвестны лекарства от недугов, связанных с собственностью. Как сказал Адам Смит, она вплетена в нашу жизнь. Но вам может помочь само осознание проблемы. Повсюду мы замечаем примеры искушения, связанного с улучшением качества нашей жизни: покупаются большие дома, вторые автомобили, новые посудомоечные машины, газонокосилки и т.д. Но как только мы меняем свое имущественное положение, нам становится крайне сложно отступить. Как я отметил выше, собственность и владение меняют наше видение. Внезапно выясняется, что движение назад к прежнему состоянию оказывается для нас болезненным и мы не в состоянии вынести эту боль. Двигаясь так по жизни, мы тешим себя иллюзией, что всегда можем в случае необходимости дать обратный ход, однако в действительности это для нас невозможно. К примеру, переезд в дом меньшего размера воспринимается нами как психологически болезненный убыток, и мы готовы пожертвовать многим, чтобы избежать таких потерь, несмотря на то, что наши ежемесячные ипотечные платежи способны пустить нас ко дну.

У меня есть свой собственный подход при заключении всех торговых операций (в особенности крупных). Я просто представляю себе, что не являюсь владельцем соответствующих объектов, и создаю тем самым своего рода дистанцию между собой и объектом моего интереса. Не уверен, что, поступая таким

образом, я действительно теряю интерес к материальным объектам (как это делают индуисты-санньяси). Но по крайней мере я стараюсь быть дзен-буддистом настолько, насколько могу.

Размышления о проблемах собственности

В 2007 и 2008 годах цены на дома по всей Америке упали так же стремительно, как рейтинги Джорджа У. Буша. Каждый месяц приносил очередные плохие новости: еще больше взысканий по непогашенным кредитам, еще больше распродаж недвижимости на рынке в состоянии застоя, и еще больше историй людей, которым не удалось получить ипотеку. Результаты исследования Zillow.com (сайта, посвященного поискам домов и расчетам оптимальных цен на них) наглядно показали, насколько сильно эта новость повлияла на домовладельцев: во II квартале 2008 года девять из десяти домовладельцев (92%) заявили, что на их локальном рынке недвижимости были случаи взысканий недвижимости по долгам и они опасались, что такие действия приведут к снижению цен на недвижимость в районе. Кроме того, четверо из пяти домовладельцев (82%) не ожидали улучшений на рынке недвижимости в ближайшем будущем.

На первый взгляд может показаться, что исследование Zillow демонстрирует, что владельцы домов обращают внимание на публикации в СМИ, хотя бы примерно представляют себе происходящее в экономике и понимают, что кризис на жилищном рынке — это жестокая реальность. Однако исследование также обнаружило, что эти, казалось бы, хорошо информированные люди полагали, что цена их собственных домов упала не настолько сильно. Каждые двое из троих владельцев домов (62%) считали, что цена их домов повысилась или осталась прежней, а около половины (56%) планировали вложить деньги в усовершенствование своих домов, невзирая на коллапс рынка

недвижимости. Что же объясняло столь большой разрыв между их радужным восприятием ценности своих домов и печальной реальностью рынка?

Как уже обсуждалось в главе 8, владение меняет наше видение совершенно фундаментальным образом. Точно так же, как мы думаем, что наши собственные дети более прекрасны и особенны, чем дети друзей и соседей (вне зависимости от того, заслуживают ли наши дети такого мнения), мы слишком высоко оцениваем все, что нам принадлежит, — начиная от пары билетов на баскетбольный матч и заканчивая домами.

Но вопросы, связанные с владением домом намного более интересны и сложны, чем вопросы владения кофейной чашкой или билетами на матч, — поскольку мы много вкладываем в свои дома. Подумайте, к примеру, обо всех изменениях, которые мы делаем в своих домах после того, как там заселяемся. Мы заменяем кухонные столешницы из ламинированного ДСП на гранитные. Мы убираем стены и ставим новое окно так, чтобы солнце могло светить прямо на обеденный стол. Мы красим гостиную в терракотовый цвет. Мы меняем плитку в ванной. На заднем дворе мы строим навес и выкапываем пруд для декоративных карпов. Мы понемногу что-то меняем то тут, то там, пока дом не начинает идеально соответствовать нашим уникальным вкусам и выражать наше элегантное или эксцентричное чувство стиля. Приходящие к нам в гости соседи восхищаются нашими кухнями и световыми решениями. Но действительно ли другие люди так же сильно ценят те изменения, которые мы делаем с такой любовью? И ценят ли они эти изменения вообще?

Представьте себе домовладельца, сравнивающего свой идеально перестроенный дом с таким же домом неподалеку, который уже несколько месяцев не продается на рынке, или с еще одним, который не так давно был продан намного дешевле, чем хотелось продавцу. Конечно же, он понимает, почему владельцам

этих остальных домов было так сложно их продать. Ведь их столешница была покрыта ламинатом, а не гранитной плитой. У них не было терракотовых стен и света, падающего на обеденный стол. «Понятно, почему эти дома не продаются, — думает он про себя, — они просто не так красивы, как мой».

* * *

Мы с женой Суми также пали жертвами этого предубеждения. Во время работы в MIT мы купили новый дом в Кембридже, штат Массачусетс (хотя дом был выстроен в 1890 году, но нам он казался новым). Мы тут же взялись за ремонт. Мы сломали несколько стен, чтобы создать внутри ощущение открытого пространства. Мы перестроили ваннные комнаты и установили в подвале сауну. Мы также превратили небольшой сарайчик в саду в некое подобие офиса, совмещенного с квартирой. Порой мы набивали корзину для белья вином и едой и убегали в сарайчик на выходные.

Затем в 2007 году нам предложили работу в Университете Дьюка, и мы переехали в город Дарем в Северной Каролине. Мы посчитали, что ситуация на рынке жилья будет и дальше ухудшаться и решили, что в наших интересах продать кембриджский дом, причем максимально быстро. Кроме того, нас совсем не хотелось платить налоги и ипотеку за два дома.

Многие приходили посмотреть на наш прекрасно перестроенный кембриджский дом. Казалось, что всем нравится и его планировка, и общее ощущение от дома, но никто так и не предложил нам ничего конкретного. Нам говорили, что дом прекрасен, но почему-то никто не разделял нашего восторга от открытого пространства. Все хотели место с возможностью уединиться. И мы слышали их слова, но не понимали их смысла. «Да понятно, — говорили мы друг другу после того, как приходила и уходила очередная группа потенциальных

покупателей, — эти люди просто слишком скучны и не обладают ни воображением, ни вкусом. Конечно же, наш прекрасный, открытый и наполненный воздухом дом просто ждет своего идеального покупателя».

Шло время. Мы платили двойную ипотеку, двойную плату за отопление и двойные налоги, а рынок недвижимости продолжал свое падение. Еще многие люди приходили посмотреть на наш дом и уходили, ничего нам не предложив. И в какой-то момент Джин, наш агент по недвижимости, сообщила нам (так же как врач говорит пациенту, глядя на его рентгенограмму), что у нее для нас плохие новости. «Я думаю, — медленно сказала она, — что если вы хотите продать дом, вам придется восстановить несколько стен и отказаться от некоторых сделанных вами изменений». Пока она не произнесла этих слов, мы не признавали этой истины. Несмотря на наше неверие и убежденность в своем идеальном вкусе, мы смирились и заплатили строителям за восстановление стен. Через несколько недель дом был продан.

По большому счету покупатели хотели не наш дом. Они хотели свой. Остается лишь сожалеть о том, что мы не до конца понимали, какое впечатление произведут все наши работы по переустройству дома на потенциальных покупателей.

* * *

Наша склонность к чрезмерно завышенной оценке того, что нам принадлежит, — это одно из базовых человеческих предубеждений. Оно проявляется в том, что мы влюбляемся и с невероятным оптимизмом относимся ко всему, что имеет отношение к нашей личности. Подумайте об этом. Считаете ли вы себя незаурядным водителем? Кажется ли вам, что вы без проблем проживете на обычную пенсию? Думаете ли вы, что вы меньше других подвержены риску развода, высокого уровня холестерина или штрафа за просроченную парковку? Этот

«эффект позитивности», как его называют психологи, имеет и еще одно название: «эффект озера Вобегон», в честь вымышленного города из серии радиопередач Гаррисона Кейлора. По словам Кейлора, «все женщины в тех краях сильные, все мужчины красивые, а все дети выше обыкновенного».

Вряд ли нам удастся стать более точными и объективными при оценке своих детей и домов, но, возможно, мы сможем осознать, что у нас имеются предубеждения такого рода, и будем внимательнее слушать советы и мнения других людей.

Читайте продолжение во 2 части книги.

ПРИМЕЧАНИЯ

- [1.](#) Jodi Kantor, «Entrees Reach \$40», *New York Times* (October 21, 2006).
- [2.](#) Itamar Simonson, «Get Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices», *California Management Review* (1993).
- [3.](#) Louis Uchitelle, «Lure of Great Wealth Affects Career Choices», *New York Times* (November 27, 2006).
- [4.](#) Katie Hafner, «In the Web World, Rich Now Envy the Superrich», *New York Times* (November 21, 2006).
- [5.](#) Walt Whitman, «Leaves of Grass» (1855).
- [6.](#) Robert Louis Stevenson, «The strange case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde» (1886).
- [7.](#) Valerie Ulene, «Car Keys? Not So Fast,» *Los Angeles Times* (January 8, 2007).
- [8.](#) John Leland, «Debtors Search for Discipline through Blogs», *New York Times* (February 18, 2007).
- [9.](#) «Email Has Made Slaves of Us», *Australian Daily Telegraph* (June 16, 2008).
- [10.](#) «Studies Find Big Benefits in Marriage», *New York Times* (April 10, 1995).
- [11.](#) Ralph Keeney, «Personal Decisions Are the Leading Cause of Death», Operation Research (2008).

БИБЛИОГРАФИЯ

Ниже приводится перечень материалов, на которых было основано содержание глав этой книги, а также список источников, рекомендуемых для дальнейшего изучения описанных в книге вопросов.

Вступление

Дополнительные источники

- Daniel Kahneman, Barbara L. Fredrickson, Charles A. Schreiber, and Donald A. Redelmeier. When More Pain Is Preferred to Less; Adding a Better End // Psychological Science. — 1993.
- Donald A. Redelmeier and Daniel Kahneman. Patient's Memories of Painful Medical Treatments — Real Time and Retrospective Evaluations of Two Minimally Invasive Procedures // Pain. — 1996.
- Dan Ariely. Combining Experiences over Time: The Effects of Duration, Intensity Changes, and On-Line Measurements on Retrospective Pain Evaluations // Journal of Behavioral Decision Making. — 1998.
- Dan Ariely and Ziv Cannon. Gestalt Characteristics of Experienced Profiles // Journal of Behavioral Decision Making. — 2000.

Глава 1. Правда об относительности

Дополнительные источники

- Amos Tversky. Features of Similarity // Psychological Review, Vol. 84. — 1977.
- Amos Tversky and Daniel Kahneman. 'The Framing of Decisions and the Psychology of Choice' // Science. — 1981.
- Joel Huber, John Payne, and Chris Puto. Adding Asymmetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis // Journal of Consumer Research. — 1982.
- Itamar Simonson. Choice Based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects // Journal of Consumer Research. — 1989.
- Amos Tversky and Itamar Simonson. Context-Dependent Preferences // Management Science. — 1993.
- Dan Ariely and Tom Wallsten. Seeking Subjective Dominance in Multidimensional Space: An Explanation of the Asymmetric Dominance Effect // Organizational Behavior and Human Decision Processes. — 1995.

Constantine Sedikides, Dan Ariely, and Nils Olsen. Contextual and Procedural Determinants of Partner Selection: On Asymmetric Dominance and Prominence // Social Cognition. — 1999.

Глава 2. Недостатки модели спроса и предложения

Библиография

Dan Ariely, George Loewenstein, and Drazen Prelec. Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves without Stable Preferences // Quarterly Journal of Economics. — 2003.

Dan Ariely, George Loewenstein, and Drazen Prelec. Tom Sawyer and the Construction of Value // Journal of Economic Behavior and Organization. — 2006.

Дополнительные источники

Cass R. Sunstein, Daniel Kahneman, David Schkade, and Iliana Ritov. Predictably Incoherent Judgments // Stanford Law Review. — 2002.

Uri Simonsohn. New Yorkers Commute More Everywhere: Contrast Effects in the Field // Review of Economics and Statistics. — 2006.

Uri Simonsohn and George Loewenstein. Mistake #37: The Impact of Previously Faced Prices on Housing Demand // Economic Journal. — 2006.

Глава 3. Чего стоят нулевые издержки

Библиография

Kristina Shampianer, Nina Mazar, and Dan Ariely. How Small Is Zero Price? The True Value of Free Products // Marketing Science. — 2007.

Дополнительные источники

Daniel Kahneman and Amos Tversky. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // Econometrica. — 1979.

Eldar Shafir, Itamar Simonson, and Amos Tversky. Reason-Based Choice // Cognition. — 1993.

Глава 4. Цена социальных норм

Библиография

Uri Gneezy and Aldo Rustichini. A Fine Is a Price // Journal of Legal Studies. — 2000.

James Heyman and Dan Ariely. Effort for Payment: A Tale of Two Markets // Psychological Science. — 2004.

Kathleen Vohs, Nicole Mead, and Miranda Goode. The Psychological Consequences of Money // Science. — 2006.

Дополнительные источники

- Margaret S. Clark and Judson Mills. Interpersonal Attraction in Exchange and Communal Relationships // Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 37. — 1979. — 12–24.
- Margaret S. Clark. Record Keeping in Two Types of Relationships // Journal of Personality and Social Psychology, Vol 47. — 1984. — 549–557.
- Alan Fiske. The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations // Psychological Review. — 1992.
- Pankaj Aggarwal. The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior // Journal of Consumer Research. — 2004.

Глава 5. Сила бесплатного печенья

Библиография

- Dan Ariely, Uri Gneezy, and Ernan Haruvy // On the Discontinuity of Demand Curves at Zero: Charging More and Selling More, Working Paper, Duke University. — 2010.

Дополнительные источники

- John Quah, The Law of Demand and Risk Aversion // Econometrica. — 2003.
- Angus Deaton and John Muellbauer, Economics and Consumer Behavior // Cambridge University Press, Cambridge, UK. — 1980.
- Martin Dufwenberg and Georg Kirchsteiger, A Theory of Sequential Reciprocity // Games and Economic Behavior. — 2004.
- Armin Falk and Urs Fischbacher, A Theory of Reciprocity // Games and Economic Behavior. — 2006.
- James Coleman, Foundations of Social Theory// Harvard University Press, Cambridge, MA. — 1990.
- См. также список для главы 4.

Глава 6. Влияние возбуждения

Библиография

- Dan Ariely and George Loewenstein. The Heat of the Moment: The Effect of Sexual Arousal on Sexual Decision Making // Journal of Behavioral Decision Making. — 2006.

Дополнительные источники

- George Loewenstein. Out of Control: Visceral Influences on Behavior // Organizational Behavior and Human Decision Processes. — 1996.
- Peter H. Ditto, David A. Pizarro, Eden B. Epstein, Jill A. Jacobson, and Tara K. McDonald. Motivational Myopia: Visceral Influences on Risk Taking Behavior // Journal of Behavioral Decision Making. — 2006.

Глава 7. Проблема прокрастинации и самоконтроля

Библиография

Dan Ariely and Klaus Wertenbroch. Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment // Psychological Science. — 2002.

Дополнительные источники

Ted O'Donoghue and Mathew Rabin. Doing It Now or Later // American Economic Review. — 1999.

Yaacov Trope and Ayelet Fishbach. Counteractive Self-Control in Overcoming Temptation // Journal of Personality and Social Psychology. — 2000.

Глава 8. Высокая цена владения

Библиография

Ziv Carmon and Dan Ariely. Focusing on the Forgone: How Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers // Journal of Consumer Research. — 2000.

James Heyman, Yesim Orhun, and Dan Ariely. Auction Fever: The Effect of Opponents and Quasi-Endowment on Product Valuations // Journal of Interactive Marketing. — 2004.

Дополнительные источники

Richard Thaler. Toward a Positive Theory of Consumer Choice // Journal of Economic Behavior and Organization. — 1980.

Jack Knetsch. The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves // American Economic Review, Vol. 79. — 1989. — 1277–1284.

Daniel Kahneman, Jack Knetsch, and Richard Thaler. Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem // Journal of Political Economy. — 1990.

Daniel Kahneman, Jack Knetsch, and Richard H. Thaler. Anomalies: The Endowment of Effect, Loss Aversion, and the Status Quo Bias // Journal of Economic Perspectives, Vol. 5. — 1991, 193–206.

[1] Каждый раз, когда я упоминаю, что те или иные результаты экспериментов отличаются друг от друга, речь идет о статистически значимой разнице. Заинтересованные читатели смогут найти в конце этой книги список научных работ и дополнительных материалов для чтения по соответствующим темам. — *Здесь и далее, за исключением специально оговоренных случаев, прим. авт.*

[2] Теперь, когда вы знаете этот факт, примите его во внимание при поиске родственной души (особенно если вы не в браке). Ищите человека, родной брат или сестра которого связаны семейными узами с человеком, имеющим проблемы с зарплатой и карьерой.

[3] Разумеется, у докторов есть и другие проблемы, такие как заполнение документации для страховых компаний, бюрократия и постоянные угрозы судебных исков за врачебные ошибки.

[4] Цена, которую платил победитель аукциона, была основана не на его собственной ставке, а на ставке предыдущего участника. Такой вид аукциона называется аукционом по второй цене. Уильям Викри получил Нобелевскую премию по экономике за демонстрацию того, что такой тип аукциона стимулирует участников ставить именно ту максимальную сумму, которую они готовы заплатить за каждый лот (такая же логика лежит в основе системы аукционов на eBay).

[5] В ряде экспериментов с участием руководителей высшего и среднего звена (программы MIT Executive Education) мне удалось успешно использовать их номера социального страхования для влияния на цену, которую они были готовы платить за шоколадки, книги и другие продукты.

[6] Результат не был связан с уровнем благосостояния и налогов или другими финансовыми причинами.

[7] Чтобы убедиться в том, что полученные нами ставки действительно отражали самую низкую сумму, за которую участники были бы готовы слушать раздражающие звуки, мы использовали так называемую процедуру Беккера–Де Гроота–Маршака. Она напоминает аукцион, при котором каждый из участников делает ставку против цены, случайным образом сгенерированной компьютером.

[8] Мы еще вернемся к этому точному наблюдению в разделе о социальных и рыночных нормах (глава 4).

[9] Я не утверждаю, что тратить деньги на чашку отличного кофе каждый день или даже несколько раз в день — это всегда плохое решение, я лишь говорю, что нам следует подвергать сомнению свои решения.

[10] Мы размещали цены так, что они становились заметны, только когда люди подходили ближе к столу. Это было сделано для того, чтобы убедиться, что мы не привлекали людей различных типов в различных условиях — тем самым избегая так называемого самоотбора.

[11] Более детальное описание того, как рациональный потребитель должен принимать решения в таких случаях, приведено в приложении к этой главе.

[12] «Сладость или гадость», или «Кошелек или жизнь» (англ.).
— *Прим. ред.*

[13] По аналогии с другими экспериментами, после того, как мы повышали стоимость обоих сертификатов на 1 доллар, в результате чего 10-долларовый сертификат начал стоить 1 доллар, а 20-долларовый — 8 долларов, большинство тут же переключилось на 20-долларовый.

[14] Когда речь заходит о кредитных картах, привлекательность бесплатного усиливается еще и из-за того, что мы в целом с чрезмерным оптимизмом относимся к своему финансовому будущему и слишком сильно верим в свою способность постоянно и вовремя платить по счетам.

[15] Бамбуковый меч. — *Прим. ред.*

[16] Общая процедура носит название «фиксирование установки», а задача по дешифровке обычно используется, чтобы побудить участников думать на определенную тему, но не давать прямых инструкций для этого.

[17] Вне зависимости от того, что лично вы думаете о влиянии (или его отсутствии) выбросов углекислого газа на состояние окружающей среды, давайте в рамках эксперимента предположим, что мы хотим их ограничить.

[\[18\]](#) Полные списки вопросов, которые мы задавали, приведены в приложении к этой главе.

[\[19\]](#) Эти результаты наиболее прямым образом применимы к сексуальному возбуждению и его влиянию на то, какие мы есть; но мы можем также предположить, что аналогичным образом действуют и другие эмоциональные состояния (гнев, голод, возбуждение, ревность т.д.), делая нас чужими самим себе.

[\[20\]](#) Каждый год я преподаю примерно 200 аспирантам. В начале 2009 года я попросил во время лекции поднять руки тех, кто когда-либо использовал электронную почту или работал с текстовыми сообщениями в то время, пока вел машину. Руки подняли все, кроме троих студентов (причем у одного из этих троих были серьезные проблемы со зрением).

[\[21\]](#) От английского «crack» — крэк-кокаин. — *Прим. ред.*

[\[22\]](#) К примеру, у меня выработалась негативная ассоциация с яйцами. После того, как я получил свое увечье, доктора каждый день скармливали мне по 30 сырых яиц через специальную трубку. Могу сказать, что вкус и запах яиц до сих пор вызывает у меня рвотный рефлекс.

Читайте продолжение во 2 части книги.