

Ричард Шоттон

Фабрика выбора (часть 2)

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

Глава 14

Принятие желаемого за действительное

Иногда мы видим то, что хотим видеть

Ваша команда провела последнюю неделю, усердно готовясь к презентации. Поскольку энергия ваших коллег, кажется, на пределе, вы решаете выскочить в магазин и купить им что-нибудь из лакомств. Вы идете в тот же супермаркет, куда ходили в обед. Размышляя о том, какие сладости разлетятся первыми, вы замечаете на тротуаре скомканную пятерку. Вы в три прыжка подскакиваете к ней раньше всех. Однако, наклонившись, чтобы схватить ее, вы понимаете, что ошиблись. Это просто флаер.

Мысль о том, что, воспринимаемое нами не является объективным отражением физического мира, восходит к психологическому направлению «Новый взгляд». Джером Брунер и Сесиль Гудмен, психологи из Гарвардского университета, в 1947 г. провели эксперимент, который доказал, что то, что мы видим, частично отражает наши желания. Они показали детям пять монет разного номинала, по одной зараз. После каждого раза детям предлагалось оценить по памяти размер монет — соответственно уменьшая или увеличивая (с помощью специальной ручки) диаметр светового пятна на экране. Затем экспериментаторы повторили то же самое с другой группой

детей, но теперь они использовали серые картонные диски таких же размеров, что и монеты. Дети, которые видели картонные диски, лишь чуть-чуть переоценивали размер, всего на 1,4% в среднем. Напротив, те, кто видел настоящие монеты, преувеличили их размер на 27%. Психологи пришли к выводу, что желание получить монеты заставило детей видеть их бóльшими, чем они были на самом деле.

Предположение ученых подтверждалось двумя дополнительными наблюдениями. Во-первых, уровень преувеличения значительно возрос по мере номинальной стоимости монет. Так, например, дети недооценили размер пенни всего на 17%, а монетки в десять пенсов — на 29%.

Вопрос решился, когда психологи решили разделить данные детей по уровню достатка их семей. Они пригласили половину детей из бостонских трущоб и половину из процветающих районов. Бедные дети переоценили монеты на 37%, что более чем вдвое превышает показатель богатых детей, преувеличивавших размер монет на 17%. Ученые предположили, что, поскольку деньги значат больше для более бедных детей, те еще сильнее преувеличивают размер монет. За годы, прошедшие после эксперимента, психологи пришли к выводу, что люди не фиксируют реальность пассивно. Они называют это поведение принятием *желаемого за действительное*.

Как принятие желаемого за действительное объясняет одержимость маркетологов миссией бренда

Принятие желаемого за действительное имеет огромное значение для рекламного бизнеса. Агентства можно обвинить в том, что они продвигают те теории, которые им хочется считать

правильными, а не те, которые являются правильными на самом деле. Лучшее свидетельство тому — идеалы, или миссия, бренда.

В течение последних пяти лет одной из наиболее активно пропагандируемых идей в рекламе стала идея о миссии бренда — то есть о том, что бренды, чьи стремления не ограничиваются получением прибыли, больше преуспевают, чем бренды, заботящиеся лишь о приумножении своих доходов. Обозреватель *Marketing Week* Марк Ритсон откровенно называет это «утверждением, уничтожающим отрасль».

Аргументы в поддержку необходимости наличия у бренда миссии изложены в книге «Расти» (Grow), написанной Джимом Стенгелом, бывшим директором по маркетингу компании P&G. Стенгел пришел к этому выводу, выбрав из 50 000 брендов, включенных в базу данных Millward Brown¹¹, 50 брендов с самыми высокими показателями лояльности и привязанности потребителей. Группа этих звездных участников была названа «Стенгел 50».

Затем Стенгел стал искать связь между брендами. И он нашел то, что стало Идеалами бренда, — общее стремление улучшить жизнь людей. Затем он посмотрел на рост стоимости акций выбранных брендов в период между 2000 и 2011 гг. Так как акции брендов из «Стенгел 50» выросли на 393%, а компании из списка S&P 500 потеряли 7%, он объявил, что идеалы позволяют достичь процветания в бизнесе. Идеалы, предположительно, не просто стимулировали рост: они привели к феерическому успеху.

Книга произвела фурор. Мартин Соррел, генеральный директор WPP, заявил, что он «полностью убежден». Том Питерс, гуру управления, был еще более впечатлен и назвал труд Стенгела «ориентиром». Часть привлекательности книги состояла в том, что автор предлагал простой рецепт успеха: готовое решение, которое работает независимо от особенностей бренда или категории. Удобное для менеджеров, страдающих от нехватки времени и сталкивающихся с неопределенностью. Но это еще не

все. Концепция Стенгела наполняла рекламу нравственной целью, привлекательной перспективой для тех, кто жаждет придать более глубокий смысл своей карьере.

Однако, поскольку рекламодатели горячо надеялись, что теория верна, они забыли проверить, так ли это на самом деле. Они поддались коллективной истерии, принимая желаемое за действительное.

Как применять этот эффект

1. Не думайте, что миссия бренда решит ваши маркетинговые проблемы

Прежде чем искать миссию для своего бренда, вы должны внимательно изучить выводы Стенгела. Я предлагаю четыре критерия:

1. Экспериментальные данные точны.
2. Теория предсказывает будущее, а не только сообщает о прошлом.
3. Бренды, которые переигрывают фондовый рынок, имеют идеалы.
4. Бренды, имеющие идеалы, более успешны, чем те, у которых идеалов нет.

Давайте рассмотрим теорию Стенгела с учетом этих критериев.

1. Точны ли данные?

Основным требованием является точность анализируемых данных. Стенгел опирается на данные, согласно которым акции 50 выбранных им компаний выросли на 393%. Но это не совсем так. Некоторые из компаний, о которых идет речь, такие как

Emirates и Wegmans, являются дочерними структурами, так что у них нет цен на акции.

Другие бренды в «Стенгел 50», вроде Stonyfield Farm, Innocent или Pampers, также не имеют цены акций. Они являются частью гораздо более крупных публичных компаний: Danone, Coca-Cola и P&G соответственно. Доходы Stonyfield Farm за 2014 г. составили менее 2% от доходов Danone. Можете ли вы утверждать, что цена акций Danone выросла, потому что у 2% ее активов есть миссия бренда?

Самый серьезный недостаток состоит в том, что Стенгел выбрал 50 брендов — лучших в базе данных Millward Brown, насчитывающей 50 000 брендов. Эти лучшие составляют 0,1%. Неудивительно, что выбранные Стенгелом бренды показали хорошие результаты в том, что касалось цены их акций. Если бы они не были успешными в прошлом, их бы не было среди лучшей 0,1% брендов Millward Brown.

Вывод Стенгела, если изложить его в двух словах, заключается в том, что бренды, входящие в топ-0,1%, показали хорошие результаты на фондовом рынке. Это порочный круг.

2. Теория предсказывает будущее так же, как сообщает о прошлом?

Основное мерило справедливости какой-либо теории — точно ли она предсказывает будущее. Имея это в виду, я изучил динамику цен акций 26 компаний из «Стенгел 50» за пять лет до марта 2017 г. Так как я занимался этим уже после публикации книги Стенгела, проверялась предсказательная сила его теории. Не забудьте: я анализирую всего 26 компаний, поскольку это неправильно — включать в анализ бренды, на которые приходится небольшая доля доходов более крупных компаний.

Каковы результаты?

Только 9 из 26 исследованных компаний превзошли показатели S&P 500. Хотя ожидалось, что их будет половина, или 13. Это говорит о том, что миссия не была панацеей, идею которой так отстаивал Стенгел.

3. Все ли лучшие бренды имеют идеалы?

Чтобы мы могли считать теорию обоснованной, рассматриваемые бренды должны быть объединены тем, что у каждого есть свои идеалы. К сожалению, даже это не похоже на правду. Утверждение, что все 50 брендов имеют идеалы, кажется подозрительным. Теории редко предсказывают события настолько категорично: в реальности все гораздо более запутано. Причина, по которой Стенгел говорит о столь широком распространение идеалов, становится очевидной, когда вы исследуете его определения. Он расширяет термин «идеалы» до такой степени, что его смысл теряется. Посмотрите, как Стенгел описывает миссии трех брендов:

- Moët & Chandon — «существует, чтобы превратить события в праздники».
- Mercedes-Benz — «существует для того, чтобы воплотить в себе жизнь, полную достижений».
- BlackBerry — «существует для того, чтобы в любое время и в любом месте связывать людей друг с другом и с информацией, которая наиболее важна в их жизни».

Заметили проблему? Эти идеалы являются просто описаниями категорий. Они могут применяться к любому поставщику шампанского, товаров класса люкс или мобильных телефонов. Это не просто мое субъективное мнение. В 2015 г. мы с Эйданом О'Каллагеном попросили 1000 потребителей соотнести один из шести брендов с каждой из этих миссий. Если бы миссии соответствовали действительности, можно было бы ожидать, что

потребители узнают бренды по их идеалам. Тем не менее только 6, 10 и 21% опрошенных узнали BlackBerry, Mercedes и Moët соответственно. Если термин «идеал» подходит к чему угодно, он становится бессмысленным.

4. Являются ли бренды, имеющие идеалы, более успешными, чем бренды, у которых идеалов нет?

Если вы хотите доказать, что идеалы обеспечивают достижение высоких результатов, вы должны сравнить преуспевающие бренды с не добившимися успеха. В частности, нужно продемонстрировать, что успешные чаще принимали свои идеалы близко к сердцу. Вы не можете делать масштабные заявления, глядя на отдельную, изолированную группу. В противном случае вы можете приписать успех несущественному фактору, общему для всех брендов. К сожалению, Стенгел не пытается определить, отмечается ли у брендов за пределами группы «Стенгел 50» отсутствие идеалов. Одно это означает, что его утверждения несостоятельны.

В поиске доказательств теории Стенгела я рассмотрел некоторые из худших показателей фондового рынка за последнее время. Возьмем Nokia, чьи акции упали на 95% в период с октября 2007 г. по июль 2012-го. Можно утверждать, что, как и BlackBerry, бренд существовал «для того, чтобы в любое время и в любом месте связывать людей друг с другом и с информацией, которая наиболее важна в их жизни». Это не только моя точка зрения. В ходе нашего с О'Каллагеном опроса потребители на 52% чаще распознавали в этом слогане миссию Nokia, нежели миссию BlackBerry. Кажется, что идеалы применимы как к неэффективным брендам, так и к успешным.

5. Выводы.

Стенгел утверждает, что нашел секрет роста бизнеса. Если бы он был прав, то в корне изменил бы способ рекламирования

брендов. Но такое далекоидущее утверждение требует веских доказательств. Как утверждал американский астроном Карл Саган, «неординарные идеи требуют исключительных доказательств». Стенгел не предоставляет ни обычных, ни особенных доказательств. К сожалению, его работа не соответствует всем четырем обязательным критериям. Автору не удалось доказать, что наличие идеалов позволяет получить больше прибыли.

Но неудача Стенгела поднимает другой вопрос:

если идея миссии бренда настолько ошибочна, почему маркетологи склонны ее принимать?

Я отправился на Олд-стрит, чтобы это выяснить. Вик Полкингхорн, соучредитель и креативный директор Sell! Sell!, — один из самых ярых критиков миссии бренда. Он полагает, что популярность миссий объясняется мотивами маркетологов, а не тем, что выгодно для того или иного бренда. По словам Полкингхорна:

«все сводится к людям, потому что это бизнес людей. Я думаю, все дело в том, как люди видят себя и как они проводят свое время. Рекламщики хотят чувствовать себя хорошо. Это совершенно понятно. Это нормальное человеческое желание — хотеть чувствовать себя хорошо. Проблема в том, что некоторым людям недостаточно того, что они помогают компании быть более успешной в продаже продуктов. Поэтому они ищут чего-то большего в своей работе».

Маркетологи купились на миф об идеале, потому что хотели, чтобы он был правдой. Как сказал Шекспир в пьесе «Юлий Цезарь», «но ведь по-своему толкуют люди / Явления, смысла их не понимая»^{[12](#)}.

2. Не верьте тому, кто заявляет, что владеет универсальным ключом к успеху

Стенгел не смог достичь заявленной цели — доказать ценность миссии бренда. Но в его работе есть более глубокий недостаток: попытка найти универсальный подход для рекламных кампаний. Идея маркетингового подхода, работающего во всех ситуациях, ошибочна. Обстоятельства, в которых действуют бренды, чрезвычайно разнообразны. Рекламные кампании проводят все: от бабушки, которая вешает на дерево объявление о потерянной кошке, до громадной корпорации, оказывающей давление на правительство с целью принудить его к тому или иному шагу. Как в столь широком диапазоне условий можно выработать единую стратегию? То, что дает плоды в одном контексте, может оказаться провальной тактикой в другое время или в другом месте. Полкингхорн заявляет:

«В этом бизнесе все так. Иногда ответ может быть "да", а иногда — "нет". Это зависит только от категории и ситуации. На самом деле я беспокоюсь о людях, у которых есть простой ответ на все вопросы. Охотиться за формулой гарантированного успеха глупо».

А Фил Розенцвейг из бизнес-школы IMD, ученый в области стратегии и международной торговли, подчеркивал в своей книге «Эффект ореола»:

«Любой, кто утверждает, что открыл законы физики бизнеса, плохо разбирается или в физике, или в бизнесе, или и в той и в другой области».

Кроме того, успех не определяется исключительно действиями компании. Розенцвейг продолжает:

«Применение уже готовой формулы не может обеспечить высокую эффективность по одной простой причине: в конкурентной рыночной экономике эффективность — характеристика в основном относительная, а не абсолютная. Успех и неудачи зависят не только от действий компании, но и от действий ее конкурентов».

Многие хорошо управляемые компании терпят неудачу не по внутренним причинам, а из-за мощного удара, нанесенного конкурентами. Подумайте о больших ЭВМ, существование которых прервалось с появлением ПК, или о пунктах проката видео, обанкротившихся ввиду развития потокового вещания. Уничтожение этих компаний произошло не из-за отсутствия у них миссии. Если на эффективность бизнеса влияют конкуренты, как, конечно, и должно быть, успех никогда не может быть гарантирован, если просто следовать внутреннему эталону поведения, такому как идеалы бренда.

Но хватит говорить об ошибках восприятия, которые влияют на рекламодателей. Давайте вернемся к предмету нашего основного внимания: потребителям. В частности, к тому, как *медиаконтекст*, который появляется в рекламе, влияет на ее интерпретацию.

Идея маркетингового подхода, работающего во всех ситуациях, ошибочна.

Глава 15

Медиаконтекст

Как восприятие рекламы зависит от ее размещения

Вы сохраняете на карту памяти презентацию, над которой работали все утро с небольшими перерывами. Презентацию планируется провести в ходе встречи с вашим самым выгодным клиентом, поэтому вам нужно получить одобрение начальницы. Вы направляетесь в ее офис на седьмом этаже, но обнаруживаете, что заседание в кабинете босса затянулось. Придется немного подождать. На кофейном столике в приемной есть стопка модных журналов, так что вы пролистываете один из них, восхищаясь яркой рекламой ювелирных украшений.

Реклама ювелирных изделий в журнале выглядит впечатляюще благодаря отчасти изображениям, а отчасти — медиаконтексту. Саму силу контекста можно объяснить простой визуальной иллюзией. Посмотрите на слова ниже.

THE CAT

Здесь написано: «THE CAT».

Но изучите надпись повнимательнее. Буквы Н в слове THE и А в слове CAT похожи. Мы предполагаем, что это разные буквы, потому что знаем контекст. Мы много раз читали слова THE и CAT¹³ и точно знаем, что будет посередине. Контекст формирует информацию.

Визуальные иллюзии воздействуют на наш мыслительный процесс. Так же, как контекст влияет на то, что видят наши глаза, он определяет то, что думают наши умы.

Сила контекста в СМИ

Как и в случае с визуальными иллюзиями, контекст может сказываться на том, как интерпретируются сообщения в средствах массовой информации. Эксперимент, проведенный Михаэлем Демпе и его коллегами из Мюнстерского университета в 2005 г., выявил роль медиаконтекста. Неврологи показали 21 потребителю 30 новостных заголовков. Респонденты оценивали правдоподобие заголовков по семибалльной шкале, где единица означала наибольшую достоверность, а семь — наименьшую.

Испытуемые видели одну и ту же новость в каждом из четырех новостных журналов, имевших различную репутацию. Это позволило исследователям оценить воздействие контекста на доверие к новостным заголовкам.

Журнал как таковой оказал значительное влияние на результаты. Заголовки в самом уважаемом издании набрали в среднем 1,9 балла, а в наименее уважаемом — 5,5 балла.

Мы не обрабатываем информацию нейтральным образом. На нас влияют контекстные сигналы. Джереми Булмор, бывший креативный директор и председатель JWT в Лондоне, отмечает, что они влияют на восприятие не только новостных заголовков, но и рекламы: короткое объявление «Бывшая гувернантка ищет нерегулярную вечернюю подработку» останется практически

незамеченным в разделе частных объявлений журнала *Lady*. Эти же самые слова в витрине газетного киоска на вокзале Кингс-Кросс вызовут другой отклик.

Как применять этот эффект

1. Правильная аудитория — это еще не всё

Тема медиаконтекста становится все более актуальной вследствие распространения программируемой, или автоматизированной, рекламы. Автоматизированная покупка цифровой рекламы является одной из самых быстрорастущих областей в отрасли. По данным eMarketer, в Великобритании в 2016 г. на медийную интернет-рекламу было потрачено £2,7 млрд, что на 44% больше, чем в предыдущем году.

Одним из основных компонентов программируемой рекламы стали торги рекламными объявлениями в реальном времени. Такие аукционы позволяют рекламодателям использовать богатство цифровой информации и предлагать цену за отдельный показ рекламного объявления. Это означает, что рекламодатели теперь могут охватить определенную аудиторию в среде, не имеющей к ним непосредственного отношения.

Возьмем покупателей автомобилей. Несколько лет назад в интернете было не так много способов выйти на эту аудиторию. Из-за того, что предложение рекламных мест было ограничено, такие сайты, как What Car или Top Gear, заламывали за них высокую цену. Однако, когда появилась возможность выявлять покупателей автомобилей по их файлам cookie и предлагать цену за отдельный показ, стало реальным публиковать для этих покупателей рекламу на любом сайте из тех, что они посетили. Поскольку таким образом количество сайтов для рекламирования машин увеличилось, цена за рекламное место существенно упала.

Многие бренды теперь могут получить доступ к своей аудитории, не уделяя должного внимания контексту. Однако эксперимент Деппе показывает, что контекст влияет на восприятие. Он предполагает, что все просмотры, даже на одном и том же устройстве, не могут оцениваться одинаково. Сообщение в уважаемом издании вызывает у аудитории больше доверия.

Хотя контекст влияет на восприятие, он, конечно, не формирует его полностью. Посмотрите еще раз на слова THE CAT. Никакой контекст не заставит вас думать, что буква T — это буква C. Контекст дает тонкий, едва уловимый эффект.

Покупать рекламные места по более низкой цене на площадках, пользующихся меньшим доверием потребителей, может быть выгодно. Однако здесь требуется тщательный расчет. Либо мы принимаем во внимание значимость контекста — либо рискуем тем, что бренд, который мы призваны защищать, будет постепенно ослабевать. Сегодня эту дилемму игнорируют.

Либо мы принимаем во внимание значимость контекста — либо рискуем тем, что бренд, который мы призваны защищать, будет постепенно ослабевать.

2. Важность больших затрат

Джон Кей, экономист из Оксфордского университета, утверждает, что однозначные, понятные рекламные объявления работают плохо. Он предполагает, что есть один контекст, который играет особо важную роль, — это траты на рекламу. Он имеет в виду, что необходимо платить за рекламу больше, чем требует простое

недвусмысленное сообщение. Это может быть 90-секундное объявление, пустой разворот или экстравагантный рекламный ролик.

Реклама, которая известна как дорогостоящая, свидетельствует о значительных ресурсах, имеющихся в распоряжении у рекламодателя. Как говорит Кей в своей знаковой статье,

«рекламодатель уже либо убедил людей купить его продукт, что является хорошим знаком, либо убедил кого-то одолжить ему много денег для финансирования рекламной кампании».

Реклама работает благодаря ощутимым денежным вливаниям, а не вопреки им. Кей также заявляет, что, поскольку реклама покупает потраченные на нее средства в долгосрочной перспективе, только компания, твердо уверенная в жизнеспособности своего бренда, будет инвестировать значительные средства в рекламу. Марка низкого качества может рекламироваться для продвижения пробной версии, но никакие затраты не смогут заставить недовольных клиентов совершить повторную покупку.

Таким образом, экстравагантная реклама, говорит Кей, действует как механизм проверки, который:

«убедительно сигнализирует о качестве продукции, поскольку демонстрирует искреннюю веру производителя в собственную продукцию — веру, выраженную в деньгах, потраченных на рекламу».

Рекламный блогер и автор Боб Хоффман высказался на эту тему в еще более язвительном тоне:

«Их логика выглядит примерно так: у качественного бренда репутация, созданная годами и стоившая миллиарды. В результате у них есть достаточно ресурсов для того, чтобы рекламировать себя в нужных местах и методами, недоступными для менее успешных, менее солидных компаний. Они знают, как и

где рекламируют качественные бренды и как выглядит реклама качественных брендов. И они также знают, где рекламируют дерьмовые бренды».

Данная теория четко объясняет, почему спонсорская поддержка со стороны знаменитых брендов эффективна. Контекст демонстрирует дорогостоящую и, следовательно, честную веру в силу рекламируемого продукта. Разумеется, эта теория также предполагает, что потребители знают цену спонсорства.

А знают ли?

Чтобы выяснить это, я спросил 333 потребителей, сколько, по их мнению, платит компания-спонсор за размещение ее логотипа на футболках игроков команды «Реал Мадрид». Среди тех, кто назвал цифры, 89% считали, что сумма составляет более £30 млн в год, что примерно соответствовало действительности.

Медиаконтексту совсем необязательно быть таким же впечатляющим, как спонсорская поддержка в размере нескольких миллионов фунтов. Различные формы представления аудиовизуальной рекламы — это и разные контекстные сигналы. Я задал 502 респондентам вопрос: какова, как им кажется, стоимость рекламы на телевидении, в кино и на YouTube? Средняя оценка составила £25 000 за миллион просмотров 30-секундного объявления в кино и на телевидении, но только £5000 — за рекламу на YouTube. Конечно, их догадки могут быть неверными. Но это не имеет значения. Восприятие — вот что действительно имеет значение.

Бренды должны признать, что воздействие рекламы в значительной степени связано с представлениями потребителей о ее стоимости. Смелое представление бренда приносит пользу даже в эпоху одержимости эффективностью. К примеру, намеренная экстравагантность создает ощущение уверенности, которое не может исходить от простых рекламных заявлений.

К сожалению, многие бренд-менеджеры с трудом понимают важность медиаконтекста. Причина отчасти состоит в том, что у них недостаточно эмпатии по отношению к потребителям. В следующей главе, посвященной *проклятию знания*, мы подробно исследуем эту проблему.

Глава 16

Проклятие знания

Зачем нужно ставить себя на место потребителя

Возвращаясь на свое рабочее место, вы удовлетворенно напеваете себе под нос. Норм, коллега из бухгалтерии, останавливает вас в коридоре и спрашивает: о чем, дескать, ты там мурлычешь? Вы поете отчетливее и громче, старательно выводя мелодию «Богемской рапсодии». Норм озадаченно уставился на вас. Вы с досадой уходите: он явно валяет дурака.

Вы стали жертвой проклятия знания — вам трудно представить, что кто-то может не знать того, что знаете вы.

Психолог из Стэнфордского университета Элизабет Ньютон исследовала это явление в 1990 г. Она разделила участников эксперимента на две группы: «барабанщики» и «слушатели». Первые выбирали песню и отбивали ритм, по которому вторые должны были угадать ее название. «Барабанщики» оценили вероятность того, что песня будет угадана, в 50%. Они оказались неправы! Из 120 песен верно было названо только 2,5%.

Угол зрения

Почему между предсказанием и реальностью такой громадный разрыв? Когда барабанщик выбивает мелодию, она помимо его

воли звучит у него в голове. Тем не менее, по словам психолога Чипа Хиза, все, что слушатель слышит, — «набор разрозненных сигналов, что-то вроде азбуки Морзе». Барабанщику трудно осознать то, что происходит в сознании слушателя.

В рекламе проклятие знаний создает проблему в том, что касается разработки и содержания рекламных сообщений.

Процесс создания рекламы часто оказывается неэффективным, поскольку то, как бренд-менеджер видит рекламное объявление, расходится с тем, как его видят потребители. Решая, какой проект из предложенных следует одобрить, бренд-менеджер обычно внимательно рассматривает рекламу, тщательно изучая каждый элемент в течение долгого времени, чтобы убедиться, что объявление отвечает всем его требованиям.

А потребитель?

Беглый взгляд на постер, когда его машина мчится мимо, мелькание рекламы в прессе, когда он пролистывает страницу за страницей, или едва замеченный баннер, увиденный краем глаза. В результате реклама часто не срабатывает.

Насколько это большая проблема?

Мы с Айфеном Бейти провели маленький неформальный эксперимент для количественной оценки проблемы. Он гулял по лондонскому Вест-Энду и определял удобочитаемость всех находившихся на другой стороне улицы постеров, мимо которых он проходил. Айфен обнаружил, что надпись на 4% плакатов неразборчива и что на более чем трети из них легко читается только заголовок. То есть немалая сумма денег была потрачена впустую.

Или подумайте об онлайн-рекламе, которую часто создают по аналогии с печатной. Реклама в интернете — лишь

несколько секунд на то, чтобы привлечь внимание читателя. Данные Lumen показывают, что это не так мало. Исследователи предложили 300 семьям установить на своих ноутбуках датчики слежения за глазами. Это позволило им узнать, сколько времени затрачивается на просмотр рекламы во время обычного интернет-серфинга. Как выяснилось, реклама в Сети в среднем просматривается всего за 0,9 секунды. Только 4% зрителей просматривают онлайн-рекламу более одной-двух секунд. Лучше думать о пространстве дисплея как о постере и делать сообщения простыми.

Как применять этот эффект

1. Не «барабаньте», а слушайте

Мы встретились с Яном Лесли, автором книги «Прирожденные лжецы» (Born Liars), в индийском кафе возле Ливерпуль-стрит. Покончив с лепешкой наан с беконом, он сказал, что не только рекламодателям сложно поставить себя на место своей аудитории. Такие же трудности преследуют музыкантов.

Рассказывает музыкант Брайан Ино:

«Как творец, вы один человек, а как слушатель — совершенно другой. Это одна из причин, по которой я так часто покидаю студию, чтобы послушать, о чем говорят. Многие люди никогда не прерывают творческого процесса, чтобы выйти из студии, поэтому они непрерывно находятся в одном и том же режиме творца, словно отверткой докручивая свое творение — добавляя, добавляя, добавляя. Им кажется, что то, что делается в комнате, — правильно. Но, как только вы выходите на улицу, вы начинаете слышать то, что на самом деле хотите услышать».

Маркетологи должны принять подход Ино и заставить себя изменить контекст оценки. Если вы оцениваете эффективность постера в офисе креативного агентства, то будете работать в режиме «творец»; вместо этого стоит выйти на улицу и посмотреть, как будет выглядеть плакат на реальном билборде.

А еще лучше — следите за реакцией потребителей, используя инструменты для создания макетов в натуральную величину, такие как Posterscope и JDecaux «Virtuocity».

Стоит выйти на улицу и посмотреть, как будет выглядеть плакат на реальном билборде.

2. Выясните, кто составляет вашу аудиторию — максималисты или минималисты

Важно понимать, какие сообщения будут особенно сильно воздействовать на потребителей. Связь между маркетологом и брендом значительно более сильна, чем между брендом и любым здравомыслящим потребителем. Маркетолог компании Andrex думает о рулонах туалетной бумаги 40 часов в неделю — больше времени, чем покупатель потратит за всю свою жизнь. По словам Герберта Саймона, психолога из Университета Карнеги–Меллона, маркетологи стремятся быть максималистами, в то время как потребители чаще всего являются минималистами. Максималисты — те, кто тратит много времени и сил на поиск идеального продукта в определенной категории. Минималисты же готовы согласиться на первый продукт, который соответствует их критериям.

Как говорит Рори Сазерленд:

«большая часть денег на любом рынке в любое время находится в руках минималистов. Люди, которые хотят объединиться с равными себе, но не для того, чтобы перещеголять их, и люди, которые наиболее настойчиво стремятся избежать чувства неловкости или сожаления, в том числе в связи с ошибочной покупкой, — вот кто доминирует».

Это расхождение является проблемой только в том случае, если маркетологи проецируют свои убеждения, отношение и поведение на клиентов. Когда я расспрашивал своих коллег, большинство не хотели признать, что их целевая аудитория думала так же, как они. Другие могут совершить эту ошибку — но не они, профессионалы. Мне нужно было более красноречивое доказательство, чтобы переубедить их. Поэтому я задал всем моим коллегам и многим нашим клиентам два, казалось бы, безобидных вопроса: 1) «Какой процент населения, по вашему мнению, владеет iPhone?» и 2) «Есть ли он у вас?».

Результаты получились впечатляющими. Обладатели iPhone думали, что им владеет половина населения, в то время как те, у кого iPhone не было, считали, что он есть только у трети. Мощное доказательство того, что ошибки восприятия свойственны маркетологам так же, как и потребителям.

Полагаться на интуицию опасно: есть риск, что ваши замыслы негативно скажутся на вас (но необязательно на потребителях). Максималисты хотят точно знать, что их продукт идеален; минималисты хотят быть уверены, что их продукция не мусор. Стремление прийти к совершенству часто заставляет концентрироваться на никому не нужных замысловатых деталях. Напротив, уверенность приходит тогда, когда подчеркивается популярность бренда — напрямую или за счет инвестиций в высококласную, казалось бы, неоправданно дорогую рекламу, которую могут себе позволить только самые прибыльные компании.

Бренды должны решить, кто составляет их аудиторию — максималисты или минималисты, и общаться с ней соответственно.

3. Думайте как потребитель

Другое решение — глубокий анализ потребностей клиентов. Большинство из нас в принципе признают, что этот подход работает, но на практике им пользуются слишком редко, поскольку считают чересчур дорогим. Но узнать своих потребителей можно простыми, а не только сложными способами, будь то интервью с потребителями у них дома, проведение рабочего дня в колл-центре или работа в магазине в течение недели.

Лучше всего создать специальную методику для решения конкретной проблемы. Например, работая над концепцией рекламной кампании бренда для мужчин, страдающих недержанием, я хотел помочь команде рекламного агентства понять целевую аудиторию. У нас не было соответствующего бюджета, поэтому мы использовали прием, который называем *планированием методов*.

На выходных я посылал в произвольно выбранное время SMS медиапланерам. Каждый раз, получив сообщение, они должны были бросить все свои дела и добраться до туалета в течение двух минут. Таким образом им удалось понять опыт целевой аудитории. Из этого эксперимента мы вынесли две полезные идеи.

Во-первых, недержание не является проблемой для людей, когда они дома. В конце концов, туалет рядом. Зато в другой обстановке начинаются трудности. В итоге мы порекомендовали сделать так, чтобы мужчины видели рекламу в наиболее сложный для себя момент — например, на рекламных панелях в вагонах метро.

Во-вторых, наши участники отметили, что эксперимент принес неудобство не только им самим, но и их семьям. Это привело нас к пониманию того, что, возможно, было бы лучше побудить пожилых мужчин, страдающих недержанием, избавиться от проблемы не ради собственного блага, а ради блага своих семей.

И сколько же все это стоило мне? Около 50 пенсов в счете за телефон. Изучение клиентов не должно быть ни дорогим, ни сложным процессом. Оправданий неспособности лучше понять потребителя нет и быть не может.

Однако не все наблюдения помогают лучше понять свою аудиторию. Иногда данные могут *вводить в заблуждение*, если их неправильно интерпретировать. Мы рассмотрим этот вопрос в следующей главе.

Стремление прийти к совершенству часто заставляет концентрироваться на никому не нужных замысловатых деталях.

Глава 17

Закон Гудхарта

Опасность неправильно поставленных целей в интернет-рекламе

Сегодня — конец рабочего квартала, и, чтобы выполнить план, вам нужно совершить крупную продажу. Если удастся, вы получите бонус. Это должно быть просто, так как одна из ваших давних клиенток пообещала сегодня сделать заказ.

Однако, когда вы звоните ей, чтобы напомнить о вашей договоренности, клиентка говорит, что занята и хотела бы заполнить документы в понедельник. Вы паникуете и предлагаете ей скидку, если продажа будет оформлена немедленно: 10%, затем 25% и в конечном итоге 50%. Женщина соглашается. Но под конец разговора задает вопрос: не была ли завышена предыдущая цена? В ответ вы бормочете что-то неубедительное...

Вы могли бы удвоить доход своей компании, подождав пару дней, но тогда бы вы лишились бонуса. С вашей точки зрения, это было рациональное решение, но оно противоречит целям вашего работодателя. Они создали систему бонусов для увеличения дохода, но в данном случае она уменьшила его. Такая плохо поставленная цель, приведшая к нежелательным последствиям,

— явление, описанное в законе Гудхарта. Закон утверждает следующее:

«Когда мера становится целью, она перестает быть хорошей мерой».

Столкнувшись весной 1902 г. со вспышкой бубонной чумы в Ханое, французские колонизаторы предложили вьетнамцам небольшую плату за сдачу хвоста каждой крысы. Сначала тактика казалась успешной — хвосты начали поступать. Их было сотни каждый день в марте и тысячи в мае; пик пришелся на 12 июня: 20 114 хвостов! Но вопреки всему количество крыс, похоже, не уменьшалось. На самом деле, казалось, крыс стало даже больше — но все они были без хвостов. Щедрость колонизаторов поощряла предпринимательский дух местного населения: они ловили крыс, обрезали им хвосты и отпускали на волю.

На расстоянии этот анекдот кажется нелепым. Тем не менее плохо поставленные цели по-прежнему создают проблемы. Примеры повсюду — это и обучение с целью подготовки к экзаменам, и рискованное поведение банкиров. Есть примеры и в интернет-рекламе.

Измерение показателей эффективности интернет-рекламы дает хвосты, а не крыс

Самый важный урок, который можно извлечь из случая с ханойскими крысами, заключается в том, что упрощенная цель поощряет действия, которые вроде бы направлены на ее достижение, но на самом деле не способны решить имеющуюся проблему.

Цели большинства действий в интернете — краткосрочные эффекты: мгновенные продажи, посещения, просмотры. Целеполагание такого рода пользуется успехом, поскольку эти цели легко измерить. Однако простота и эффективность совсем не

одно и то же. В конце концов, мы знаем, что воздействие рекламы должно быть длительным.

К сожалению, поскольку трудно предсказать долгосрочные последствия, существует тенденция игнорировать их. Питер Филд проанализировал базу данных IPA Effectiveness. Она содержит более 1200 очень подробных записей с информацией о доходности инвестиций в рекламу. Он обнаружил, что доля заявок с краткосрочной целью возросла с 7% в 2006 г. до 33% в 2014-м.

Маркетологи похожи на пьяного в старой шутке:

Полицейский видит пьяного, ищущего что-то под уличным фонарем, и спрашивает, что тот потерял. «Ключи», — говорит пьяный, и они начинают вместе искать вокруг фонарного столба. Через несколько минут полицейский спрашивает, уверен ли пьяный, что обронил ключи именно здесь. «Нет», — говорит тот. «Почему же ты ищешь их на этом месте?» «А тут светло», — отвечает пьяный.

Улучшая свои кампании, маркетологи стремятся достичь не целесообразных показателей, а таких, которые удобно измерить.

Ориентация на краткосрочные показатели при выборе оптимального варианта рекламной кампании поначалу кажется успешной тактикой: на лучший вариант выделяется больше денег, а худший исключается из плана. Но этот успех иллюзорен.

В своей книге «Долго или быстро?» (The Long and Short of It) Лес Бинет и Питер Филд подтвердили свои более ранние выводы, к которым они пришли в ходе анализа банка данных IPA Effectiveness, и доказали, что то, что лучше всего работает в течение короткого периода, отнюдь не является идеальным в долгосрочной перспективе. Действовать по планам, разработанным на непродолжительный срок, — значит обеспечивать продажи, а не рыночную привлекательность. Такие планы побуждают к действию тех, кто уже заинтересован в

продукции бренда, но не делают ничего, чтобы увеличить число его поклонников.

Как применять этот эффект

1. Сбалансируйте набор показателей для измерения

Чтобы оптимизировать измерение показателей эффективности интернет-рекламы, лучше всего включить в план множество показателей. Но они должны быть сбалансированы: одни отслеживают краткосрочный эффект рекламы, другие — долгосрочный. Значит, надо выявить не только стандартные краткосрочные показатели, такие как цена за продажу или цена за клик, но и отслеживать «здоровье»¹⁴ вашего бренда, то есть провести долгосрочный бренд-трекинг.

Подходы к трекингу бренда могут быть сами разными. Наиболее популярный — изучение того, как относятся к бренду потребители, узнающие и не узнающие его рекламные объявления. Различие объясняется влиянием рекламы.

Это простой подход, но он вводит в заблуждение. Люди, следующие ему, становятся жертвой заблуждения Россера Ривза, названного в честь известного деятеля рекламы, который и предложил в 1961 г. этот оказавшийся неверным метод. Ривз преувеличил эффект рекламы: потребители, знакомые с брендом и любящие его, так или иначе с большей вероятностью заметят и запомнят его рекламу.

Вместо этого бренд-трекинг должен быть нацелен на измерение разницы между отношением к бренду целевой аудитории, испытывающей воздействие рекламы, и отношением контрольной группы, которая не подвергалась влиянию рекламы. Этот метод теперь уже более прост в применении, поскольку многие исследователи набирают группы потребителей, желающих предоставить свои IP-адреса и участвовать в опросах.

Таким образом появляется возможность следить за тем, кто на самом деле подвергался воздействию рекламы, а кто нет, а не только за потребителями, которые помнили, что воздействие было. При проведении крупных рекламных кампаний в интернете на это отслеживание следует выделять всего около 1% медиабюджета. Полученные знания скоро принесут плоды.

Необузданный энтузиазм в отношении данных опасен, и рекламодатели должны избегать использования данных только потому, что они существуют. Целесообразнее потратить необходимое количество времени, энергии и сил на принятие решения относительно того, какие наборы данных игнорировать, а какие отслеживать.

Фетишизация данных становится обычным явлением.

2. Оставьте место для осмотрительности

Небольшое, но сбалансированное сочетание показателей улучшит методику измерения эффективности бренда. Однако любой метрический набор будет несовершенным. Отслеживание данных ведет к упрощению, поскольку превращает сложную, запутанную реальность в числа, с которыми легко иметь дело. Этот процесс предполагает компромисс — потерю репрезентативности в обмен на простоту.

Проблемы возникают, когда компромисс забыт и данные трекинга обрабатываются с благоговением, как если бы они давали окончательный ответ, а не являлись простым фактом. Фетишизация данных становится обычным делом.

По словам Рори Сазерленда, маркетинг находится во власти «влиятельной левополушарной административной касты, которая придает важность только тем вещам, которые можно выразить в виде графика».

Эта одержимость количественными данными легко вытесняет мысль о необходимости сохранять осмотрительность и рассудительность. Возникающие в результате проблемы можно проиллюстрировать двумя примерами.

Во-первых, это история Терри Лихи, который в бытность заведующим отделом маркетинга в Tesco, анализировал востребованность продуктов, не содержащих глютен. Данные намекали на то, что эти товары расходились плохо: те, кто покупал безглютеновые продукты, тратили на них всего несколько фунтов при каждом посещении магазина. Простейшая интерпретация данных вела к исключению этих продуктов из списка, чтобы освободить ценное место на полках.

Тем не менее, скептически относясь к цифрам, Лихи опросил покупателей, употребляющих безглютеновые продукты, и обнаружил, что их выбор супермаркета определяется именно наличием таких товаров. Люди не желали ходить за покупками в разные магазины, поэтому посещали те, где помимо прочего были и специальные товары. В конце концов, в каждом магазине можно купить молоко и яйца, но только некоторые продают продукты без глютена. Лихи использовал эту информацию, чтобы запустить чрезвычайно успешную серию Tesco Free From («Не содержит») задолго до того, как у него появились конкуренты.

Другая история, на этот раз с участием главного тренера «Манчестер Юнайтед» сэра Алекса Фергюсона, закончилась не так хорошо. Данные компании Opta показали, что его звездный защитник Яп Стам с каждым сезоном делал все меньше перехватов. В августе 2001-го Фергюсон незамедлительно отправил Стама в «Лацио», стремясь получить высокий трансфертный сбор прежде, чем снижение качества игры

футболиста станет очевидным для конкурирующих клубов. Тем не менее в Италии Стам преуспевал, и Фергюсон осознал свою ошибку: меньшее количество перехватов было признаком повышения мастерства Стама, а не его деградации. Он реже терял мяч и перехватывал больше пасов. Фергюсон признал, что продажа Стама была самой большой ошибкой в его тренерской карьере. С тех пор он старался не верить упрощенным данным.

Эта критика не означает, что вы должны игнорировать данные отслеживания. Однако надеяться на то, что какой-либо подход будет совершенным, — значит питать необоснованные ожидания. Вместо этого вам нужно помнить, что методика просто позволяет узнать факты, которые вы должны применять по своему усмотрению.

Если вы чувствуете, что напрасно уделяли слишком много внимания краткосрочным данным бренд-трекинга, не скрывайте этого. Сообщите коллегам о своей ошибке. Признание собственных промахов сделает вас более привлекательным в глазах окружающих. По крайней мере это вывод Элиота Аронсона, который придумал термин *«эффект оплошности»*. Именно к работе Аронсона мы сейчас и обратимся.

Глава 18

Эффект оплошности

Как недостатки делают бренд более привлекательным

Ваша основная задача сегодня днем — взять интервью у двух последних кандидатов на должность менеджера в вашей команде. В конце второго собеседования вы понимаете, что оба претендента на место имеют одинаковый подходящий опыт, получили хорошее образование и полны идей, которые они готовы начать реализовывать, как только приступят к работе. Вы спрашиваете себя: как выбирать между ними? Когда второй кандидат встает, чтобы уйти, он неловко спотыкается о ножку стола, разливая остатки кофе на новый пол. И выходит с посеревшим лицом.

Как вы думаете, кого вы выберете? Если эффект оплошности действительно существует, победителем станет неуклюжий кандидат. Эта ошибка восприятия была изучена в 1966 г. психологом Гарвардского университета Эллиотом Аронсоном. Вместе со своими коллегами Беном Уиллерманом и Джоан Флойд, он записал на видео актера, отвечающего на вопросы викторины. В одной части эксперимента актер, знавший правильные ответы, верно отвечает на 92% вопросов. После викторины актер притворяется, что пролил на себя чашку кофе (небольшая ошибка или оплошность).

Запись продемонстрировали большой группе студентов, которых затем спросили, насколько симпатичным им показался участник. Перед этим Аронсон разделил студентов на маленькие группы, и каждой показали видео в разных версиях: одну с проливающимся кофе, а другую — без. Студенты нашли неуклюжего участника более симпатичным. По словам Аронсона:

«этот случай сделал участника викторины более привлекательным, поскольку тот стал казаться доступнее и проще, более человечным».

Распространяется ли такое ошибочное восприятие на продукты 60 лет спустя?

Это не просто неуклюжесть, которая увеличивает привлекательность. Мы с Дженни Ридделл попытались ответить на вопрос: могут ли недостатки повысить привлекательность продукта? Мы воспользовались методом, описанным в неопубликованном исследовании о психологии потребителя Адама Ферье: спросили 626 человек из национально-репрезентативной выборки, какое из двух печений они предпочитают. Печенья были одинаковыми, только одно имело неровный край, а у другого края были гладкими. Печенье с неровным краем стало безоговорочным фаворитом: 66% предпочли его. Небольшое несовершенство не умалило его привлекательности, а, наоборот, усилило.

Как применять этот эффект

1. Выставляйте свои недостатки напоказ

Лучше всего признать, что у вашего бренда есть недостаток. Безрассудно? Нет, если учесть, сколько ведущих рекламных кампаний было на этом построено. Один из самых первых примеров — американская рекламная кампания, проведенная

агентством Doyle Dane Bernbach для Volkswagen Beetle в 1959 г. и прославившая недостатки «жука». Одна реклама содержала изображение лунного модуля на поверхности Луны и надпись: «Она уродина, но туда вас доставит». Другая намекала на размер автомобиля фразой «Think Small»¹⁵. И моя любимая, обращавшая внимание на невысокую скорость машины: «VW не будет разгоняться до 72 миль в час»¹⁶. (Несмотря на то, что спидометр показывает невероятно оптимистическую максимальную скорость 90.)

Журнал *Ad Age* оценил эту рекламную кампанию как лучшую в XX в. Что еще более важно, она способствовала тому, что в 1963 г. VW продал в США 277 008 автомобилей — рекорд для иностранных брендов.

Тот же честный подход агентство Билла Бернбаха применила в работе с Avis, фирмой по прокату автомобилей. Слоган, сочиненный Полой Грин, подчеркивал относительную непопулярность Avis по сравнению со своим конкурентом Hertz: «Когда ты всего лишь номер два, старайся изо всех сил. Или больше». В течение года после начала рекламной кампании Avis получила прибыль в размере \$1,2 млн — впервые за десять лет. Кампания была настолько успешной, что продолжалась более 50 лет.

Начавшая в 1981 г. кампания Lowe для Stella Artois сделала ставку на дороговизну продукции и предложила рекламный слоган «Обнадеживающе дорого». Удостоенная наград кампания изменила судьбу Stella Artois и длилась 26 лет.

Guinness и AMV подчеркивали необходимость дожидаться, пока в бокале осядет пена: «Хорошие вещи приходят к тем, кто ждет». Национальный совет по молочной промышленности сообщал о высокой калорийности сливочных тортов: «Озорной, но милый» (кстати, этот слоган был придуман Салманом Рушди во время работы в Ogilvy & Mather).

Признавая собственные изъяны, вы демонстрируете свою честность и, следовательно, вызываете больше доверия к другим своим заявлениям. Кроме того, лучшие слоганы используют эффект компромисса. По горькому опыту мы знаем, что в жизни ничего не дается бесплатно. Бренд, не скрывающий своих недостатков, в итоге вызывает к себе доверие и подчеркивает свои позитивные свойства. Да, чтобы выпить свою кружку «гиннеса», надо ждать, пока его разольют, но, парень, оно того стоит. Пускай у Avis мало продаж, но им очень хочется, чтобы вы были довольны.

Все знают, что бренды неидеальны, поэтому, если бренд честно сообщает о своих недостатках, он может убедить потребителей в том, что его изъяны не затрагивают наиболее важные параметры. Эта теория частично объясняет успех бюджетных авиакомпаний. Они с самого начала признают, что платой за низкие цены стал сервис: нет возможности зарезервировать кресло и ничтожно мало места для багажа. Если бы они не признались в этом, потребители могли бы предположить, что сокращение расходов произошло за счет снижения уровня безопасности.

2. Удостоверьтесь, что эта тактика подходит вашему бренду

Неожиданный ход в эксперименте Аронсона указывает на то, что надо проявлять осторожность. Аронсон повторил эксперимент, но на этот раз актер симулировал некомпетентность и правильно ответил только на 30% вопросов. Студенты еще раз оценили его привлекательность. В этой ситуации тот факт, что участник пролил кофе, сделал его менее привлекательным. Эффект оплошности воздействует по-разному, а не только положительно. Он делает сильные бренды сильнее, а слабые — слабее.

Эффект оплошности работает особенно хорошо, если конкуренты, наоборот, любят прихвастнуть. Преувеличение недостатков — метод, особенно часто применяемый агентами по продаже недвижимости. Впервые эту выгодную тактику использовал Рой Брукс в 1960-х гг., работая в манере грубой честности. Вот типичное объявление:

«Разыскивается: некто со вкусом, средствами и достаточно сильным желудком, чтобы купить этот заброшенный с дурной репутацией дом в Пимлико. XX в. обошел здание стороной, это касается даже основных удобств, необходимых любому цивилизованному человеку. Внутри пахнет сыростью или еще чем похуже, штукатурка отваливается, и дневной свет заглядывает сквозь дыру в крыше, но дом все же пригоден для жилья, если судить по лохмотьям, окуркам и пустым бутылкам в одном углу. Множество возможностей для тех, кто стремится публично выразить свои эстетические вкусы и появиться на обложке глянцевого журнала, и ничто не помешает им нарисовать Вестминстер на своих фирменных бланках. В вашем распоряжении будут десять довольно неприятных комнат и заболоченный задний двор. Фрихольд, £4650. Когда вы наведете лоск, все это будет стоить £15 000».

В другом объявлении Брукс честно оценил шаткую лестницу в продаваемом доме:

«Наш худощавый сотрудник пытался договориться с подвальной лестницей, но переговоры мистера Холстеда провалились».

Не пощадил Брукс и покупателей:

«У нас имеется один отвратительного вида старик, который вместе со своей молоденькой женой ищет элегантную городскую рез., жел. в р-не Белгравия... Цена не важна, но должна быть реалистичной, так как у него имеется, по крайней мере, голова на плечах...»

Дерзкая стратегия Брукса дала плоды. Его уникальные объявления стали неслыханно популярными: читатели воскресных газет непременно обращали внимание на его рекламу, и сам он регулярно появлялся в телепередачах. Если вы работаете с такими категориями товаров, как предметы роскоши,

автомобили или косметика, для которых приняты чрезмерно позитивные описания, тогда этот подход может сработать.

Также стоит учитывать пол вашей целевой аудитории. Кей Дио, профессор психологии в Университете Нью-Йорка, в 1972 г. провел эксперимент, который показал, что мужчины более подвержены влиянию эффекта оплошности, чем женщины. Если ваш бренд нацелен на мужчин, то вы должны серьезно подумать над тем, чтобы признать свои слабости.

3. Больше чем просто реклама

Наконец, дело не только в том, чтобы довести до совершенства рекламный текст. Подумайте о том, как вы будете справляться с нелестными отзывами клиентов. Многие бренды скрывают негативные отзывы в свой адрес. В 2015 г. Исследовательский центр Спигела при Северо-Западном университете проанализировал 111 460 отзывов о товарах в 22 категориях и связал оценки с вероятностью покупки этих товаров другими потребителями. Выяснилось, что максимальную вероятность покупки обуславливают не самые высокие оценки, а оценки 4,2–4,5 из 5. Наблюдались лишь незначительные различия между категориями — так, вероятность покупки средств для ухода за волосами достигала пикового значения при оценке 4,2, а лампочек накаливания — при оценке 4,5. Самые высокие оценки оказали меньшее влияние, потому что их сочли слишком хорошими, чтобы быть правдой. По мнению авторов исследования,

«пусть это кажется нелогичным, но отрицательные отзывы могут оказать положительное влияние, поскольку они помогают установить доверие и свидетельствуют о достоверности. Потребители понимают, что продукт не может быть по вкусу всем».

Мой любимый пример взят из дебютного романа Иэна Бэнкса «Осиная фабрика» (1984). Бэнксу было 30, когда он наконец убедил издателя опубликовать одну из своих работ. За предыдущие 14 лет он написал четыре романа, и все они были отклонены издателями. Несмотря на столь долгую борьбу за признание, Бэнкс порвал с традициями и настоял на том, чтобы на обложке книги были напечатаны как положительные, так и отрицательные отзывы. Некоторые из них были особенно едкими:

«Глупая, вызывающе садистская и жуткая байка о семье шотландских сумасшедших, один из которых мучает насекомых, написана немногим лучше, чем большинство баек в жанре хоррор, но на самом деле это лишь противный литературный эквивалент видео» (*Sunday Express*).

Или:

«Как литературное произведение "Осиная фабрика" скатывается до уровня посредственности. Может быть, откровенно грубый стиль, непристойность сюжета были рассчитаны на то, чтобы создать впечатление чего-то передового. Возможно, это все шутка, призванная одурачить литературный Лондон и заставить его уважительно относиться к вздору» (*Times*).

Наглость Бэнкса оправдала себя: писатель обратил на себя внимание. Явное возмущение многих критиков означало, что книга никого не оставляет равнодушным, и это вызвало к ней доверие. Публикация критических отзывов помогла создать бестселлер, представив автора как независимого мыслителя.

Если этот подход успешный, то почему он так редко применяется?

Я перечислил полдюжины случаев использования эффекта оплошности — конечно, были и другие. Но это ничтожная доля, если учесть, что за последние 60 лет появлялись десятки тысяч рекламных объявлений.

Почему?

Причины следует искать в проблеме «заказчик — агент». Стивен Росс, профессор финансов в Школе менеджмента Слоуна Массачусетского технологического института, был первым, кто предположил, что существует расхождение интересов: то, что отвечает интересам бренда, заказчика, не отвечает интересам менеджера по маркетингу, агента. Если кампания провалится, это может стать концом карьеры бренд-менеджера. Попробуйте в ситуации, когда продажи падают, объяснить своему генеральному директору, что главная идея рекламной кампании состояла в том, чтобы показать, насколько недешев бренд.

Даже ссылки на исследования Аронсона не спасут вас. Для тех, кто готов хоть как-то рискнуть карьерой, лучший шанс сделать свой бренд популярным — выпятить его недостатки. Но из-за проблемы «заказчик — агент» это всегда будет слишком нетривиальным подходом. Бренд-менеджеры, заинтересованные в безопасном продвижении по службе, могут выбрать другой путь, например избежать *проклятия победителя*. Об этом следующая глава.

Эффект оплошности работает особенно хорошо, когда конкуренты любят прихвастнуть.

Глава 19

Проклятие победителя

Почему оно осложняет покупку рекламных мест в интернете

Вы уже просмотрели свою электронную почту, поэтому решаете улучшить момент и проверить eBay — вы хотели приобрести все книги цикла «Игра престолов», и аукцион должен завершиться сегодня днем. Но боже! Вашу цену перебили. Вы увеличиваете свою ставку на пятерку. К несчастью, вы все еще отстаете. Ублюдок. Еще одна пятерка. Потом другая. Но вот наконец вы вырываетесь вперед.

Ваше удовлетворение от выигрыша на аукционе может быть необоснованным. Экономисты полагают, что победитель аукциона, как правило, переплачивает. Причина — то, что называют проклятием победителя.

Это термин появился в 1950-х гг., когда несколько нефтяных компаний значительно переплатили на аукционе за право бурить скважины на Аляске. Некоторые заплатили так много, что обанкротились. Экономисты, такие как Ричард Талер, исследовали эту проблему и предложили для нее элегантное объяснение.

Талер, профессор поведенческой науки и экономики в Чикагском университете, считает, что в ходе аукциона каждый участник проводит собственную оценку товара, а затем ставит эту

сумму. Из-за явления, известного как мудрость толпы, среднее значение всех этих оценок является достаточно точным. В конце концов усреднение оценок нивелирует ошибки, которые совершает каждый участник. Но, конечно, если средняя оценка точна, выигрышная ставка — самая высокая — должна быть раздута.

Почему проклятие победителя имеет значение?

Стоимость площадок для размещения объявлений — самая большая в рекламе статья расходов для большинства брендов. В 2015 г. на рекламу в Великобритании было потрачено £20 млрд, говорится в отчете WARC/AA. За последние десять лет порядок покупки рекламного места радикально изменился. Ранее рекламодатели договаривались с владельцами СМИ о фиксированной цене за тысячу просмотров, теперь же покупатели конкурируют на аукционе. В соответствии с этой новой системой рекламодатели назначают цену за отдельные интернет-показы в режиме реального времени.

Хотя пока не все площадки в интернете приобретаются через торги, тенденция усиливается. Через аукцион покупаются все баннеры на поиске и большая часть программируемой медийной рекламы. По данным Бюро интернет-рекламы, на эти две области в 2016 г. было потрачено £8,75 млрд. По мере того как практика программируемых показов будет распространяться на радио, мобильные телефоны и в конечном итоге на телевидение, эта сумма будет расти еще больше.

Как применять этот эффект

1. Найдите уникальные способы определения вашей целевой аудитории

Аукционы пришли, чтобы остаться. Бренды не могут их игнорировать. Им нужно скорректировать свою тактику, разработав оригинальный набор показателей для идентификации своей аудитории.

Большинство брендов ориентируются на те или иные площадки в зависимости от возраста и дохода своих потребителей, например, на людей от 18 до 34 лет или на представителей наиболее образованных и высокооплачиваемых групп населения. Поскольку это стандартный подход, любой бренд, использующий его, столкнется на аукционе с высокой конкуренцией. И чем больше участников аукциона, тем точнее средняя ставка и тем труднее избежать проклятия победителя.

Это означает, что хитрые бренды могут всех переиграть. Одной из малоиспользуемых возможностей является выявление «правильных» потребителей с помощью браузера, который те используют.

Действительно ли браузер может помочь в обнаружении нужных клиентов?

Доктор Майкл Хаусман, главный аналитик Cornerstone OnDemand, впервые высказал идею, что о людях можно судить по браузеру, которым они пользуются. Он проанализировал данные 50 000 человек, которым его компания по подбору программного обеспечения помогла найти работу, и обнаружил, что выбор браузера точно свидетельствует об их продуктивности. Люди, установившие себе Chrome или Firefox, работали на 15% больше, чем использовавшие предустановленный Internet Explorer. Хаусман объяснил разницу тем, что выбор Chrome или Firefox был активным решением — работники приложили усилия, чтобы найти более продвинутый браузер, чем установленный на их ПК.

Это говорило о них как о личностях, не удовлетворенных тем, что им предлагалось по умолчанию.

Что такое реклама через браузеры?

Мы с Клэр Линфорд задались вопросом, могут ли выводы Хаусмана быть полезными для маркетологов. Возможно, люди, которые избегают выбора браузера по умолчанию, могут поступать так же в других категориях продуктов? Мы проверили эту гипотезу, опросив 224 любителя пива об их выборе. Когда мы узнали, каким браузером они пользуются, то получили весьма четкую картину. Только треть респондентов, использовавших Internet Explorer, предпочла самое популярное на сегодняшний день пиво, пять светлых сортов. А 56% из тех, кто не использовал браузер, установленный по умолчанию, выбрали для себя менее раскрученные легкие сорта.

Пользователи предустановленного браузера предпочитали базовый выбор, пользователям же целенаправленно выбранного браузера нравились бренды-конкуренты. Но выбор браузера не только прогнозирует уровень продуктивности пользователя — точно так же он может помочь маркетологам определить предпочтения потребителей.

Поскольку есть возможность показывать рекламу только пользователям определенного браузера, вы можете воспользоваться этим в своих интересах: самые популярные бренды должны ориентироваться на предустановленные браузеры, такие как Internet Explorer, а бренды, не входящие в мейнстрим, — на браузеры, которые можно выбирать, такие как Google Chrome.

Важно отметить, что этот метод редко применяется брендами, поэтому он помогает избежать проклятия победителя. Когда дело доходит до определения целевой аудитории, бренды должны помнить слова легендарного Джона Хегарти:

«Когда мир делает зиг, делайте заг».

2. Определите момент, когда целевая аудитория «созреет»

Рекламодатели ориентируются на наиболее образованные и высокооплачиваемые группы населения, поскольку те в значительной степени платежеспособны. Тем не менее готовность людей делать покупки не всегда одинакова. Есть регулярные и предсказуемые периоды, когда их траты резко возрастают. Например, в день зарплаты. Мы с Дженни Ридделл опросили 200 потребителей об их ежемесячных тратах. Изменения привычной схемы расходов пришлось на первую неделю после получения зарплаты: треть взрослых тратила в эти дни немногим или многим больше. Когда мы соотнесли данные с возрастом участников опроса, то обнаружили, что повышение было наиболее выраженным среди респондентов 18–34 лет, причем почти половина (47%) тратила больше.

Вероятно, это произошло из-за того, что доходы данной группы были ниже, то есть, скорее всего, у них к концу месяца кончались наличные деньги.

Важно отметить, что день выплаты жалованья — предсказуемый момент. 64% респондентов заявили, что деньги они получают в конце месяца.

К нашим выводам следует относиться с осторожностью, поскольку они основаны на заявленных данных. Однако их подтверждает эксперимент Мэтью Шапиро, профессора экономики Мичиганского университета, который не полагался на ответы. Он использовал данные из Check — приложения для смартфонов, отслеживающего остатки на счетах, чтобы изучать структуру расходов 23 000 человек в течение 300 дней. Шапиро обнаружил, что в день зарплаты расходы подскакивают в среднем на 70%. Даже после того, как деньги были сняты со счета, рост

составил более 40% и продолжался примерно четыре дня. Шапиро, обеспокоенный тем, что часть этого роста может быть связана со счетами, которые он случайно пропустил, проанализировал конкретные категории, такие как фастфуд и кофе, где наблюдалось повышение расходов на 20% в течение трех или четырех дней после дня выплаты жалованья. Опять же подъем был неравномерным: группы с низкими доходами были особенно склонны неумеренно тратить деньги после зарплаты.

В день зарплаты расходы подскакивают в среднем на 70%.

День зарплаты — не единственный момент, когда клиенты тратят больше. Каждый раз, когда потребители получают деньги неожиданно — например, в качестве подарка на день рождения или бонусы, они увеличивают свои расходы.

Трое психологов из Университета Огайо, Хэл Аркс, Синтия Джойнер и Марк Преццо, в 1994 г. изучили это явление. За неделю до эксперимента половине участников сказали, что им заплатят \$3, а остальным зачтут учебный курс. Однако, когда студенты пришли на опрос, им всем выдали по \$3 и предложили сыграть на деньги в кости. Те, кто получил наличные неожиданно, ставили в среднем \$2,16, в то время как студенты, которые заранее знали о денежном вознаграждении, — только \$1.

То, что неожиданно полученные деньги пускаются на ветер чаще, чем деньги, получаемые регулярно, было подтверждено данными другого, более обширного исследования. Люк Кристиансен, экономист из Всемирного банка, пришел к аналогичным выводам, изучая расходы жителей Танзании и Китая. В среднем траты в день зарплаты подскакивали на 70%.

Незаработанные деньги чаще тратились на одежду, алкоголь, табак и подарки, тогда как заработанные, как правило, шли на основные продукты питания и образование.

Эти открытия важны, поскольку ими можно воспользоваться для определения целевой аудитории. Ориентация на хорошо образованных и высокооплачиваемых обходится дорого, и вместо этого можно охватить более непритязательные группы в предсказуемые моменты, когда уровень их трат такой же, как у более преуспевающих потребителей.

Незаработанные деньги чаще тратились на одежду, алкоголь, табак и подарки, тогда как заработанные, как правило, шли на основные продукты питания и образование.

3. Влияйте сильнее

Одна из тактик, позволяющих избежать проклятия победителя, заключается в том, чтобы извлекать из приобретаемых показов больше пользы, чем извлекают ваши конкуренты. То есть даже если один из ваших конкурентов предложит денег больше, чем стоит показ, это все равно может быть выгодным для вас. Существуют две основные тактики:

1. Ваши показы должны быть более заметными и в большей степени воздействовать на потребителя, чем показы ваших конкурентов. Здесь, возможно, стоит подумать о *своеобразии*.
2. Как только потребители оказываются на вашем сайте, вы должны влиять на них максимально эффективно.

4. Снизьте ставки

Последний способ самый простой. Если вы видите, что дело идет к переплате, признайте это и немного снизьте ставки. Если вы считаете, что тысяча показов стоит £5, уменьшите эту ставку, скажем, на 10%, до £4,50.

В случае, когда действует проклятие победителя, группы создают проблемы. Трудно перехитрить коллективный разум рынка. Тем не менее иметь дело с группами не всегда хлопотно. Когда речь идет о таргетинге рекламных объявлений, может быть эффективнее охватывать людей, *когда они объединены*. В следующей главе я приведу доказательства.

Глава 20

Сила группы

Почему групповой просмотр повышает эффективность рекламы

16:03...

Вы снова смотрите на часы... 16:07... День тянется. После проверки электронной почты и заполнения ведомости вы говорите себе: «Хватит работать!» Вы решили посмотреть несколько клипов Алана Партриджа на YouTube. Первое шоу, которое вы находите, это то, где Алан неумело берет интервью у сердитого фермера. В конце беседы Алан обвиняет фермера в том, что тот заставляет свиней курить и кормит лебедей бутербродами. Вы пытаетесь подавить смех, и это звучит как фырканье.

Одна из причин, по которой этот диалог показался вам смешным, — использование закадрового смеха. Телевизионные продюсеры давно поняли, что, если вы услышите, как другие люди смеются, материал рассмешит сильнее. На самом деле такой подход начал использоваться гораздо раньше, чем появилось телевидение или радио. Случаи, когда театральные импресарио платили людям за то, чтобы те сидели среди зрителей и выказывали свое восхищение, известны с XVI в.

К XIX столетию управляющие театрами начали нанимать специальных людей, не только чтобы они смеялись, но и чтобы

аплодировали (клакеры, *claqueurs*), плакали (*pleureurs*) или кричали «бис» (*bisseurs*). Театральные импресарио щедро платили за эти услуги, понимая, что великолепное представление происходит не только на сцене. Как сказал балетный критик Вадим Гаевский,

«зрители не доверяют себе, они доверяют кому-то другому. Если они слышат, как кто-то аплодирует очень рьяно и громко, они думают, что происходит что-то необыкновенное».

Как групповая динамика влияет на рекламу

Заразительность смеха объясняет результаты эксперимента, который провели в 1991 г. психологи Университета Хьюстона Цзюн Чжан и Джордж Зинкан. Они пригласили 216 студентов для просмотра 30-минутных музыкальных видео с рекламой безалкогольных напитков, демонстрируя ролики одному, трем и шести студентам. Чтобы все выглядело максимально реалистично, участникам сказали, что им будут задавать вопросы об их музыкальных предпочтениях. Главный вывод психологов заключался в том, что объявления, как правило, были оценены как наименее смешные, когда их смотрели в одиночку. Напротив, реклама, которую смотрели в группах по три и шесть человек, согласно ответам, была на 21 и 10% смешнее, чем та, которую смотрел один человек.

Воздействие групп может быть связано с социальным доказательством — с тем, что на людей влияет поведение окружающих. Если один человек смеется, это побуждает других находить содержание смешным.

Что могут взять бренды от социальной природы юмора?

Главное: то, что заставляет вас смеяться во время просмотра рекламы, — это не только результат творческих усилий, но и

место размещения объявления. Ваша реклама будет казаться еще смешнее, если показывать ее группам, а не отдельным зрителям.

Группа влияет не только на смех

Размер группы влияет не только на восприятие забавной рекламы. В 2014 г. Гарри Штейнберг, доцент кафедры социальной психологии в Университете штата Теннесси, и его команда показали 121 студенту 30 изображений на экране. Участники, которые смотрели картинки самостоятельно или в парах, должны были описать свои чувства в момент просмотра. Ученые обнаружили, что в группе испытуемые демонстрируют более сильные реакции: счастливые образы делают их счастливее, а грустные — печальнее. Исследователи выявили подобные эффекты, когда показывали другим участникам пугающую рекламу и грустные или веселые видеоролики.

Штейнберг объясняет это с эволюционной точки зрения. На протяжении большей части нашей истории люди могли выжить только в группе. Если остальная часть коллектива обратила свое внимание на какое-то событие, это поведение стоило скопировать.

Как применять этот эффект

1. Определите, какие группы окажутся для вас самыми полезными

Упомянутые мною эксперименты показывают, что реклама представляется более смешной и оказывает большее эмоциональное воздействие, если ее просматривать в группах. Вы можете увеличить вероятность того, что ваш рекламный телеролик увидят группы, путем разумного выбора жанров и программ. Например, по данным Infosys, художественные

фильмы, документальные ленты и новости примерно в два раза чаще, чем телевизионные передачи в целом, будут смотреться группами.

Показ юмористической или эмоциональной рекламы в кинотеатрах — еще одна хорошая возможность, ведь тогда вашу рекламу увидит гораздо более многочисленный коллектив. По данным FAME, взрослые посещают кинотеатр группами в среднем по 2,7 человека.

В 2009 г. Millward Brown¹⁷ провела количественный анализ. В ходе эксперимента неназванный бренд запустил один и тот же ролик в двух регионах. В одном регионе видео показывали по телевидению, а в другом — в кинотеатре. Последние оценили ролик значительно выше, чем первые: 61% кинозрителей «наслаждался юмором», а среди телезрителей таких было 52%. Кроме того, реклама в кинотеатрах по эмоциональному отклику на нее превзошла тот же ролик на 21–15% по другому показателю: «реклама, которая запомнилась».

Эти методики не превратят посредственную рекламу в отличную, но они помогут сделать так, чтобы ваше объявление привлекло к себе больше внимания, чем какое-либо другое, более стандартное, рекламное объявление. Если вы любите заниматься превращениями, тогда следующая глава может быть интересна. Она посвящена силе цены...

Глава 21

Эффект Веблена¹⁸

Как высокая цена может повысить спрос

Поскольку сегодня день рождения коллеги, одна сотрудница из вашей команды организовала сюрприз: торт в виде гусеницы и несколько бокалов шампанского. Шампанское — это то что надо: холодное, освежающее, с тонким сладким послевкусием. Вы осушаете свой стакан и идете на кухню, чтобы налить себе еще немного. На столе стоит пара недопитых бутылок игристого вина. Значит, это было не шампанское, и, как указано на ценнике из винного магазина, оно стоило £4,99. Вы снова наполняете свой бокал и делаете глоток — если подумать, вкус немного приторный.

На ваше удовольствие от вина влияет цена. Опыт научил вас, что дорогие продукты, как правило, более высокого качества. Это настолько укоренившееся убеждение, что оно становится самореализующимся пророчеством.

Влияние цены на восприятие было изучено Дэном Ариели, профессором психологии и поведенческой экономики в Университете Дьюка. В 2008 г. он собрал для своего эксперимента 82 сотрудника Craigslist, которые во имя науки были готовы испытать два слабых удара электрическим током: один до приема обезболивающего и один после. Половине участников сказали,

что обезболивающее стоило \$2,50 за дозу, а половине — всего 10 центов. На самом деле они все получили плацебо. Из тех, кто принял «более дешевую» таблетку, только 61% сообщил о том, что средство снизило боль; среди испытуемых, получивших якобы более дорогой препарат, таких было 85%. Высокая цена таблетки вызвала предположение, что она будет более эффективной, и это предположение, в свою очередь, сформировало реальное восприятие.

Сладкий запах дорогих духов

Заинтригованные этими результатами и желая узнать, как их можно применять в сфере рекламы, мы с Ребеккой Стронг провели эксперимент с нашими коллегами. Заставили полку в приемной различными духами и указали их цену. Когда сотрудники прибыли, они опробовали духи и оценили вероятность их покупки. В середине теста мы поменяли этикетки на тестовых духах и удвоили их стоимость — с £40 до £80. Это небольшое изменение имело большой эффект. Персонал в два раза чаще положительно оценивал более дорогие духи. Только 33% оценили дешевые духи на семь баллов или выше по десятибалльной шкале. Этот показатель вырос до 78% при более высокой цене. И снова цена сигнализирует о качестве независимо от каких-либо изменений в самом продукте.

Как применять этот эффект

1. Портфельный подход

У многих брендов есть продуктовый портфель, куда входят товары, различающиеся по качеству и цене. Подумайте о трех ценовых категориях Tesco: Tesco Value (низкие цены), Tesco (средние, стандартные цены) и Tesco Finest (дорогие,

высококачественные товары). Или Audi, чей ассортимент включает и автомобили в базовой комплектации, и элитные модели.

Обычно выделенные на рекламу средств распределяются в соответствии с объемами продаж каждой линии. Тем не менее благодаря упомянутым экспериментам появляется альтернативный подход для любого бренда, стремящегося управлять восприятием качества своей продукции. Поскольку цена свидетельствует о качестве, бренды, действующие с умом, должны инвестировать несоразмерно больше в товары более высокого уровня. Это создает ореол качества вокруг всего ассортимента.

Такова стратегия Audi. Компания редко рекламирует свои более дешевые модели на телевидении, предпочитая продвигать в телерекламе самые привлекательные и неизменно дорогие модели. Даже самый продаваемый R8, спортивный автомобиль, стоимость которого выражается шестизначным числом, рекламировался по ТВ.

Более экстремальный метод — создание нового высококласного товара. Такую тактику избрал McDonald's, когда в 2015 г. стал продавать бургер Signature по цене £4,69. Бургер, изобретенный шеф-поварами из звездных ресторанов Michelin, приготовленный на заказ и поданный на булочке бриошь, является убедительным знаком качества.

Очень важно, чтобы применение этого подхода сопровождалось измерениями. Судите об успехах не по продажам более дорогого товара, а по тому, как изменилось общее восприятие бренда.

2. Осторожно: скидки

Если высокие цены улучшают восприятие, что тогда делает низкая цена? Бейба Шив, профессор маркетинга в Стэнфорде,

попытался это выяснить. Он набирал студентов для решения математических головоломок и платил им небольшую сумму за каждый правильный ответ. Перед тестированием студентам разрешили купить энергетический напиток с кофеином, который, предположительно, мог повысить концентрацию их внимания. Одной половине студентов напиток был продан по полной цене, а другая половина купила его со скидкой. Последние правильно ответили на 30% вопросов меньше. Низкая стоимость разрушает наши ожидания в отношении продукта так же, как дороговизна повышает их.

Это должно заставить задуматься многие бренды, которые увеличивают долю рынка за счет снижения своих цен. То, что работает в краткосрочной перспективе, повредит привлекательности в дальнейшем.

Сэр Мартин Соррелл, генеральный директор WPP, провел интересную аналогию. Промоакции похожи на «плохой холестерин»: они повышают продажи, но вредят здоровью бренда. Напротив, реклама сродни «хорошему холестерину»: она обеспечивает продажи при сохранении прибыльности и ценности бренда. Точно так же, как позволяете себе добавить в свой рацион немного плохого холестерина, можно время от времени заниматься пропагандой. Тем не менее бренды питают пристрастие к промоакциям и злоупотребляют ими. Последние данные из *Which?* показывают, что более 40% всех продовольственных товаров, продаваемых в Великобритании, реализуются по промоакциям.

Если бренды хотят дольше не терять своей эффективности, им стоит избегать длительных промоакций.

3. Правильная выборка — это важно!

Единственное, за что можно раскритиковать науку о поведении, — это то, что выборки для исследования являются

непредставительными. Ученые часто привлекают самую доступную для них аудиторию — студентов, вместо того чтобы позаботиться о ее репрезентативности. Это справедливая критика. Эксперимент с использованием духов был одним из первых, которые я когда-либо проводил, и участие в нем исключительно персонала ограничивало его ценность. Если бы я повторил это исследование, то пригласил бы представителей более широкой общественности. Трудностей бы не возникло: можно было бы установить лоток на главной улице, а затем останавливать прохожих и задавать им вопросы, обещая какое-нибудь вознаграждение. Самый эффективный стимул, по моему мнению, билет моментальной лотереи стоимостью £1. Это дешево и работает лучше, чем наличные.

Стоит также отметить, что один только объем не делает набор данных надежным: данные должны быть репрезентативными, о чем часто забывают, стремясь охватить большие данные. Тим Харфорд, колумнист из FT, рассказывает о бостонском приложении Street Bump, которое использует акселерометр смартфона для того, чтобы зафиксировать момент попадания автомобиля в выбоину. Затем эти данные обрабатываются таким образом, чтобы ремонтники могли знать, куда им необходимо направиться. Блестящий шаг вперед по сравнению с предыдущим подходом — отправкой рабочих на поиски ям на дороге.

Только одна проблема...

По словам Харфорда,

«на самом деле приложение Street Bump создает карту выбоин на дорогах в богатых районах с преимущественно молодым населением, где есть больше людей, владеющих смартфонами. Street Bump предлагает нам принцип "N = Все" в том смысле, что может быть учтен каждый ухаб, зафиксированный каждым телефоном, имеющим такое приложение. Это не то же самое, что учесть каждую выбоину».

Другая опасность в том, что из-за вашего желания обеспечить как можно бóльшую точность результатов исследования, ваш эксперимент получится очень сложным. Тогда вам понадобится слишком много денег на тестирование, что ограничит число его участников, а это хуже, чем неточность. Смысл таких исследований не в том, чтобы дать вам возможность ответить на поставленный вопрос со 100%-ной уверенностью, а в том, чтобы предоставить вам достаточно данных для более масштабного тестирования вашего рекламного сообщения.

Опасения, связанные с риском использования достижений поведенческой науки, касаются не только репрезентативности выборки. Критики, такие как Брайан Носек, обеспокоены тем, что при повторном проведении некоторых экспериментов не удалось получить прежние результаты. Мы обсудим *воспроизводимость* в следующей главе.

Более 40% всех продуктов, продаваемых в Великобритании, продаются по промоакциям.

Глава 22

Кризис воспроизводимости результатов

Как на него реагировать маркетологам

Ваш первый глоток кофе заставляет вас поморщиться. В течение последних двух недель коренной зуб мучительно ноет от горячего. Вы решаете позвонить дантисту, чтобы договориться о визите, прежде чем боль усилится. Администратор отвечает после нескольких гудков и, выразив сочувствие, проверяет расписание врача. «Я боюсь, — говорит она, — что Деннис может вас принять только в 10 часов утра в четверг». Вы записываетесь на это время и, убирая телефон, улыбаетесь из-за сходства имени и профессии своего дантиста¹⁹.

Теория о том, что люди выбирают карьеру, связанную с их именем, называется номинативным детерминизмом. Вспомните о Саре Близзард (blizzard — метель, снежная буря), ведущей прогноза погоды на канале BBC, и Энн Уэбб (web — паутина), автора книги «Правильный уход за тарантулами» (Proper Care of Tarantulas). Больше всего мне нравится история о том, как в 1923 г. в журнале по неврологии *Brain* («Мозг») сменился руководитель: на место сэра Генри Хеда (head, голова) пришел человек с еще более подходящей фамилией — лорд Брейн (brain, мозг).

Эта концепция имеет долгую историю, и у нее было много известных сторонников. В 1952-м психоаналитик Карл Юнг сказал, что «иногда бывает довольно удивительное совпадение имени человека и его особенностей». Он отметил, что фамилия Зигмунда Фрейда, который ввел понятие «принцип удовольствия», переводится с немецкого как «радость».

В пользу этой теории говорят и результаты экспериментальных исследований. В 2002 г. три психолога, Брет Пелхем, Мэтью Миренберг и Джон Джонс из Нью-Йоркского университета в Буффало, опубликовали статью под названием «Почему Сьюзи продает ракушки на берегу моря» (Why Susie Sells Seashells by the Seashore). Проанализировав данные переписи населения США, они обнаружили, что стоматологов по имени Деннис на 88% больше, чем Уолтеров, хотя оба имени достаточно распространены. Ученые предположили, что причиной тому был скрытый эгоизм; люди любят свои имена и поэтому увлекаются деятельностью, название которой созвучно с их именем. Это веское объяснение, но оно неверно.

Анна продает ракушки на берегу моря, так же как и Сьюзи

Какими бы убедительными ни казались реальные истории и обоснования, они не подкреплены строгими доказательствами. Теория была разрушена в 2011 г. Ури Симонсоном из Школы бизнеса Уортона. Симонсон указал на тот факт, что имя Деннис наиболее распространено среди представителей большинства профессий. Имя Уолтер могло бы иметь такую же популярность, но его в основном предпочитали старшие поколения. Деннисы были просто более молодыми мужчинами трудоспособного возраста.

Номинативный детерминизм не единственная теория, которую стоит опровергнуть.

Брайан Носек, профессор психологии в Университете Вирджинии, попытался очистить психологию от «открытий», совершенных недобросовестными исследователями. Он пригласил 270 ученых для того, чтобы они повторили 98 психологических экспериментов, описанных в опубликованных работах. В зависимости от используемых статистических оценок только 36–47% проведенных вторично экспериментов дали такие же результаты, какие были получены в ходе первого испытания.

Но почему так мало?

В качестве причины указывались разные факторы: от прямого мошенничества до *пи-хакинга* — слепого тестирования десятков переменных в надежде на то, что по счастливой случайности некоторые из них дадут возможность получить статистически значимые результаты. Работа Носека призвана заставить нас быть осмотрительными и не придавать слишком большого значения результатам, подкрепленным только одним-единственным экспериментом.

Как применять этот эффект

1. Будьте скептически, но не циничны

Серия экспериментов Носека вызвала большую шумиху. Некоторые из тех, кто критично относился к психологии, предложили просто игнорировать эту дисциплину. Байрон Шарп, профессор маркетинга в Университете Южной Австралии, высмеивал открытия в психологии, называя их цирковыми пони или хрупкими цветами исследовательского мира.

Но был ли он прав, отрицая психологию?

Дэн Гилберт, профессор психологии в Гарвардском университете, призывает к осторожности. Он раскритиковал некоторые положения методологии Носека и подчеркнул, что кое-какие из повторных исследований не были точным воспроизведением оригинальных. А ведь контекст — один из важнейших элементов социально-психологических исследований и поэтому не должен меняться в ходе проверки воспроизводимости эксперимента. Другие добавили, что часть ученых, привлеченных для участия в этом проекте, могла быть предвзято настроена из-за своего стремления разоблачить мифы.

Самый убедительный аргумент Гилберта заключался в том, что эксперименты были воспроизведены всего один раз. Предыдущая работа Носека, которая называлась «Повторное проведение эксперимента многими лабораториями» (Many Labs Replication Project), включала в себя множественное воспроизведение 13 экспериментов 36 лабораториями. Когда результаты были взяты в совокупности, оказалось, что подтверждены результаты десяти из 13 исследований, но, если бы были проанализированы результаты только одной лаборатории, можно было бы предположить, что проверку не прошли многие исследования.

Действительно, результаты некоторых исследований ошибочны, а некоторые могут быть даже подтасованы, но обвинять всю науку — это уж чересчур. Если вы отвергаете психологию во всей ее полноте, то почему бы не отказаться от других академических дисциплин?

Даниэль Фанелли, старший научный сотрудник Стэнфордского университета, предположил в статье, опубликованной в *Nature*, что воспроизведение испытаний может быть более важно для фармакологии и биологии рака. Кроме того, в 2016 г. Колин Камерер, профессор поведенческой экономики и финансов в Калифорнийском технологическом институте, опубликовал работу, в которой говорилось, что семь из 18 экспериментов в

области экономики не удалось воспроизвести (или четыре, если использовался другой статистический показатель).

Эта проблема явно затрагивает дисциплины вне психологии. Отказ от психологических или экономических экспериментов в целом нецелесообразен. Однако работа Носека предполагает, что не следует принимать ни одного исследования в качестве окончательного доказательства. Если вы считаете, что выявили наличие предвзятости, проведите проверку в небольших масштабах, прежде чем вкладывать слишком много.

Действуйте с осторожностью, но не попадайтесь в ловушку цинизма.

Не принимайте ни одного исследования в качестве окончательного доказательства.

2. Маркетологи должны интересоваться прибылью, а не значимостью результатов

Оценивая, заслуживает ли ваше исследование публикации, ученые используют стандартный критерий: уровень значимости результатов должен достигать 95%. Это означает, что есть только одна возможность из 20, что результаты случайны. Именно эту пороговую величину применил Носек, изучая воспроизводимость исследований.

Но является ли 95% правильным базисным показателем?

Выбор этой конкретной цифры является произвольным. Уильям Сили Госсет, один из авторов понятия «статистическая значимость» (он разработал t-распределение Стьюдента), утверждал, что требуемая степень уверенности в истинности

полученных данных должна соответствовать проблеме, с которой вы сталкиваетесь.

Представьте, что вы собираетесь переходить дорогу, и если вы лишь на 95% уверены в том, что вас не собьет машина, — это опасно низкий порог для действий. Однако, если вам предлагают ставку один к одному, ваш уровень уверенности может быть ниже. Если бы вы принимали ставки только тогда, когда были уверены, вы упустили бы много шансов на победу.

Есть цена действия, а есть цена бездействия. Чувствительность Госсета к контексту, вероятно, была связана с его коммерческим, а не академическим прошлым. Госсет работал в Guinness и был заинтересован в использовании статистических данных, чтобы выбрать лучшие сорта ячменя. Его целью было максимизировать прибыль, а не обеспечить абсолютную уверенность.

Многие маркетинговые решения не требуют 95%-ного уровня значимости результатов. Рори Сазерленд говорит:

«Я иногда спрашиваю ученых, есть ли у них какие-нибудь интересные неудачные эксперименты, которые мы можем использовать. Информация о том, что только 20% людей делают что-то ненормальное в течение 10% времени, бесполезна для научной статьи, но может быть применима в бизнесе».

Если потенциальные выгоды велики, а возможные потери минимальны, то стремление к 95%-ному уровню значимости результатов неоправданно. Этот профиль риска характерен для многих маркетинговых ситуаций.

Предположим, вы только что прочитали статью, в которой говорится, что люди с большей вероятностью заметят рекламу, если у них хорошее настроение. Ваш следующий шаг должен быть таким: проведите небольшой тест. Если окажется, что этот новый подход к таргетингу не лучше, чем прежние, — вам не следует больше его использовать. Вы ничего особенного не потеряли. Однако, если результаты теста превосходят ваше контрольное значение, вы можете повторять проверку снова и снова, каждый

раз в большем масштабе. Результаты оказываются для вас благоприятны: неудача случилась единожды, успехи множатся.

Это должно вдохновить вас на охоту за новыми экспериментами в области психологии.

Всякий раз, когда идея выглядит многообещающе, проведите небольшой тест. Но, измеряя воздействие той или иной ошибки восприятия, убедитесь, что вы предусмотрели ее влияние на каждый сегмент своей целевой аудитории. Работа, о которой пойдет речь далее, показала, что ошибки восприятия влияют на разных людей различными способами...

Многие маркетинговые решения не требуют 95%-ного уровня значимости результатов.

Упорно ищите информацию о новых экспериментах, проводимых психологами.

Глава 23

Вариативность

Ошибки восприятия по-разному влияют на разные аудитории

Вы не случайно решили прийти именно в этот паб, ведь в нем богатый ассортимент эля. По пути к барной стойке вы пытаетесь решить, какой напиток взять, поэтому разглядываете помпы. Обычно вы выбираете темное пиво, но колба в верхней части насоса показывает, что бармен уже распродал Half Moon. Вы смотрите на индийские светлые эли. На помпе с Brockwell IPA — значок: самое популярное пиво недели. Похоже, пить его можно, хотя IPA Session не очень крепкое. Кажется, это хороший выбор, учитывая то, сколько вариантов вы уже отбросили. Бармен приближается, поэтому вы принимаете поспешное решение. «Пожалуйста, пинту Tall Tress, — слышите вы свой голос, — и два пакета чипсов с солью и уксусом».

Выше я рассказывал об эффективности социальных доказательств, указывающих потребителям, какой выбор является наиболее популярным.

Роберт Чалдини, профессор психологии в Университете штата Аризона, в своем исследовании повторного использования полотенец продемонстрировал, что социальные доказательства могут кардинально влиять на поведение, хотя потребители и утверждают обратное. Сила социальных доказательств проявила

себя в самых разных сценариях: от курения до выбора продуктов питания и от загрузки музыки до сбора налогов. В наиболее подходящих для этого условиях мы с Ричардом Клеем показали, что социальное доказательство влияет и на выбор пива.

Так почему же оно не сработало с вами сегодня вечером?

Подталкивание не волшебство. Оно не влияет на поведение человека каждый раз. Подсказка в самом названии: это *подталкивание*, а не толчок. Оно увеличивает вероятность того, что люди в целом будут вести себя определенным образом. Но почему подталкивания на одних людей влияют, а на других — нет? Эту проблему пришлось исследовать.

Когда социальное доказательство наиболее эффективно

Один из самых известных экспериментов Behavioural Insight Team — подразделения, созданного для распространения достижений поведенческой науки через правительственные ведомства Великобритании, — показал, что социальное доказательство стимулировало более своевременные налоговые платежи. Как мы видели ранее в книге, утверждение «большинство людей платит свой налог вовремя» привело к увеличению на 15% числа тех, кто внес оплату до установленного срока. О чем менее известно, так это о том, что оно влияло на людей по-разному. Разница была настолько существенной, что в некоторых группах социальное доказательство имело прямо противоположный эффект. Например, по сравнению с контрольным показателем сообщения, содержавшие социальное доказательство, привели к снижению сборов на 25% среди тех 5% должников, кто задолжал больше всего. Еще хуже дело обстояло среди 1% налогоплательщиков, задолжавших более £30 000. Их уровень выплат упал на целых

35%. Дэвид Халперн, руководитель Группы по поведенческому анализу, выдвинул гипотезу: «Управляющие крупным бизнесом и платящие высокие налоги считают себя людьми исключительными, что делает социальное доказательство контрпродуктивным: эти бизнесмены полагают, что поведение других не важно для них».

Учитывая эту любопытную версию, группа по поведенческому анализу решила продолжить изучение вопроса. В 2015 г. она исследовала 98 784 должников, чтобы понять, какое сообщение сработает лучше всего среди самых крупных из них. Наиболее эффективное послание содержало информацию о последствиях неуплаты налога: подчеркивалось, что, когда налог не платится вовремя, мы все проигрываем, поскольку недостаток налоговых поступлений влияет на государственные службы, такие как государственная система здравоохранения. Это сообщение привело к росту выплат на 8% среди основных 5% должников и на огромные 43% среди 1% должников с самой высокой задолженностью.

Таким образом, очевидно, что наиболее эффективным решением в случае сбора налогов было использование социального доказательства, способного влиять на всю аудиторию и дополненного сообщением о возможных потерях, адресованным самым крупным налогоплательщикам.

Как применять этот эффект

1. Не стоит почивать на лаврах

Весьма заманчиво создать условия для подталкивания, увидеть улучшение результатов, а затем считать свою работу завершённой. Тем не менее опыт Группы по поведенческому анализу показывает, что вы можете добиться улучшения, если будете ориентироваться на различные категории людей. Такая

тактика потребует проведения экспериментов с большой выборкой для того, чтобы вы могли разделить участников по демографическим, мировоззренческим и поведенческим группам. Хотя это удорожит исследование, оно может привести к значительным усовершенствованиям.

Когда я разговаривал с Оуэйном Сервисом, управляющим директором Группы по поведенческому анализу, он посоветовал сначала провести простые эксперименты. Как только вы убедитесь, что подталкивание вам выгодно, рассмотрите его влияние на различные аудитории. После того как вы сегментируете свои данные и поймете относительное влияние ошибки восприятия, которую вы тестируете, — например, социального доказательства, — вы должны уточнить свою стратегию. Если есть группы, которые негативно реагируют на этот новый подход, продумайте альтернативу.

2. Обеспечьте соответствие ошибки восприятия и стоящей перед вами задачи

Ошибка восприятия, которая работает в одной ситуации, может дать нежелательный эффект в другой. Поэтому необходимо сделать так, чтобы искажение восприятия соответствовало вашей задаче. Чтобы выбрать наиболее подходящее подталкивание, вам нужно понять, какую роль оно сыграет.

Возьмите дефицит и социальные доказательства. Социальное доказательство основано на вере в то, что, если много людей делают что-то, это должно быть хорошо. Такое убеждение можно объяснить с точки зрения эволюции, так как в нем могла бы заключаться эффективная стратегия самозащиты: когда существует угроза, спасение в количестве.

Напротив, дефицит объясняет, почему ограниченный выпуск товаров так привлекателен: потребители думают, что если этот товар — редкость, то его стоит приобрести. С точки зрения

эволюции это также имеет смысл, но на этот раз в том, что касается размножения. Чтобы привлечь партнера, надо выделяться из группы себе подобных: идет ли речь о павлине, демонстрирующем свое оперение, или о потреблении с целью демонстрации собственного статуса.

Другими словами, не применяйте ошибки восприятия произвольно — используйте дефицит в романтические моменты, а социальные доказательства — в пугающие.

Исследования Владаса Грискевикуса, профессора маркетинга и психологии в Университете Миннесоты, подтверждают это наблюдение. Он и его команда пригласили 154 студента для просмотра страшных или романтических видеоклипов. Чтобы напугать одних участников, им включили семиминутный отрывок из фильма ужасов «Сияние»; чтобы вызвать у других романтическое настроение, показали фильм «Перед закатом».

Сомнительно?

Когда я впервые прочитал об этой части эксперимента, то был настроен скептически. Может ли фрагмент из фильма действительно обусловить то или иное настроение? Тем не менее исследователи перепроверили свои результаты. Они продемонстрировали видео еще 96 студентам, и после этого зрители оценили свое настроение. Результаты показали, что стимул дал ожидаемый эффект.

Когда участники уже пребывали в нужном настроении, первой группе показали рекламу либо музея, либо кафе. Каждое рекламное объявление представлялось в двух вариантах: версия с социальным доказательством и версия с упором на дефицит. Так, например, музей был описан как популярный или уникальный. После 15-секундного просмотра рекламы испытуемые оценили ее привлекательность по девятибалльной шкале. Студенты, которых ранее напугали, оценили рекламу с социальным доказательством

как самую привлекательную: она опередила рекламу с информацией о дефиците на 31%. Напротив, романтически настроенная аудитория предпочла сообщение о дефиците: оно обошло социальное доказательство на 30%.

А название работы? Поскольку некоторые рекламные объявления имели отношение к Лас-Вегасу, исследование Fear and Loving in Las Vegas напоминало о книге Хантера С. Томпсона²⁰.

Каковы же практические выводы? Фильмы ужасов и романтические фильмы — главные составляющие программы телепередач. Если у вас есть реклама, которая использует либо социальное доказательство, либо эффект дефицита, убедитесь, что она будет задействована в подходящей для этого программе.

Итак, эффективное использование ошибок восприятия подразумевает ее соответствие поставленной задаче и целевой аудитории — и точно так же для действенности рекламы необходимо адаптировать ее для потребителя. В следующей главе я расскажу о преимуществах, а также о недостатках *персонализации*.

Ошибка восприятия, которая работает в одной ситуации, может дать неприятный эффект в других обстоятельствах.

Глава 24

Эффект коктейльной вечеринки

Сила персонализации

Вы уже устали слушать двух ваших коллег, рассказывающих друг другу о том, как они провели вчерашний вечер. Но посреди всей этой бессвязной болтовни вы настораживаетесь. Уж не свое ли имя вы слышали?

В начале 1950-х гг. у Колина Черри был похожий опыт. Однажды вечером, общаясь с друзьями на вечеринке, он слышал, как в другом углу комнаты произнесли его имя. Интересно, почему он слышал только свое имя, а не весь разговор? Не то чтобы его имя специально произносилось громче, но... Черри, ученый из Имперского колледжа Лондона, полагал, что так произошло потому, что мы получаем больше информации, чем можем усвоить. Подсознание имеет дело с большей частью нашей сенсорной информации; только часть обрабатывается сознательно. Чтобы выявить то, что заслуживает сознательного внимания, ваш мозг определяет, насколько информация важна для вас лично. Данный феномен называется *эффектом коктейльной вечеринки*.

Медиа похожи на переполненный паб

Теория Черри представляет интерес для рекламодателей, поскольку она решает одну из их самых больших проблем: как сделать так, чтобы тебя заметили?

Несколько лет назад *Guardian* подсчитала долю рекламы, которую мы запоминаем. Журналиста снабдили айтрекинговым оборудованием, способным отслеживать видимые им рекламные объявления, и отправили на прогулку по Лондону. Через несколько часов его попросили перечислить все объявления, которые он мог вспомнить: вышло менее 1% от общего количества повстречавшейся испытываемому рекламы.

Работа Черри показывает, что персонализация — один из способов привлечь внимание. И теперь, когда потребители оставляют данные в Сети, рекламодателям стало легче, чем когда-либо.

Однако есть и очень важные моменты.

Если вы можете что-то делать, это вовсе не означает, что вы должны этим заниматься.

Рекламные баннеры с именем клиента заметны, но вызывают неприятие. Потребители обеспокоены тем, что их личные данные становятся общественным достоянием. Из 304 опрошенных мною человек 36% заявили, что персонализированные рекламные баннеры для них совершенно неприемлемы.

Это связано с отсутствием привычки, а не с неразрешимыми проблемами конфиденциальности. Персонализация приемлема, например, в адресной почтовой рассылке, которая имеет долгую историю написания сообщений напрямую конкретным клиентам. Только 23% опрошенных считают, что персональное письмо неприемлемо.

Любое новшество в медиа всегда вызывает негодование. Сегодня газетная реклама кажется нам достаточно безобидной. Тем не менее в 1892 г., когда *The Times* начала размещать рекламу

рядом с передовицей, один из читателей издания сетовал на «вызывающую вульгарность» этого подхода. Ранее рекламные объявления печатались на последней странице.

Отвращение к персонализации со временем исчезнет.

В 1952 г. лорд Рейт, основатель ВВС, лихо сравнил перспективы коммерческого телевидения с угрозой, которую несут оспа и чума. Даже самый суровый критик не согласится с тем, что ITV — зло в чистом виде.

Отвращение к персонализации со временем исчезнет. Однако это не помогает нынешним рекламным кампаниям, которые должны иметь дело с миром таким, какой он есть, а не с тем, каким он может быть когда-нибудь.

Другая проблема заключается в том, что персонализация, когда вы применяете ее неправильно, вызывает раздражение. К сожалению, это обычное явление, поскольку данные целевой аудитории часто имеют недостатки. При написании этой главы я посмотрел на данные, которые Google использует при настройке рекламы для меня. Вы можете узнать свои, перейдя по адресу: www.google.com/settings/u/0/ads. Google предполагает, что я мужчина 35–44 лет. В точку. Также правильно определили, что мне интересны тренажеры, кофе, народная музыка и футбол. Тем не менее они ошибочно полагают, что мне интересны боевые виды спорта, грузовики и катание на лодках.

Эти ошибки тревожат. Чарльз Валланс, основатель рекламного агентства VCCP, говорит:

«Ткнуть пальцем в небо гораздо хуже, чем быть неправым. Это все равно что называть йоркширца ланкастерцем только потому, что области соседствуют.

Похоже на парня, сидевшего передо мной в Starbucks: у него на стакане было написано "Пайс", вместо "Пирс"²¹».

Локализованная реклама направлена на потребителя в достаточной мере для того, чтобы привлечь его внимание, но не вызовет недовольства, поскольку в ней нет ничего личного.

Как применять этот эффект

1. Используйте более мягкий подход

Поскольку персонализация может быть опасна, брендам следует ориентироваться на потребителей, но действовать ненавязчиво. Это хитрый баланс, но его можно достичь с помощью локализации рекламы. Локализованная реклама направлена на потребителя в достаточной мере для того, чтобы привлечь его внимание, но не вызовет недовольства, поскольку в ней нет ничего личного.

Эксперимент JC Десаух продемонстрировал силу этого подхода. Компания сделала для провайдера широкополосного интернета два рекламных баннера. На одном предложение услуги было адресовано всей Великобритании, содержание другого было увязано с местом размещения — вокзалом Чаринг-Кросс. Спонтанное узнавание рекламы, адаптированной с учетом места размещения, оказалось на 14% выше.

2. Преодоление разрыва в доверии

Локализация рекламного объявления имеет преимущества не только в том, что касается запоминаемости. Я рассказал 500

респондентам из национально-репрезентативной выборки о вымышленном новом тарифе на электроэнергию. Одну половину участников я проинформировал о том, что эта мера позволила сэкономить £100 среднему домашнему хозяйству, а другую — что столько же сэкономили домашние хозяйства в их городе. В итоге с выгодностью нового тарифа согласились 10% респондентов, имевших дело с сообщением, адаптированным для регионального уровня, и лишь 4% тех, кому было указано на полезность нововведения в общенациональном масштабе. Незначительная настройка удвоила эффект. Это показывает, что локализация усиливает как воздействие, так и запоминаемость.

Но почему?

Не исключено, что потребители скептически относятся к тому, что утверждается в рекламе. Согласно данным опроса, проведенного IPSOS Mori среди 2000 потребителей, 38% утверждают, что редко доверяют рекламе или никогда не доверяют ей. Они игнорируют сообщения о всеобщей возможности сэкономить, поскольку подозревают, что за пространственными заявлениями может скрываться очковтирательство. Локализованное сообщение смягчает эти опасения, поскольку конкретика оставляет меньше места для обмана.

3. Благотворительные кампании особенно выигрывают от локализации рекламы

Локализация может быть особенно полезна для благотворительного сектора, который страдает от эффекта стороннего наблюдателя — от того, что обращения к широкой общественности с просьбой о помощи не достигают цели в силу размывания ответственности.

Впервые этот эффект был изучен в конце 1960-х гг. психологами Биббом Латане и Джоном Дарли из Колумбийского и Принстонского университетов соответственно. Их заинтересовали обстоятельства одного из самых позорных преступлений в истории Нью-Йорка — жестокого убийства Китти Дженовезе в 1964 г., о котором я упоминал. Свидетелями трагедии были 37 или 38 человек (*The New York Times* называла обе цифры), однако ни один не вмешался. Пресса интерпретировала это как симптом морального упадка горожан.

Однако Латане и Дарли предложили иное объяснение: невмешательство было обусловлено большим количеством свидетелей. Чтобы проверить свою гипотезу, психологи инсценировали ряд происшествий и пытались определить, в каких ситуациях человек чаще склонен оказывать помощь: когда он один или в группе?

Так, ученые спрашивали студентов об их личных проблемах, и в конце тестирования один из исследователей, находившийся в соседнем помещении, делал вид, что у него эпилептический припадок. Из тех студентов, кто был один в комнате, 85% пришли на помощь; этот показатель упал до 31%, когда испытуемых опрашивали в группах по четыре студента в каждой.

Латане и Дарли повторили эксперимент, разыграв различные чрезвычайные ситуации. Каждый сценарий дал один и тот же результат: люди в группах реже помогали.

Призывы к благотворительности должны создавать ощущение, будто к вам обращаются лично. Если просить многих, каждый подумает: «Почему я должен создавать себе трудности, когда к другим тоже обещаются?»

Если невозможно поговорить с отдельно взятым потребителем, частично решить проблему поможет локализация. Примером этого был проект, над которым я работал в рамках кампании «Сдай кровь». Тогда реклама была нацелена на то, чтобы информировать о сокращающихся запасах донорской

крови в конкретных городах, а не в стране в целом. Это привело к заметному улучшению показателей ответной реакции, как я рассказывал ранее в книге.

4. Солнечный свет для бренда

Но вряд ли все может быть настолько хорошо. Я встретился с Чарльзом Валлансом в его офисе возле лондонского вокзала Виктория. Чарльза беспокоит то, что, хотя персонализация полезна в малых дозах, неверное соотношение массовых и личных сообщений может вызвать проблемы. Валланс говорит:

«Чтобы ваше любое персонализированное сообщение оказалось эффективным, надо создавать вокруг бренда некую ауру. Если этого не делать, бренд заболит, будет страдать от авитаминоза, словно вы неправильно питаете его и даете ему неправильные витамины, так что в конце концов ему потребуется солнечный свет. Бренд нуждается в том, чтобы о нем было известно многим — тогда возникает общее понимание того, что он из себя представляет и на чем зиждется его привлекательность».

Как и в случае с рекламой, главное — найти правильный баланс.

5. Личное — не персонализированное

Можно ли, не прибегая к персонализации, заставить человека чувствовать, что к нему обращаются лично? Можно, и, вероятно, наиболее известным примером является воззвание времен Первой мировой войны — обращенный к гражданам страны призыв вступить в армию, напечатанный на плакате с изображением лорда Китченера.

Как сказал Дэйв Тротт,

«сражавшаяся с немцами армия страдала от нехватки живой силы, и поэтому появился плакат, побуждавший идти на военную службу. Но на нем не были изображены плотные ряды воинов и не было заголовка "Британской армии не хватает двух миллионов призывников".

Вместо этого Китченер указывал пальцем прямо на человека, смотрящего на плакат. И заголовок сообщал: "ТЫ НУЖЕН СВОЕЙ СТРАНЕ!" С глазу на глаз. И этот плакат сработал. Обращаясь к одному, он дал армии миллионы бойцов».

Эта кампания, основанная на обращении к индивидууму, а не к массам, была настолько успешной, что правительство США скопировало ее во время Второй мировой войны, и тогда она снова привлекла миллионы.

Боб Левенсон, сочинивший текст для многих популярных рекламных объявлений Volkswagen, рассказал, как добиться интонации, свойственной личному общению. Он порекомендовал представить себе, что вы описываете товар близкому другу:

«начните с "Дорогой Чарли", затем скажите: "Это то, о чем я хочу рассказать тебе..." Вообразите, что человек, с которым вы беседуете, — умный друг, который просто знает о товаре меньше, чем вы. Затем, когда вы закончите писать, просто зачеркните "Дорогой Чарли"».

Действительно мудрый совет.

Чтобы получить другие советы, пусть и не такие мудрые, прочитайте следующую главу, в которой мы будем обсуждать, как дефицит может сделать бренд более привлекательным.

Глава 25

Дефицит

Чем меньше вам это доступно, тем больше вы этого хотите

Вы просматриваете меню и решаете взять стейк. Теперь остается выбрать между антрекотом и кострецом. Кострец дешевле — но антрекот вкуснее. Вы все еще раздумываете, когда подходит официант. Ознакомив вас со специальным предложением, он сообщает, что, к сожалению, осталось только два антрекота. Вы делаете вывод: антрекоты здесь хороши, раз они пользуются таким большим спросом. Однако заказать себе один вы не успеваете: двое ваших коллег вас опередили.

Очарование вещей, имеющих в ограниченном количестве, — широко распространенное явление. Свойство товаров становится более привлекательными, когда их мало, известно как эффект дефицита. Самое знаменитое исследование дефицита провел Стивен Уорчел, психолог из Университета Вирджинии. В 1975 г. он попросил 134 студента оценить качество печений, разложенных по десять или по две штуки в стеклянные банки. Когда печений было мало, они оценивались как значительно более желаемые и привлекательные. Участники также были готовы заплатить за них на 11% больше.

Как применять этот эффект

1. Ограничьте количество товаров, которые могут купить потребители

Это кажется нелогичным, но такая тактика увеличивает продажи. Ее эффективность исследовал в 1998 г. Брайан Уонсинк, профессор маркетинга в Корнеллском университете. Он убедил три супермаркета в Сиу-Сити, штат Айова, продавать суп Campbell с небольшой скидкой: за 79 центов вместо 89. Продажи акционного товара осуществлялись в одном из трех вариантов: контрольный (объем покупок не ограничивался) или два тестовых (когда клиенты могли купить четыре или 12 банок). В первом случае покупатели брали в среднем 3,3 банки, тогда как в условиях дефицита, когда был лимит, они покупали в среднем 5,3 банки. Таким образом, дефицит стимулировал продажи.

Это объективные результаты, потому что тест проходил в супермаркете с реальными покупателями. Он не основывался на заявленных данных и проводился не в лаборатории, где потребители могли бы вести себя по-другому.

Рекламные акции с ограниченным количеством товара эффективны, поскольку в них используется подлинное отношение потребителей к брендам. Покупатели считают, что продавец действует в собственных интересах, поэтому, если супермаркет ограничивает продажи, они полагают, что покупка по этой цене настолько выгодна, что магазин может понести убытки.

Но дефицит не единственная ошибка восприятия, явно проявившаяся в эксперименте Уонсинка. Это становится очевидным, если мы рассмотрим рост продаж при двух сценариях дефицита. Когда потребители были ограничены четырьмя банками, они купили 3,5 товара в среднем, но, когда пределом была дюжина, они покупали семь банок. Удвоение продаж — значительная разница.

Какое объяснение?

Все дело в *эффекте якоря*, или *эффекте привязки*.

Ограничение количества товаров, которые покупатели могут приобрести, увеличивает продажи.

2. Заставьте ваши якоря увеличивать продажи

Привязка происходит, когда одна величина служит ориентиром для последующих решений. Это случается независимо от того, правильная величина или нет. Первые свидетельства существования эффекта якоря пришли от Амоса Тверски и Даниэля Канемана, психологов, которые в то время работали в Еврейском университете в Иерусалиме. В 1974 г. они опубликовали в журнале *Science* выводы своего, казалось бы, странного исследования.

Психологи предложили участникам эксперимента крутить «колесо фортуны». Оно было устроено таким образом, что останавливалось либо на числе 10, либо на 65. Когда колесо останавливалось, участникам было нужно сказать, какова доля африканских стран в Организации Объединенных Наций. Из тех, у кого выпало 65, верно ответили 45%, что вдвое больше, чем среди тех, кому выпало число 10. Количество верных ответов в этой группе в среднем составило 25%. Несмотря на то что число на колесе не имело логического отношения к ответу, оно влияло на участников, предлагая им отправную точку для расчетов. Те, кто видел меньшее число, думали, что 10% — слишком мало. Тогда 15%? Вероятно, все еще маловато. 20%? Может быть. 25%? Почти угадали.

Таким же образом процесс отгадывания проходил у тех, кто начинал с больших чисел. Участники снова и снова корректировали числа, но в обратном порядке, и останавливались на первом разумном числе, до которого доходили. Поскольку диапазон разумных догадок по этому вопросу достаточно широк, они остановились на гораздо большем числе: 45%.

Якорение играет роль и в коммерции. Грегори Норткрафт и Маргарет Нил из Аризонского университета провели замечательный эксперимент, в ходе которого агентов по недвижимости попросили оценить дом в городе Таксон, штат Аризона. Риелторов предварительно ознакомили с домом и пакетом информации о нем. Все они получили одни и те же сведения, за исключением единственного нюанса. Про рыночную стоимость одной половине сказали, что она равна \$65 900, а другой — \$83 900. Первые оценили стоимость дома в \$67 811. Напротив, вторые оценивали недвижимость в среднем в \$75 190. Разрыв, таким образом, составил 11%, или более \$7000. Разница существенная, учитывая, что все испытуемые были опытными специалистами.

Это предполагает, что ценность — ненадежный фактор, только частично основанный на объективной реальности. Если вы оказываете профессиональные услуги, глупо считать, что ваши клиенты беспристрастно определяют вашу ценность. Часть вашей воспринимаемой ценности обусловлена якорем, начальной ценой, которую вы установили.

Какие бренды использовали эту ошибку восприятия?

Одна из рекламных кампаний, основанных на использовании эффекта якоря, — весьма далекая от романтики кампания De Beers. В первой половине XX в. еще не было принято покупать дорогие обручальные кольца с бриллиантами. Накануне Второй мировой войны, по данным Citigroup, только около 10%

обручальных колец украшались бриллиантами. Изменить существующую традицию решила De Beers, контролировавшая рынок алмазов. Чтобы добиться своей цели, она обратилась в рекламное агентство Н. У. Айера.

Рекламисты нашли два умных решения. Во-первых, они позиционировали алмаз, самый прочный камень, как символ вечной любви. Это было отмечено в строке: «Бриллиант — это навсегда». Во-вторых, они подстегнули стоимость, установив высокую цену-якорь. По их мнению, сумма месячной зарплаты — адекватная цена для обручального кольца. В Соединенных Штатах в 1980-х гг. они удвоили «норму» с помощью таких заявлений, как «Разве двухмесячная зарплата — это слишком высокая цена за то, что вечно?». В Японии они пошли дальше и предложили потребителям отдавать за кольцо зарплату за три месяца.

Есть серьезные основания утверждать, что это одна из самых успешных рекламных кампаний за всю историю. Продажи алмазов в одних только Соединенных Штатах выросли с \$23 млн до \$2,1 млрд в период с 1939 по 1979 г.

3. Подчеркните, что время на покупку вашего продукта ограничено

Простой способ применить эффект дефицита — объявить о том, что, не совершив покупки в ближайшее время, покупатели упустят эту возможность. Особенно часто так поступают розничные магазины, всячески подчеркивая, что распродажа скоро закончится.

Однако есть и более изощренные методы использования данной ошибки восприятия. Сеть интернет-супермаркетов Ocado ввела горящие продажи непосредственно перед оформлением заказа. Распродажа длится до тех пор, пока вы находитесь на странице. Доступное в течение короткого времени окно

невероятно повышает интерес к банке фасоли за полцены. Как сказал писатель Г. К. Честертон,

«чтобы любить что-либо, нужно осознавать, что это можно потерять».

Выгоду получают не только розничные продавцы. Мы с Лорой Маклин показали 300 потребителям постер фильма и спросили их, какова вероятность того, что они пойдут и посмотрят картину в ближайшие выходные дни. Одна половина участников только что увидела плакат, в то время как другой половине сказали, что показы завершаются именно в эти выходные. Те, кто знал, что время ограничено, на 36% чаще были готовы пойти в кинотеатр.

Это хорошая возможность для создателей рекламы, поскольку люди обычно плохо представляют, сколько времени фильм идет в прокате. Простое изменение даты окончания показов вызывает рост числа походок в кинотеатр в последние несколько недель прокатного периода.

Объяснить привлекательность дефицитных товаров можно неприятием потерь. Чувства, которые человек испытывает вследствие потери, сильнее, чем чувства, вызванные прибытком. Подчеркивая дату окончания, вы заставляете потребителей ощутить, что они рискуют упустить возможность.

Бренды могут применить этот эффект, скорректировав свою рекламу: вместо того чтобы говорить о своих преимуществах, сосредоточьтесь на том, что теряет покупатель.

Мы с Габриэль Хобдей опросили 834 респондента, чтобы увидеть, как неприятие потерь может повлиять на эффективность рекламы. Половине участников опроса сказали, что они могут *экономить* £100, перейдя к новому поставщику электроэнергии, в то время как остальные были проинформированы, что *потеряют* £100, оставшись с прежним поставщиком. Число тех, кто выразил желание сменить поставщика, увеличилось с 7,4% в

первом случае до 10,7% во втором. Рост составил 45%. Еще раз: вероятность потери делает предложение более мотивирующим.

Эти результаты интересны, поскольку большинство рекламных объявлений, сообщающих о снижении цен, привлекают потребителей возможностью сократить свои расходы. Но реклама будет более действенной, если говорить в ней не об экономии, а о потерях, которыми чреват отказ от предложения. Эффективность новой формулировки можно легко и без лишних затрат проверить, работая с копиями объявлений. Если окажется, что новый подход оправдывает себя, его можно применить и к другим коммуникациям.

4. Сообщайте о том, что дефицит вызван высоким спросом

Эксперимент Уорчела завершился тем, что некоторым участникам сказали: в их банке всего два печенья потому, что эти сладости всем понравились и их разобрали. В этом случае печенье получили самую высокую оценку. Испытуемые были готовы заплатить 66 пенсов за печенье по сравнению с 46 пенсами в контрольном сценарии — рост на 43%.

Эта часть эксперимента свидетельствует: однозначное указание на причину дефицита — идеальная тактика для бренда. При этом одновременно используются две ошибки восприятия — социальное доказательство и эффект дефицита.

Но, если влияние эффекта дефицита и всех других ошибок восприятия, которые мы обсуждали, столь сильно, разве этично использовать их для воздействия на ничего не подозревающих потребителей? Это правильный вопрос. Давайте рассмотрим его в следующей главе.

Ограниченное количество товара способно увеличить продажи.

Чувства, которые человек испытывает вследствие потери, сильнее, чем чувства, вызванные прибытком.

Этичность

**Почему использование ошибок восприятия —
этичная и эффективная тактика**

Вы едва стоите на ногах. Вы пообещали себе, что доберетесь домой на поезде, но сейчас уже слишком поздно. Вы смотрите на дорогу: не едет ли такси? Моросит дождь, а это означает, что такси сейчас так просто не поймать. Но после утомительного пятиминутного ожидания вы видите нужную вам машину. Вы садитесь в нее и через несколько минут уже крепко спите.

Вы просыпаетесь от толчка, когда автомобиль тормозит возле вашего дома. Вы копаетесь в карманах в поисках денег. Мятой пятерки и мелочовки недостаточно, поэтому вам приходится расплачиваться кредитной карточкой. Теперь надо определить размер чаевых. Рекомендуемые суммы — 20, 25 или 30%, или вы можете вписать свою цифру. Вы неуверенно выбираете 25%.

Вы не единственный, кто предпочитает усредненный вариант. Многие эксперименты показали, что это самый популярный выбор. Он привлекает людей, которые боятся показаться расточительными или скупыми, и поэтому избегают крайностей. Но вместо того, чтобы обсуждать преимущества усредненного варианта, я хочу на его примере обсудить этическую сторону *подталкивания*.

Эта тема вызывает все больший интерес. Лазарь Джамич, бывший глава отдела планирования бренда в Google ZOO, написал расширенную статью, в которой обобщены многие аргументы против подталкивания. Джамич отнюдь не единственный критик, но я сосредоточусь на его взглядах, поскольку они пользуются некоторой поддержкой в отрасли, а также касаются тех же моментов, о которых говорят и другие оппоненты.

Если в общих чертах, то он недоволен двумя аспектами. Во-первых, подталкивание — это слишком мощное воздействие:

«Если поведенческая экономика настолько сильна, как мы утверждаем, — недаром то и дело появляются все эти новые департаменты, институты и даже правительственные учреждения, — тогда ее употребление в коммерческих целях нужно регулировать. Не будем восторгаться, пусть свободный рынок занимается продажей финансовых услуг, автомобилей или фастфуда — до тех пор, пока ее адепты не докажут, что они полезны, а не вредны потребителям и обществу в целом».

И во-вторых, налицо недостаток прозрачности:

«Все вместе ошибки восприятия имеют отношение к преобладающей, основополагающей, иррациональной стороне нашей природы, столь умело вытащенной на свет Канеманом и др. Это именно та сторона, которую мы, мифократы, пытаемся использовать. Если когнитивные искажения являются своего рода когнитивной слепотой, кто захочет украсть у слепых?»

Давайте разберемся с каждой из этих претензий Джамича.

Первая заключается в том, что подталкивания оказывают слишком мощное воздействие, чтобы отдавать их на откуп рекламодателям. Но правильно ли здесь говорить о *мощи*?

Джамич утверждает, что подталкивания гипнотизируют глупую публику и сбивают ее с толку определенным образом действий.

Хотя многие рекламодатели жаждут такого всемогущества, это преувеличение. Ошибки восприятия, обсуждаемые в этой книге,

никогда не влияют на всех и всегда. Они просто повышают вероятность того, что коммуникация даст желаемый эффект. Подталкивания не оккультная магия; они лишь увеличивают эффективность рекламы, поскольку позволяют лучше понять, как работает ум.

Если мы признаем, что подталкивания не вводят в заблуждение потребителей, то в чем на самом деле претензия? В том, что коммуникация успешна? Если реклама продукта разрешена, разве вы будете возражать против того, чтобы она была эффективной?

Дэвид Халперн, руководитель подразделения Nudge, говорит:

«Если мы считаем, что такие коммуникации уместны и приемлемы, кажется разумным ожидать, что дизайн или текст сделают их эффективными и простыми для понимания».

И если Джамичу не нравятся эти мощные коммуникации, то зачем обвинять именно поведенческую экономику? Почему бы не выступить против творческого подхода, который не имеет ничего общего с поведенческой наукой и благодаря которому появились такие великие образы, как горилла из рекламы Cadbury, сурикат или бегуны 118 118.

Но справедливости ради стоит заметить, что это не просто мощь — скорее, это нерегулируемая мощь. Однако «нерегулируемая» не вполне точное определение. Поведенческая реклама регулируется. Она регулируется, как и все, что связано с рекламными коммуникациями. Управление стандартизации в области рекламы настаивает на том, чтобы вся реклама была «законная, пристойная, честная и правдивая». Оно не делает исключений для поведенческой рекламы.

Но как насчет отсутствия прозрачности?

Если первое возражение Джамича является необоснованным, то что можно сказать насчет его второго обвинения — отсутствия прозрачности? Если нам ничего не известно об ошибках восприятия, является ли их использование злонамеренной манипуляцией?

Еще раз, давайте определимся точнее. Что означает «отсутствие прозрачности»? Я думаю, что есть только две возможные претензии. Во-первых, потребители оказываются обмануты, поскольку им предоставляют только специально отобранную информацию. Во-вторых, потребителями движет не только чистая логика и подталкивание обращено к нашей иррациональной природе.

Первая точка зрения, что многие подталкивания ограничивают выбор, справедлива. Возьмите в качестве примера такси: для платы чаевых предусмотрены только три из неограниченного числа возможностей: 20, 25 или 30%. Однако вывод о том, что эта выборочность аморальна, ошибочен.

Каждое сообщение содержит выборочную информацию. Представьте, если бы это такси предоставило вам все возможности для оплаты: 1% чаевых, 2% чаевых, 3% чаевых и так далее. На самом деле, зачем останавливаться? Чтобы информация была действительно полной, в сообщении должно было бы быть гораздо больше вариантов: чаевые 1,0%, чаевые 1,1% и так до бесконечности. Это бы создавало невероятные сложности.

Нелепость требования предоставлять всю информацию продемонстрирована в коротком рассказе аргентинского писателя Хорхе Луи Борхеса «О строгой науке». Автор пишет о том, как карты некой Империи были сочтены неудовлетворительными. И тогда,

«Коллегия Картографов создала Карту Империи, которая была форматом в Империю и совпадала с ней до единой точки».

Конечно, когда они смастерили эту карту, она оказалась бесполезным, громоздким дублированием реальности. Спустя годы карта истлела на солнце.

«Теперь в Пустынях Запада еще встречаются обветшалые Развалины Карты, где находят приют Звери и Бродяги. Других следов Географических Наук в Империи нет»²².

Точно так же сообщения, в которых ничего не упущено, бесполезны. Любая реклама или сообщение должны содержать выборочную информацию. А как только вы начинаете отбирать информацию, она уже не может быть нейтральной. Любой набор фактов будет рассмотрен с определенной точки зрения. От этого никуда не деться. Как говорит Рори Сазерленд,

«Процесс неизбежен. Критика подталкивания подобна критике электромагнетизма или гравитации: лучшее, что мы можем сделать, — это осознавать наличие движущих сил, понимать их и широко информировать о них».

А что же можно сказать по поводу того, что применяющиеся методы убеждения не рассчитаны на их логическое осмысление? Это правда, но что с того?

Более двух тысяч лет назад Аристотель записал советы для тех, кто стремится освоить техники убеждения. В книге «Риторика» он рассказывает о трех необходимых условиях успешного убеждения — это логос, этос и пафос. Логос, или привлечение разума и логики, важен, но сам по себе неэффективен. Он должен быть дополнен этосом — обращением к нраву оратора, а также пафосом — обращением к эмоциям аудитории. Факты не убеждают, если их излагают в сухой манере.

То, что потребителями движут эмоции, не делает их слепыми; это делает их людьми.

Если подталкивания, как риторика, являются просто инструментом, то важно то, для чего вы их используете. Ваш товар — шарлатанское снадобье? Или вы продаете что-то по-

настоящему нужное? Если первое, то ничто не оправдывает этого, какие бы правильные методы для продажи вы ни выбрали.

Как применять этот эффект

Подталкивайте в течение длительного времени

Подталкивание можно использовать в таком широком диапазоне обстоятельств, что трудно выработать универсальные правила. Давайте поговорим о подталкивании на долгосрочную перспективу.

Большинство маркетологов хотят, чтобы за их бренд клиенты были готовы приплачивать снова и снова. Лучший способ добиться этого — не давать людям повода почувствовать, что цена была несправедливой.

Но что это означает на практике?

Вспомните пример с такси. Принято считать, что чаевые в размере около 10% — справедливое вознаграждение. Таким образом, вынуждая людей платить вдвое или втрое больше, эта сумма приносит бизнесу не только краткосрочный доход, но и долгосрочные проблемы.

Клиент остается недовольным. А раздраженные клиенты будут ругать ваш бренд и перестанут покупать ваш товар. Вы пожертвовали долгосрочным здоровьем своего бренда ради быстрой наживы.

Приведу пример из собственной жизни. Меня стал раздражать гель для душа, который я использовал раньше. Производитель увеличил диаметр отверстия в бутылке, скорее всего, предполагая, что люди не следят тщательно за тем, сколько геля они используют за один раз. Однако потребители привыкли расходовать бутылку в течение определенного времени. С

увеличением диаметра отверстия стало расходоваться гораздо больше геля, чем нужно. Конечно, поначалу это кажется отличной тактикой: продажи растут из-за того, что запасы товара у потребителей быстрее истощаются. Но долгосрочные результаты будут менее позитивными, поскольку покупатели поймут, что их обманули, и перейдут на другие бренды. Любой, кто работает в маркетинге, должен осознавать, что иногда лучший способ обеспечить продолжительное существование бренда — пожертвовать краткосрочными выгодами. Если подталкивания не способствуют долговременному здоровью вашего бренда, надо подумать над тем, стоит ли их использовать.

Факты не убеждают, если их излагают в сухой манере.

Если подталкивания не способствуют долговременному здоровью вашего бренда, надо подумать над тем, стоит ли их использовать.

Заключение

Вы помните историю о Китти Дженовезе, о которой я упоминал во введении и в разделе, посвященном эффекту коктейльной вечеринки. 28-летняя Китти была убита на глазах у 37 (или 38) свидетелей, и никто из них не вмешался. Это была страшная трагедия, у которой тем не менее были и положительные последствия. Она подвигла Латане и Дарли начать исследование эффекта свидетеля и даже способствовала появлению единого номера вызова полиции — 911.

Но вы, скорее всего, удивитесь, узнав, что эти важные последствия на самом деле являлись плодом обмана. Да, Уинстон Мозли убил Дженовезе в 1964 г., но степень равнодушия свидетелей, столь сильно разозлившая *New York Times*, была существенно преувеличена.

Спустя почти 50 лет после убийства *The New York Post* опубликовала рассказ Кевина Кука, который опровергал первоначальные сообщения прессы. Отнюдь не все свидетели проявили безразличие. Один сосед, Роберт Моузер, видел первое нападение Мозли и высунулся из окна седьмого этажа, крича: «Оставь эту девушку в покое!» Его вмешательство заставило нападавшего убежать и дало Дженовезе шанс постараться уйти. Моузер решил, что проблема разрешилась, и вернулся в кровать. К сожалению, Мозли так просто не сдался и настиг раненую Дженовезе, чтобы нанести ей еще один — на этот раз смертельный — удар.

Другой свидетель, Сэмьюэл Хоффман, позвонил в полицию и сообщил, что женщина «избита и еле стоит на ногах». Патрульная

машина не приехала. И наконец, еще одна соседка, Софи Фаррар, была настолько обеспокоена, что решила выбежать в холл — место последней атаки. Учитывая, что Фаррар не знала, убежал ли Мозли, это было удивительно смелое решение, особенно для человека ростом 150 см.

К сожалению, к тому времени, когда Фаррар подросла, Дженовезе была при смерти, и все, что Софи могла сделать, это подбадривать умирающую. Действия этих трех свидетелей показывают, что реальность была гораздо менее однозначна, чем то, как ее представила *The New York Times*.

События, сопутствовавшие убийству Китти Дженовезе, — подходящий сюжет для финала этой книги, поскольку из них можно извлечь полезные уроки: как применять ошибки восприятия, о которых я рассказывал.

Этот трагический случай указывает на то, что мы должны сохранять здоровый скептицизм по отношению к тем или иным интерпретациям, которые мы слышим. И не надо доверять рассказам настолько, чтобы на их основе строить выводы об особенностях поведения.

Мы часто принимаем интересную и волнующую историю за правду. Какой бы впечатляющей ни была статья в *The New York Times*, она вводила в заблуждение. Более сложная истина о человеческом поведении была открыта в результате строгих научных экспериментов Латане и Дарли. Нам, рекламистам, лучше бы помнить об этом и уделять больше внимания не захватывающим историям, а достоверным, базирующимся на фактах объяснениям поведения — например, основанным на достижениях психологии или поведенческой науки.

Наконец, обстоятельства убийства Дженовезе доказывают, что некритичное отношение к чужим заявлениям опасно. Пусть рассказ звучит убедительно — но совсем не обязательно, что он правдив. Это приводит нас к одной из самых сильных сторон науки о поведении.

Не надо принимать на веру принципы, которые я выделил в этой книге, — дабы убедиться, что они работают с вашим брендом, проводите собственные эксперименты. Современный цифровой мир позволяет делать простые тесты дешевле и проще, чем когда-либо.

Я думаю, что наука о поведении — лучший способ понять поступки человека.

Но не верьте мне на слово. Идите и убедитесь в этом сами.

Литература

Введение

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

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

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

The Wiki Man by Rory Sutherland [2011].

1. Фундаментальная ошибка атрибуции

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

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

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

2. Социальное доказательство

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

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

3. Отрицательное социальное доказательство

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

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

4. Своеобразие

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

5. Привычка

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

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

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

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

6. Боль оплаты

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

7. Опасность заявленных данных

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

8. Настроение

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

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

9. Относительность цены

The Wiki Man by Rory Sutherland [2011].

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

10. Эффект первичности

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

11. Теория ожидания

Mindless Eating by Brian Wansink [2006].

12. Предвзятость подтверждения

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

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

13. Самоуверенность

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

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

14. Принятие желаемого за действительное

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

15. Медиаконтекст

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

16. Проклятие знаний

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

The Wiki Man by Rory Sutherland [2011].

17. Закон Гудхарта

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

Management in 10 Words by Terry Leahy [2012].

Leading by Alex Ferguson and Michael Moritz [2015].

18. Эффект оплошности

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

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

19. Проклятие победителя

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

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

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

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

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

20. Сила группы

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

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

21. Эффект Веблена

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

22. Кризис воспроизводимости результатов

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

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

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

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

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

23. Вариативность

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

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

24. Эффект коктейльной вечеринки

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

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

Creative Mischiefs by Dave Trott [2009].

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

25. Дефицит

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

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

Mindless Eating by Brian Wansink [2006].

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

Этичность

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

www.bobcm.net/2017/01/21/shouldbehavioural-economics-in-marketing-be-regulated-or-hyped-down/.

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

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

Заклучение

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

Рекомендуемая литература

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Отчеты Группы по поведенческому анализу (Behavioral Insights Team Reports)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

который Уонсинк применяет, разрабатывая тесты для подтверждения своих гипотез.

Благодарности

Одним из самых приятных моментов написания этой книги было интервьюирование наиболее выдающихся из самых опытных и знающих специалистов в рекламной индустрии. Среди них Рори Сазерленд, Вик Полкингхорн, Йен Лесли, Люси Джеймсон, Марк Эрлс, Чарльз Валланс и Оуэйн Сервис. Их наблюдения неоценимы.

Дэйв Тротт был особенно щедрым: он уделил мне время и снабдил меня яркими цитатами, которые помогли понять применение ошибок восприятия, описанных здесь, в рекламе.

В книге описаны эксперименты, которые проводились на протяжении длительного периода. Осуществление этих экспериментов было бы невозможно без усилий и умений многих людей, в частности Дженни Ридделл, Клэр Линфорд, Ребекки Стронг и Анны Кандасами.

Структура и композиция книги были значительно улучшены благодаря редактированию Стивена Экетта из Harriman House. Не посоветуй мне Стивен сосредоточиться на применении ошибок восприятия, книга была бы менее приметной.

Наконец, спасибо моей жене Джейн и двум детям, Тому и Анне. Джейн радикально улучшила стиль и содержание в черновиках, а дети напоминали мне, что нужно быть проще. Хороший совет для книги, неплохой и для рекламы.

11. Международная исследовательская фирма, специализирующаяся на оценке эффективности рекламы, стратегических коммуникаций, медиа и бренда.

12. Перевод М. Зенкевича.

13. The (англ.) — определенный артикль; cat — кошка.

14. От англ. Brand health tracking. — *Прим. ред.*

15. Игра слов: «Думай о малом» или «Подумай немного».

16. Около 15 км/ч

17. Международная исследовательская фирма, специализирующаяся на оценке эффективности рекламы, стратегических коммуникаций, медиа и бренда.

18. Эффект Веблена отражает ситуацию, когда при росте цен растет интерес к продукту или услуге. — *Прим. ред.*

19. Деннис (Dennis) и дантист (dentist) — схожие по звучанию слова.

20. Имеется в виду книга «Страх и отвращение в Лас-Вегасе» (Fear and Loathing in Las Vegas). — *Прим. ред.*

[21.](#) В кофейнях Starbucks имя покупателя, делающего заказ, пишут на его стакане. — *Прим. ред.*

[22.](#) Перевод Б. Дубина.