

**Гарри Беквит**

**Без раздумий: Скрытые силы, заставляющие нас покупать**

# Без раздумий

---

*Скрытые силы,  
заставляющие нас покупать*

---

ГАРРИ БЕКВИТ

Перевод с английского

*2-е издание*



Переводчик *М. Десятова*

Редактор *Н. Нарциссова*

Руководитель проекта *А. Половникова*

Корректор *Е. Аксенова*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Дизайн обложки *Design Depot*

Иллюстрация *А. Изотов*

© Harry Beckwith, 2011

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2017

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой*

*бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

*Посвящается Гарри, Уиллу, Коулу и Куперу*

## **Вступление**

Здравствуйтесь! Давайте поговорим о самом удивительном явлении на этой планете – о нас. О нас и о том, что движет нашим неосознанным выбором. Механизмы и мотивы такого выбора можно искать в самых разных областях. Мы обратимся к трем из них: к детству, культуре и к особенностям нашего зрения – и рассмотрим десятки неожиданных примеров. Мы поговорим о рождении iPhone и смерти секс-символа, о падении шоу Мэри Тайлер Мур и взлете Nintendo Wii, о росте Джорджа Клуни и Реджиса Филбина и о длине заголовков современных бестселлеров. Мы увидим, как мастера маркетинга, используя определенные механизмы, умело управляют нашим выбором – будь то выбор отбеливателя или стоматолога.

С примеров мы и начнем. С самого необычного примера – парадоксального случая с Коби Брайантом.

## Неосознанный выбор: Парадокс Коби Брайанта

В феврале 2009 года журнал *Sports Illustrated* обратился к игрокам Национальной баскетбольной ассоциации с вопросом, на который заранее знал ответ: «Когда исход игры зависит от одного-единственного мяча, кому бы вы отдали решающий бросок?»

Для любого баскетбольного болельщика было очевидно: конечно, Коби Брайанту – доблестному ветерану и звездному атакующему защитнику прославленной команды «Лос-Анджелес лэйкерс». Однако попадание получилось не стопроцентным: среди игроков Брайанта выбрали лишь 76 человек из 100. Второе место поделили Чонси Биллапс из «Денвер наггетс», Пол Пирс из «Бостон селтикс» и Леброн Джеймс из «Кливленд кавальерс» – каждому из них досталось по 3 % голосов.

Болельщики, равно как и коллеги Брайанта по НБА, из года в год смотрят по спортивному каналу нарезку из матчей и раз за разом наблюдают, как Брайант забрасывает в корзину победные мячи. В «провальный», как говорят болельщики, момент по каменному лицу Брайанта сразу видно, что на его пути лучше не становиться. Неудивительно, что и болельщики, и игроки говорят о нем: «Коби – настоящий мужик!»

Поэтому в результате опроса никто не сомневался. Коби получил в 25 раз больше голосов, чем каждый из разделивших второе место. Загвоздка лишь в том, что выбор оказался в корне неверным.

Подтверждение можно найти на сайте <http://82games.com/>, где с сезона 2003–2004 годов отслеживаются все решающие броски. Согласно нехитрым подсчетам, в период с сезона 2003–2004 до проведения опроса *Sports Illustrated* Брайант забросил 14 решающих мячей. Цифра довольно внушительная – более двух бросков за сезон, однако не рекордная. Есть еще трое, которым удалось забросить и больше, – например, Джеймсу, который выдал 17.

Однако ошибка выбора не в том, что на счету Коби не так уж много мячей. Забросить-то он их забросил. Но, как выяснилось, промахивается он куда виртуознее, чем забрасывает. На его счету 42 промаха, а это 75 % всех его решающих бросков!

Для наглядности сравните результативность бросков Брайанта с результативностью Кармело Энтони – форварда-невелички ростом 2 метра из «Денвер наггетс». Коби Брайант в переломные моменты выглядит как зверь. А Энтони как зверь играет. В сезоне 2008–2009 у него было 56,5 % попаданий, сделанных в решающие моменты – в последние пять минут матча или в дополнительное время, когда перевес составляет не более пяти очков, – а у Брайанта лишь 45,7 %.

По трехочковым у Энтони результативность еще выше – 58,5 % против 40 % у Брайанта. А как у Энтони обстоят дела с попаданиями на последних 24 секундах? Кармело и тут делает Брайанта одной левой: у него 48,1 %, а у Коби почти в два раза меньше – 25 %.

Вопреки всем сложившимся у игроков НБА представлениям, Коби Брайант на деле далек от того кудесника, каким он выглядит на экране. По результативности в решающие моменты он уступает даже среднему игроку: показатели в НБА для решающих мячей составляют в среднем 29,8 %. Если бы он дотягивал хотя бы до среднего уровня, на счету «Лэйкерс» были бы две дополнительные победы. А обладай Коби точностью попаданий Энтони в решающие минуты, он принес бы «Лэйкерс» целых 23 дополнительные победы – около трех в год.

Получается, что в результате опроса игроки сделали наихудший выбор? На момент опроса несколько игроков НБА уже совершили как минимум половину решающих бросков за сезон, а Трэвис Аутло из «Портленд трейл блейзерс» – целых шесть из семи.

Интересно, можно ли было ошибиться в выборе еще сильнее?

Да, можно.

Можно было выбрать игрока, у которого на 37 решающих бросков приходится лишь шесть попаданий. Жалкие 16,2 %, худший результат в лиге. Он уж точно последний из баскетболистов НБА, кому доверили бы вытягивать игру. Не выбирайте его ни в коем случае, ни за что и никогда. Отдайте мяч кому-нибудь другому. Если некому – попытайтесь забросить сами.

Кто же этот неудачник? Оказывается, Чонси Биллапс – тот самый, что идет в опросе вторым после Коби Брайанта.

Как же вышло, что баскетболисты НБА, играющие от зари до зари, проводящие по 82 регулярные встречи в сезон и плюс к этому плей-оффы, несмотря на весь свой гигантский опыт, так позорно ошиблись в выборе? Ответ очевиден. Игроки – такие же люди, как мы с вами.

Мы легко усваиваем механизмы быстрого принятия решений – психологи называют их эвристикой. Усваиваем и используем по необходимости, ведь нам некогда раздумывать над каждым случаем. А

одним из самых распространенных механизмов является стереотипность мышления: чем старше, тем умнее; бухгалтеры – хорошие аналитики; крупные животные неповоротливы... Игроки НБА пошли проторенным путем: они отвечали не задумываясь.

Давайте разберемся, как именно это происходит.

Вспомним еще раз характеристику, данную Брайанту в самом начале: доблестный ветеран и звездный атакующий защитник из прославленной команды «Лос-Анджелес лэйкерс». Годы оглушительного успеха (по числу выигранных чемпионатов НБА их опережает только «Бостон селтикс»), выигрышное положение на втором по величине секторе рынка СМИ – понятно, что «Лэйкерс» мелькает на телеэкранах куда чаще, чем любая другая команда. Телепродюсеры прекрасно понимают, что ни у Кармело Энтони в Денвере, ни у Аутло в Портленде не наберется достаточной зрительской аудитории, поэтому нет смысла отдавать им эфирное время. Другое дело – Нью-Йорк, Чикаго и Лос-Анджелес. Поэтому на одно появление по федеральному каналу «Наггетс», где играет Энтони, приходится пять появлений «Лэйкерс», где играет Брайант.

В результате Брайант оказывается самым примелькавшимся из профессиональных баскетболистов, самым узнаваемым. А мы, люди, как будет видно из многочисленных дальнейших примеров, склонны выбирать прежде всего знакомое, привычное.

Немало способствует узнаванию и то, что Коби – ветеран. На момент опроса Брайант играл в НБА уже 13-й сезон – он пришел в ассоциацию в 1996 году, сразу после средней школы. У Энтони и Джеймса к этому времени за плечами было лишь пять с половиной сезонов – желторотики по сравнению с Брайантом. Понятно, у кого узнаваемость выше.

Кроме того, само слово «ветеран» связано у нас с определенными стереотипными представлениями. Мы считаем, что спортсмены-ветераны «крутые», зачастую они «прошли огонь и воду». У ветеранов с годами должна выработаться закалка, позволяющая выдержать напряжение последних минут игры, и какие-то особые приемы, с помощью которых удается беспроблемно укладывать мяч в корзину. А значит, для решающего броска мы выбираем ветерана – например, Коби Брайанта с 13-летним стажем.

Или с 12-летним. Если не подходит Коби, возьмем Чонси Биллапса – того самого мазилу, которому игроки НБА тоже были готовы доверить решающий бросок.

На этом факторы, обеспечившие выбор в пользу Брайанта, не заканчиваются. В баскетбольной команде пять игроков, и у каждого своя особая роль.

Это, во-первых, центровые – как правило, ростом около 2 м 10 см. Они ловко подбирают непопавшие мячи и укладывают их в корзину с близкого расстояния. В дальних бросках от них толку мало – прежде всего потому, что глупо отрабатывать броски с шести метров, если можно оттачивать умение положить мяч в кольцо прямо из-под корзины.

Значит, центрового мы на решающий бросок не берем. Не его амплуа.

Еще в баскетбольной команде имеются два форварда. Один посильнее и помощнее – тяжелый форвард. Другой помельче и пошустрее – легкий форвард.

Остаются еще двое. Защитники. Первый отвечает за прорывы, атаки, поэтому его называют разыгрывающим защитником.

Итак, мы перебрали четверых игроков, и непохоже, чтобы кто-то из них годился на решающий бросок. Центровые мажут на дальних, крупногабаритным не хватит изящества, малогабаритным – роста, а разыгрывающие обычно проводят атаки, но не могут похвастаться точностью бросков.

К счастью, в команде есть еще один игрок. И его задача заключается как раз в том, чтобы забрасывать, нередко с дальнего края площадки, отвлекая на себя оборону. Это атакующий защитник. Как вы помните или догадались, именно в этом амплуа выступает Коби Брайант.

Кому еще доверить решающий мяч, как не специалисту по дальним броскам? Тем более 12-кратному участнику матчей «всех звезд»? Разумеется, лучшей кандидатуры не найти во всей лиге.

Но среди факторов, обусловивших выбор опрошенных игроков, был и еще один, который влияет на всех нас. Деньги. Мы привыкли связывать цену с качеством – чем выше цена, тем выше должно быть и качество. Зарплат Брайанта в «Лэйкерс» за 2009 год составил 23 034 375 долларов – выше (23 329 561 доллар) только у Треиси Макгрейди из «Хьюстон рокет», но тот на момент проведения опроса уже три месяца не играл из-за травмы.

И наконец, последнее слагаемое успеха Брайанта – его лицо. Оно прекрасно. В ежегодном рейтинге журнала *People* «50 самых красивых людей» Брайант появлялся дважды. Правда, внешность, как мы еще увидим, зачастую бывает обманчива. Но мы склонны приписывать красивым людям ум,

порядочность, эмоциональную уравновешенность – то есть красавцы в наших глазах превосходят обладателей заурядной внешности по всем статьям. При прочих равных мы бы предпочли именно красавцу доверить любое дело – будь то презентация, посадка самолета в Миннеаполисе или решающий бросок.

Надо сказать, что многие американцы реагируют на эти объяснения типично американской отговоркой про «ложь, наглуую ложь и статистику». Жалкие 25 % попаданий Брайанта в решающие моменты для них не в счет: «Цифрами жонглировать – дело не хитрое. Статистикой можно доказать что угодно».

А вот и нет.

Статистикой можно доказать далеко не все. Нельзя доказать, что 95 километров в час на спидометре безопаснее, чем 60; нельзя доказать, что декабрь в Нью-Йорке теплее, чем август; нельзя доказать, что Коби Брайант – лучшая кандидатура на вытягивание матча решающим броском (разве что выбор делается исключительно между ним и Чонси Биллапсом).

Однако статистика наглядно демонстрирует, что мы ежедневно принимаем бездумные решения так же, как игроки НБА в нашем примере. Почему? Первая причина – стереотипное мышление. А вторая кроется глубоко внутри нас. За последние пять лет мне довелось дважды присутствовать при принятии стратегически важных решений в компаниях из первой сотни рейтинга журнала *Fortune*. В первом случае подбирали исполнителя на масштабный заказ, во втором – искали новый инвестиционный банк. В обоих случаях ответственные за принятие решений постарались собрать всю необходимую информацию, однако почему-то затруднялись вынести окончательный вердикт. Чего-то не хватало. Тогда они нанесли неожиданный визит в офис наиболее вероятного претендента, разведали обстановку изнутри, присмотрелись, и по возвращении выбор был сделан. Как они прокомментировали свое решение?

«Показалось, что так будет правильно».

Так оно всегда и бывает. Когда логика не помогает, мы решаем на уровне ощущений, иногда за считанные секунды – а потом подгоняем факты под принятое решение. На какие же именно ощущения мы полагаемся при выборе?

В этой книге, напомню, мы рассмотрим факторы из трех основных областей, влияющих на наши ощущения. Это наше детство, наша американская культура и наши глаза. Вот к ним, этим областям, а также к самым интересным примерам, которые мне удалось накопить, давайте сейчас и обратимся.



## 1. Любовь к игре

Если еще не видели, обязательно посмотрите. (Гарантирую незабываемое удовольствие: зайдите на <http://www.ted.com>, введите в поиске polar bear и Stuart Brown. Либо взгляните прямо сейчас, либо читайте дальше – я все равно раскрою, в чем секрет.)

В видеоролике, снятом в канадской провинции Манитоба, мы видим белого медведя, который приближается к хаски. Судя по свирепому взгляду хищника, из собаки сейчас получится неплохая закуска. Однако поза и движения хаски намекают на альтернативный исход: собака припадает на передние лапы и виляет хвостом, посылая понятный любому другому псу сигнал: «Поиграем?»

Медведь поднимается во весь рост и... принимает игру хаски. Мы видим неповторимый балет в исполнении удивительной пары танцоров. Медведь и собака тычут друг друга носами и возятся в снегу, как мать с детенышем: они играют. Один из самых трогательных кадров, где в полуприкрытых глазах медведя читается блаженство, напоминает, что нам дарит игра – радость.

Доктор Стюарт Браун, представивший эти кадры в мае 2008 года на конференции по дизайну, проходившей в Арт-центре города Пасадена (Калифорния), разделяет мнение ученых, которые считают, что животные – и человек в том числе – запрограммированы на игру. Игра нужна нам для гармоничного развития. Человек, лишенный возможности играть, часто вырастает в асоциальную личность, а крыса, лишенная игры, – погибает.

Щенкам и собакам, медвежатам и медведям, детям и взрослым – нам никуда не деться от игры.

Много лет назад это открытие привело историка Йохана Хейзингу к выводу, что человеческий род пора переименовать из homo sapiens – «человека разумного» в homo ludens – «человека играющего».

Наши предприниматели очень часто об этом забывают. Мы для них вроде белых медведей – суровые, хищные, жадные. Но, как покажут дальнейшие главы, самые проникательные из современных маркетологов видят нас такими, какие мы есть: медведями и хаски, увлеченными игрой.

Попробуйте в течение дня понаблюдать за окружающими.

Перед работой большинство мужчин читают новости об играх – изучают спортивный раздел в газете. (Те, кто помоложе, прочитали эти новости еще вчера – в Интернете.) Ближе к ланчу миллионы людей по второму разу проверяют, как там их любимая команда, или обмениваются мнениями с другими болельщиками на форумах.

В обеденный перерыв в офисных коридорах разыгрывается в лицах повтор субботних и воскресных матчей, а судьи посылаются на мыло. Немного погодя, закрыв за собой дверь офиса, сотрудники идут брать билеты на следующие выходные. В случае удачи они не скажут, что билеты «куплены» или «найжены». Нет, билеты «добыты». Игра, охота, победа!

Еще бы. В Америке даже покупка билетов на игру – тоже игра.

И на работе (когда до нее, наконец, доходит дело) мы играем, причем сплошь и рядом. Мы не просто «получаем» клиента, мы его «завоевываем». Или «выуживаем», «закинув удочку».

Спросите любого преуспевающего бизнесмена, что им движет, и он ответит, что уж точно не страсть к деньгам. «Деньги, – будет уверять он нас и напоминать сам себе, – это заработанные очки». Деньги – награда, а работа – матч, игра.

По дороге домой мы останавливаемся у киоска и, решив, что сегодня удача должна нам улыбнуться, покупаем лотерейный билет. Мы покупаем эти билеты в немыслимых количествах. Доходы компаний Target, State Farm Insurance и Microsoft за 2008 год составили около 60 млрд долларов, однако эта внушительная цифра меркнет перед доходом государственных лотерей – 77 млрд долларов. Если объединить эти лотереи в корпорацию, она станет 22-й по величине компанией в Соединенных Штатах и 71-й в мире.

Еще одно всеми любимое занятие – секс. Тоже сплошная игра. С того самого момента, когда нас впервые начинают посещать фривольные мысли. Мальчики добираются сперва до «второй базы», потом до «третьей». Потом, как в американском футболе, когда игрок прорывается в зону защиты, «доходят до конца» или «забивают гол». А с чего обычно все начинается? С *заигры* вания.

Пройдет время, и мы назовем сексуально активного мужчину плейбоем. Опять игра.

Потом, решив остепениться, плейбой женится. Однако зачастую, когда появляются дети, брак дает трещину, наступает кризис семи лет, семейный психолог разводит руками, и все заканчивается

разводом. Если при этом в бизнесе у нашего плейбоя все по высшему разряду, он идет искать – и находит – следующую спутницу жизни. Однако это уже не просто жена, это блондинка-с-ногами-от-ушей, награда за достижения. Жена-трофей, жена-приз.

Разумеется, мужчины не думают о сексе круглыми сутками. Но десятки миллионов молодых парней в данный момент еще не вылезли из кровати – кому об этом лучше знать, как не родителям! И когда эти парни не спят (а просыпаются они, дай бог, после обеда), все свободное время они проводят наедине с лучшей подружкой – *игровой приставкой*.

Даже бронирование гостиничных номеров и авиабилетов превратилось в игру, которую тут же подхватили ресурсы вроде Priceline. Заходишь и попадаешь на аукцион, где можно выиграть билеты по наиболее выгодной цене. О победе вас оповестят обязательно – не фанфарами, так восклицательными знаками.

Сплошная работа и никаких развлечений? У кого-то так бывает? Мы ведь играем круглые сутки. И лучшие маркетологи, уловив нашу потребность в игре, учитывают это, предлагая свою продукцию, самую разную – от сотовых телефонов до инвестиционных компаний.

Вот перед нами телефон, который перевернул рынок мобильных устройств. iPhone от Apple. Пять секунд на изучение экрана. А теперь скажите, вам эти цвета ничего не напоминают?

Ошибиться невозможно, они легко узнаваемы. *Яркие, чистые цвета наших ясельных и детских игрушек.*

На экране iPhone представлены с детства знакомые ярко-зеленый и небесно-голубой – игрушки фирмы Fisher-Price. Красный, желтый и оранжевый – коробки хлопьев Trix, Cheerios и Kix. А сами иконки? Простые и веселые.

Посмотрите, например, как выглядит иконка для текстовых сообщений. Что напоминает? И где вы ее впервые увидели?

Совершенно верно! В комиксах, по которым учились читать. Иконка смс – это то самое текстовое облачко из комиксов. Белое на ярко-зеленом фоне цвета надписи на коробке с хлопьями Trix.

Теперь взгляните, какого цвета символ iPod на экране, а потом сходите на сайт игрушек Fisher-Price. Видите? Жизнерадостный оранжевый со вкладки Babygear (аксессуары для детей). Фиолетовая иконка iTunes и голубая с электронной почтой? Фиолетовая вкладка Shop (магазин) на сайте Fisher-Price и голубая Games and Activities («Игры и занятия»).

Говорят, что мужчин от мальчиков отличает только стоимость игрушек. iPod своими зовущими в детство цветами не просто заявляет, а буквально кричит об этом: «Я игрушка!»

Apple проводит такую политику с самого начала. Он сразу дал понять: я не компьютер, я – яблочко, то самое, с которым вы в детстве пытались подлизаться к учителям.

Производители мороженого Ben & Jerry тоже заигрывают с покупателями, рисуя мультяшные картинки на упаковках и каламбуря с названиями типа Cherry Garcia.

Когда будете в следующий раз проходить мимо Jamba Juice, задержитесь на минутку, обратите внимание на надписи. Мультяшный оранжевый, мультяшный шрифт, знакомые уже цвета игрушек Fisher-Price. Jamba Juice ловит нас на детские воспоминания – все мы в глубине души дети, которым хочется поиграть. Точно так же действует на нас мультяшный логотип лапши со смешным названием Noodles and Company («Лапша и Ко») и пуговицы с забавными надписями на подтяжках и жилетах у официантов TGI Friday's. Еда превращается в забаву.

Mini Cooper подхватывает традицию, введенную фольксвагеновским «жуком»: машина – это игрушка. Виртуозы анимации со студии Pixar тоже подметили это, поэтому их Луиджи из мультфильма «Тачки» – один в один дурашливый братишка «мини-купера». А еще есть целая категория автомобилей, чья притягательность тоже продиктована нашей любовью к играм и спортивным состязаниям. Они так и называются – спортивные.

Желание поиграть умело задействуют маркетологи компании Costco, стратегия которой строится на принципах популярной в 1950-х настольной игры «Охота за сокровищами». Поездка на клубный склад Costco – взрослый аналог игры «Где Уолли?». Ну-ка, отыщите отличное французское бордо по 12 долларов за бутылку! А теперь кашемировый шарф за десять. А что это у нас там, за углом? Costco превращает поход по магазину в игру.

Зайдите на eBay – и увидите кнопку с надписью «Купить сейчас». По идее, истинный охотник за выгодой мимо не пройдет и нажмет обязательно, поскольку кнопка гарантирует относительно невысокую цену. Однако когда в 2007 году Ульрика Мальмендир, экономист из Калифорнийского университета в Беркли, провела исследование среди клиентов eBay, результаты оказались

неожиданными. Большинство откровенно игнорировало ценную кнопку. Вместо того чтобы купить сразу и дешевле, они предпочитали поучаствовать в аукционе – и купить дороже. Они не хотели просто получить товар, им нужен был аукцион, азартная игра.

А вот вам «аукцион наоборот» – BoltBus. Если повезет, сможете первым забронировать билеты на 1 марта из Нью-Йорка в Бостон по начальной цене один доллар. Лозунг «Bolt for a Buck» («Поймай доллар») действует не хуже обычной рекламы. И на eBay, и на BoltBus – везде игра.

Yahoo! обещает нам развлечение уже одним своим названием. Мол, я не поисковик, не библиотека, а веселая игрушка, которая заставит вас издать радостный вопль.

Такие же эмоции вызывает Google, и отчасти ему помогает в этом позаимствованная у Yahoo! двойная «о» – тоже родом из детства. Помните всякие смешные словечки – kaboom (бум!), boob (сися), kook (чокнутый, ку-ку), boonies (джунгли), goofy (дурачина), doofus (чудик), Goonies («Балбесы», детский сериал), Goofy (диснеевский Гуфи), Kool-Aid («Кул-Эйд», растворимый напиток), Fruit Loops («Фрут Лупс», разноцветные рисовые колечки). А еще мультики Looney Tunes («Луни тьюнс», или «Безумные мелодии»), доктора Сьюза с его Синди-Лу, племянника медведя Йоги – медвежонка Бу-бу, пса Скуби-Ду и, наконец, YouTube, который замыкает этот список совсем не случайно. Тоже сплошное «у-у-у!», сулящее массу развлекательных видеороликов!

Не забудем также про Памелу Скейст-Леви и Гелу Нэш-Тейлор. В 1996 году они запустили линейку женской одежды, название которой *играет* на нашем восприятии секса как *игры* и содержит целых две *игривые* «ю». Это Juicy Couture, знаменитая своими велюровыми штанами с надписью «Juicy» («Вкусняшка») на всю филейную часть.

В 2010 году настал черед BMW поманить нашего внутреннего ребенка. «Веселье пробуждает ребенка в каждом», – уверяет рекламный слоган к спортивного вида автомобилю третьей серии под фотографией седого мужчины в льняных брюках и рубашке поло. Никогда не поздно вспомнить детство, внушают нам авторы. «Мы не дарим машины. Мы дарим радость».

Еще одна область, которая возвращает нас в детство, – кухня. Магазины бытовой техники – например, Williams-Sonoma – сегодня больше похожи на отделы игрушек. С легкой руки Cuisinart и Le Creuset лопатки, венчики, кондитерские кисточки, мороженицы, блендеры и миксеры сверкают всеми цветами радуги. Cuisinart активно использует палитру Fisher-Price с «аймаковскими» названиями цветов: гранат, петрушка, мандарин, лютик и радостный фиолетовый под названием Crush («давленный виноград»). Не отстает от них и Pop Ware (еще одно забавное сочетание), раскрашивающая самую заурядную кухонную утварь в цвета игрушек: ярко-красный, ярко-голубой и лаймово-зеленый. Откидывать спагетти на дуршлаг теперь стало гораздо веселее.

Современные великие маркетологи непрестанно задаются вопросом: добавить элемент игры или не стоит? И если нет, то почему. Возможно, как раз сейчас кто-то из производителей размышляет об этом. Смотрит на свой iPhone и думает: «А что если сделать такую стиральную машинку? Превратим стирку в развлечение».

Мы выбираем игру. Для многих культовым стал фильм о том, как навсегда остаться в детстве, – «Большой Лебовски». Главный герой по прозвищу Чувак (вот оно, опять это «у-у-у!»), отказывается взрослеть и потому завоевывает массу зрительских симпатий. И он, как мы увидим, не одинок.

Если будете ехать из чикагского аэропорта О'Хара на восток, не пропустите весьма примечательный памятник, увековечивший роль игры в нашей культуре, – футбольное поле команды «Ред Хокс» из школы «Мэн-Саут». «Ред Хокс» регулярно занимает верхние строчки в списке лучших школьных команд штата Иллинойс и является многократным чемпионом штата. А школа «Мэн-Саут» – альма-матер Хиллари Клинтон.

Само футбольное поле наглядно демонстрирует главенствующую роль игры в американской культуре XXI века: в 2008 году оно обошлось в 1,2 млн долларов и оправдывает эту сумму до последнего цента. Выглядит поле впечатляюще: в центре красуется огромный красный ястреб, а в каждой из очковых зон по краям – внушительными красными буквами название школы.

Мы живем в стране, настолько влюбленной в спортивные игры – кто-то сказал бы даже «одержимой играми», – что власти Парк-Риджа, отгрохав школьный стадион за миллион с лишним долларов, могут не опасаться, что непомерные расходы подпортят им следующие выборы.

Однако не только сам стадион и проходящие на нем футбольные матчи подтверждают, что в нас играет детство. Посмотрите на трибуны, обратите внимание, как одеты девушки-болельщицы. «Униформа» Парк-Риджа: узкие синие джинсы, обтягивающие свитера, густо накрашенные глаза и – визитная карточка «Мэн-Саут» – угги всех цветов радуги.

А теперь взгляните еще раз.

Вот мимо прошла симпатичная школьница из «Мэн-Саут». Но если присмотреться, окажется, что

морщинок у нее (хоть и умело скрытых косметикой) куда больше, чем положено девочке-подростку. Это не школьница. Это ее мама.

В пятницу вечером в «Мэн-Саут», как и в других американских школах, маму от ее дочки-старшеклассницы по одежде не отличишь. Взрослые подражают детям. Вплоть до диет, чтобы фигура соответствовала, и белых блузок, выглядывающих из-под джемперов. Иногда усилия окупаются – вот, хотя бы один писатель обратил внимание.

Однако это не единственное наблюдение, которое можно сделать, сидя на стадионе октябрьским вечером. Мы все остаемся детьми, мы отчаянно не хотим расставаться с детством, мы покупаем дорогие игрушки, позволяющие нам вернуться в мир игры или напоминающие, как iPhone, о знакомых с младенчества цветах. И одежду выбираем такую, которая позволит нам чувствовать себя, как поет Боб Дилан, родившийся в эпоху послевоенного беби-бума, «вечно молодыми».

## 2. Любовь к сюрпризам

Это чувство возникает, когда Джуди Гарланд делает крохотную паузу на первом «Some... where», исполняя «Где-то за радугой» в «Волшебнике страны Оз».

Большинство чувствует это, впервые слыша As Tears Go By в исполнении «Роллинг стоунз», Superstition Стиви Уандера, Solsbury Hill Питера Габриэля, любую песню Джонни Митчелл, Ким Карнс и Адель, а также бессмертное «памм!» перед началом битловской A Hard Day's Night.

Разумеется, дотошные музыковеды без труда объяснят, что необычного во всем вышеперечисленном – за исключением, пожалуй, последней песни.

Джуди Гарланд на двух нотах Some... where делает перепад в целую октаву. Такое услышишь нечасто, особенно у 12-летней девочки.

В Tears Go By мы никак не ожидаем услышать у тяжелой гитарной группы вроде «роллингов» классический скрипичный – при всем богатстве выбора! – аккомпанемент. (Тот же контраст «роллинги» создают в Under My Thumb, сопровождая довольно жесткий текст нежными переливами джазового вибродона.)

В Superstition эффект неожиданности вызывается необычным сочетанием нот: Уандер играет всю композицию только на черных клавишах. (Не пытайтесь повторить это дома!)

В Solsbury Hill, настроившись сперва на привычный для рока размер 4/4, мы вдруг слышим вместо него 7/4 – в принципе редко встречающийся в музыке. (Единственная рок-композиция помимо этой, где хотя бы на секунду появляется размер 7/4, – часть припева в битловской All You Need Is Love.)

У Джонни Митчелл эффект неожиданности обеспечивается неправильной настройкой гитары – получаются непривычные уху ноты.

Что касается Адель и Ким Карнс, то тут даже без музыкального образования можно понять, откуда берется этот эффект. Их голоса напоминают не столько человеческие, сколько порождение сил природы. А у Адель в Chasing Pavements к необычному голосу добавляются еще и самые долгие в поп-музыке гласные.

Ну и наконец тот самый «памм!» в A Hard Day's Night – величайшая музыкальная загадка, волнующая умы вот уже 40 лет.

Как «Битлз» это сыграли?

Почти 46 лет музыканты пытались воспроизвести этот звук совместным исполнением на 12-струнном «рикенбекере», как у Джорджа Харрисона, шестиструнной гитаре, как у Леннона, и басы Пола Маккартни. И все мимо, ни у кого не получалось. Тогда в 2010 году за дело взялся математик (мало ли чудаков на свете?). Вместо гитарных грифов он принялся терзать блокнот и ручку, строя сложные вычисления на основе преобразования Фурье. И пришел к выводу, что инструментов было не три, а четыре. За четвертым, скорее всего, сидел работавший с «битлами» композитор Джордж Мартин – и брал на пианино ноту «фа».

Казалось бы, элементарно, однако звук получился настолько неожиданным, что на разгадку его тайны ушло без малого полвека – и то не обошлось без формулы с последовательностью  $f(x) = 2 \sum_{i=1}^x i$ .

В классической музыке композитор задает тон произведения так называемой тоникой. На протяжении всей мелодии он играет с этой нотой, исполняя ее вариации, но не ее саму – вновь она появляется только в последнем такте. И мы интуитивно пытаемся догадаться, как же мелодия вернется к этой ноте.

Мы наслаждаемся процессом, неожиданными нотами и гармониями, а потом радуемся, когда, разрешаясь, словно загадка, мелодия вдруг возвращается к тонике.

Нам нравится музыка, которая строится на неожиданностях. Если в песне все предсказуемо, мы быстро разочаровываемся. Только эффект неожиданности – в нотах или в тексте – помогает песне проникнуть нам в душу.

Наш мозг падок на сюрпризы. Мы радостно хватили в детстве упаковки Cracker Jack, выискивая «сюрприз в каждой пачке». Подростками мы подсели на фильмы ужасов, которые уже не просто дразнили воображение, а щекотали нервы. Мы любим неожиданные финалы в фильмах и ругаем предсказуемые. Мы жалуемся, когда жизнь превращается в рутину, – хочется чего-то необычного, какой-то встряски.

Мы любим веселиться, а какое веселье без сюрприза? Скучно, когда наперед знаешь, что будет. Все

самое приятное – и запоминающееся – в жизни происходит неожиданно.

В начале «Бесславных ублюдков» Квентина Тарантино противостояние героев-американцев зверям-нацистам обыгрывается в классическом ключе – но только в начале.

Стереотипный фашистский полковник должен выглядеть и вести себя brutally. Однако в оscarоносном фильме немецкий актер Кристоф Вальц играет человека вежливого и любезного, который спрашивает у французов, подозреваемых в укрывательстве евреев: «Вас не затруднит перейти на английский?»

Заметив выскочившую из дома еврейку, штандартенфюрер выхватывает пистолет, прицеливается и – как ни странно – дает ей убежать по заросшему травой лугу.

Фашисты в «Ублюдках» убивают лишь издалека, из укрытия или в безвыходных ситуациях, когда «либо ты, либо тебя». Американские же герои, вопреки всем законам жанра, снимают скальпы с убитых врагов и вырезают свастику на лбу пленных.

Мы не сомневаемся, что Шошанна, сбежавшая еврейка, отомстит палачам, расстрелявшим ее родных. Так и происходит. Однако, уже пустив пулю в фашистского офицера, она вдруг проникается к нему чувствами и хочет проявить милосердие.

Нам нравятся неожиданности, они запоминаются – и поэтому представляют собой мощный маркетинговый механизм. Они врезаются в память произвольно: фильм я смотрел больше полугода назад, но до сих пор отчетливо помню все вышперечисленные эпизоды.

Очень хорошо эффект неожиданности проявляется в анекдотах. Как сказал еще Аристотель, без неожиданности пропадет вся соль шутки. После зачина всегда следует неожиданный поворот, и развязка тоже должна оказаться неожиданной. Если мы угадаем финальную фразу до того, как ее произнесет рассказчик, – анекдот плохой.

Вот, например: «Спал сном младенца. Всю ночь орал». Устойчивое выражение подразумевает спокойный, безмятежный сон. Но следующая фраза говорит о прямо противоположном. Неожиданно – оттого и смешно.

Многие читатели, наверное, слышали анекдот про кузнечика, который заходит в бар, усаживается за стойку и просит бармена порекомендовать что-нибудь на свой вкус. Бармен обещает кузнечнику сюрприз – у них есть напиток, названный в его честь. Разумеется, слушатели ожидают, что бармен принесет какой-нибудь коктейль под названием «Кузнечик». Но кузнечик удивляется: «Хотите сказать, у вас тут есть "Мервин"»? И мы смеемся, когда вдруг обнаруживается, что у кузнечика есть имя.

Анекдоты и шутки построены на эффекте неожиданности, на сюрпризе – который мы обожаем с детства.

«Она сводит меня с ума, о, да –

ей равных нет.

Она сводит меня с ума,

И я пропал».

Название группы, исполнявшей эту нетленку, моментально вспыхивает в мозгу миллионов слушателей. Конечно же «Файн янг каннибалз» (Fine Young Cannibals, «Славные юные каннибалы»).

Почему мы помним «Каннибалов» до сих пор, хотя последний свой хит они записали 20 лет назад, а «Зет-машин» (Z machine) забываем через несколько часов, даже после того, как их название нам повторили шесть раз?

Вовсе не потому, что «Каннибалы» выдержали проверку временем. Они мелькнули с двумя хитами в 1989 году и, получив свои 15 минут славы, распались, не продержавшись и трех лет. Однако название мы помним. Почему?

Потому что в нем кроется загадка. Оно ставит нас в тупик. Точно так же мы недоумеваем по поводу «Колдплей» (Coldplay, «Холодная игра» – как игра может быть холодной?) и Фифти Сент (5 Cent – а ведь во множественном числе должно быть cents). Разве бывают славными люди, которые едят себе подобных? Наше сознание требует разгадки, завершенности, нас раздражают недоделки. (На этом основано любое коллекционирование. Стоит обрести один-два предмета из коллекции, и призыв «Собери их все!» уже не даст нам покоя.)

Слово Yahoo! нам прекрасно знакомо, однако мало кто ожидает встретить его в названии технической программы или продукции – так же как Apple, которое мы привыкли относить к фруктам, но никак не к компьютерам. «Буффало» и «Спрингфилд» известны нам как города в штатах Нью-Йорк и Иллинойс, однако никак не ассоциируются с рок-группой. И поэтому все эти названия таят в себе загадку.

Во времена расцвета «Буффало Спрингфилд» это сочетание поражало еще и тем, что тогда группы принято было называть во множественном числе: The Temptations, The Supremes, The Four Tops или Dave Clark Five. И тут вдруг, к всеобщему удивлению, появляются «Джефферсон эйрплэйн» (Jefferson Airplane) и «Буффало Спрингфилд» (Buffalo Springfield). Как это так – выступают четверо или пятеро, а название в единственном числе?

Чтобы понять, как загадки работают в маркетинге, прочитайте несколько слоганов:

- Put a Tiger in your tank. (Enco) («Залей тигра в бензобак».)
- The future is bright. The future is Orange. (Orange Telcom) («Светлое будущее. Оранжевое будущее/ будущее за "Оранж"».)
- So good cats ask for it by name. (Meow Mix) («Такой вкусный, что кошки зовут его по имени». Кошачий корм Meow Mix.)
- Say it with flowers. (FTD) («Пусть за вас говорят цветы».)

Каждый из этих слоганов занимает почетный пьедестал в Зале рекламной славы (да, у нас для всего на свете найдется свой Зал славы). Что же между ними общего?

В каждом кроется загадка, каждый предлагает нечто невозможное. Тигра нельзя втиснуть в бензобак, будущее не имеет цвета, кошки и тюльпаны не умеют разговаривать. Каждый из этих слоганов сводится к одной большой загадке: как совершить невозможное.

А теперь возьмем вот эти:

- Sometimes you feel like a nut, sometimes you don't. (Peter Paul Mounds bar) («Иногда хочется орешка, иногда нет./Иногда чувствуешь себя по-дурачки, иногда нет». Шоколадный батончик Mounds.)
- When it rains, it pours. (Morton salt) («Льет как из ведра./Сыплется, даже когда сыро». Поваренная соль Morton.)
- The Citi never sleeps. (Citibank) («Нью-Йорк/Citi никогда не спит». Банк Citibank.)
- Nothing runs like a Deere. (John Deere) («Несется быстрее лани./Ничто не пашет лучше, чем Deere». Сельскохозяйственная техника John Deere.)
- Capitalist Tool. (Forbes) («Орудие капитализма./Инструмент капиталиста». Журнал Forbes.)
- Think small. (Volkswagen) («Мысли мелко./Подумай о маленьком».)
- Heinz means beanz. (Heinz) («Heinz значит фасоль».)

Каждый из этих слоганов обыгрывает какую-нибудь поговорку, расхожую фразу, выворачивая ее наизнанку. Говоря «I feel like a nut», мы подразумеваем, что чувствуем себя по-дурачки, слегка чокнутыми. Та же фраза может означать «Я хочу орешек». Именно этот дополнительный смысл вкладывает туда Hershey's: «Покупайте батончик Mounds в любом настроении – они бывают и с орехами, и без».

Выпустив соль, которая не отсыревает и не сбивается от влажности в комки, Morton Salt взяли привычную нашему уху поговорку и поместили ее в новый контекст: соль Morton будет сыпаться, даже если за окном ливень и сыро.

Городом, который никогда не спит, всегда считался Нью-Йорк. Citibank переписал знаменитую строчку по-своему, вложив в нее намек на свое усердие и трудолюбие.

Компания Deere воспользовалась тем, что ее название созвучно английскому слову «олень» и, взяв расхожее выражение to run like a deer – «нестись стрелой, мчаться быстрее лани», поиграла также словом run, которое означает не только «бежать», но и «работать». Получился отличный каламбур. С сюрпризом внутри.

В 1960–1970-х хиппи придумали позорную кличку «орудие капитализма» для тех, кто, как им казалось, продался миру наживы. Журнал Forbes, не мудрствуя лукаво, взял обидную вроде бы фразу и сделал своим слоганом, гордо заявив о своей принадлежности к капиталистической

системе и о своей роли в развитии бизнеса.

Volkswagen со своим think small перевернул с ног на голову традиционный лозунг американского оптимизма think big – «мысли широко», привлекая наше внимание к автомобильчику, получившему за свои крохотные габариты прозвище «жук». Очаровательный аутсайдер своей эпохи.

Heinz же переименовала выражение It doesn't mean beans to me – «Мне без разницы», воспользовавшись тем, что там есть слово beans – фасоль, и новый слоган помог компании закрепиться на рынке консервированной фасоли.

Почему маркетологи так носятся с этими коротенькими фразами?

Прежде всего потому, что вложенный смысл должен нести эмоциональный заряд, а еще потому, что возможности мозга по обработке данных ограничены и редко направлены на то, что меньше всего занимает наше внимание, – фасоль, соль, коммерческие банки. Нам не запомнить текст из 30 слов, а вот шесть – пожалуй, да. Если они вызовут эмоциональный отклик. А сюрпризы и неожиданности обычно его вызывают.

Вторая причина повышенного внимания к слоганам связана с особенностями нашей памяти. Как правило, слоганы либо завершают рекламный ролик, либо помещаются в нижних строках печатной рекламы – ведь, как известно, из услышанного или увиденного лучше всего запоминается последняя фраза. Тем более такая, в которой припрятан сюрприз.

А чем нас привлекают рифмованные строки?

Отчасти они действуют так же, как загадки. Первая строчка пробуждает в нас любопытство: как же к ней пристыкуется вторая? Вторая дает ответ, без которого не возникнет чувство завершенности, логичности.

Рифмы – это тоже игра. Не зря упражнения в рифмовке мы относим к разряду словесных игр. Игра дарит нам удовольствие – а радостные впечатления всегда удерживаются в памяти. Поэтому, когда мы читаем с детства знакомое «Зеленую яичницу с беконом я не ем», на ум тут же приходит и вторая строчка: «Я Сэм».

Виртуозы убеждения прекрасно знают, какую шутку играют с нами рифмы: нам кажется, что два рифмующихся слова наверняка связаны между собой. Этим орудием умело пользуется Джесси Джексон<sup>2</sup>: над его преданностью рифме подшутил даже комик и телеведущий Джей Лено, заявив, что Джексона очень не хватает Усаме бин Ладену – «который никак не подберет рифму к слову "талибан"».

Мы гораздо больше склонны верить рифмованной поговорке «Поспешишь – людей насмешишь», чем прямо противоположной истине, высказанной без помощи рифмы и велящей: «Спешить не спеши, а поторапливайся». Рифма «поспешишь – насмешишь» запоминается лучше, и поговорка вызывает больший отклик, представляется нам более верной, чем нерифмованная.

Впрочем, если вам так не кажется, вы не одиноки. В стане сомневающих вместе с вами психолог Мэттью Макглоун из Техасского университета. Чтобы развеять сомнения, он решил провести эксперимент. Испытуемым он показывал две поговорки: рифмованную Woes unite foes («Постучит беда в окошко – подружатся собака с кошкой») и абсолютно идентичную по смыслу, но нерифмованную Woes unite enemies («В горе и враги – друзья»).

Что же получилось?

Испытуемые были более склонны верить первой поговорке – рифмованной, нежели второй. Рифмы придают высказываниям убедительность: как точно подметил кто-то, «где есть склад, есть и лад».

Возможно, именно этими соображениями руководствовался Джонни Кокран, зарифмовав заключительную фразу своего выступления перед судом присяжных на заседании по делу О. Джея Симпсона – If the glove doesn't fit, you must acquit («Перчатка не впору – не быть приговору»).

Как бы то ни было, независимо от объяснения ритмические рифмованные строки всегда цепляют и всегда делают свое дело. Без осечек.

В 2008 году компания Costco выставила на своем сайте уникальное кольцо с желтым бриллиантом весом 10,61 карат. Международный геммологический институт, определяющий стоимость драгоценных камней, оценил его в 264 765 долларов.

Появление кольца с бриллиантом за 5000 долларов в магазине, известном своими громадными скидками, вызовет удивление у многих. Появление кольца с бриллиантом в 10,61 карат, которое по зубам разве что ювелиру Гарри Уинстону (который будет иногда одалживать его Николь Кидман на церемонию вручения «Оскара»), изумит всех.



Costco выставила кольцо стоимостью четверть миллиарда за 180 000 долларов. 84 000 долларов скидки! Такое невозможно не заметить!

Это уже не обычный сюрприз, а нечто невероятное. Как и главный лот в ежегодном рождественском каталоге Neiman-Marcus, где каждый раз предлагается что-то необычное: то парные египетские саркофаги «для него и для нее», то парные аэростаты.

Такие сюрпризы привлекают толпы покупателей в Costco и заставляют миллионы в радостном предвкушении открывать рождественские каталоги Neiman-Marcus. Мы падки на сюрпризы, потому что в глубине души остаемся детьми.

Однако оба этих сюрприза – с двойным дном. Они закрепляют в нашем сознании так называемый «якорь». А на таких «якорях» строится работа нашего мозга. Например, исследования показывают, что, если в начале этого абзаца где-то мелькнет число 1120, а через абзац я спрошу вас, сколько слов в Геттисбергской речи Авраама Линкольна, число в ответе будет стремиться к 1120. Если вместо 1120 подставить, скажем, 370, порядок цифр поменяется на соответствующий. (Правильного ответа не знает никто, поскольку историки располагают по меньшей мере пятью вариантами Геттисбергской речи, но более-менее сходятся на цифре 256.)

Итак, вы заходите в Costco и видите бриллиантовое кольцо за 180 000 долларов. До каких пределов подсказывает ваша планка дороговизны? Насколько дешевой кажется по сравнению с этим кольцом кофеварка за 145 долларов? А увидев в каталоге парочку эксклюзивных роботов «для него и для нее» стоимостью 225 000 долларов каждый, как не скупить всю остальную мелочовку, цены на которую не поднимаются выше четырехзначных? (Заодно становится ясно, почему Ralph Lauren предлагает крокодиловую сумку всего за 16 995 долларов. Сразу начинаешь теряться в догадках, как можно было пройти мимо его же крокодиловой сумки за ничтожные 1695 долларов.)

Некоторые читатели, задумавшись над этим примером и предыдущим, про Costco, которая эксплуатирует нашу любовь к играм, могут привести резонный довод, что никогда не видели рекламы Costco – ни в печати, ни по телевизору.

Правильно. Не видели. Потому что ее нет.

Отказавшись от традиционного навязывания, Costco задействует нашу тягу к играм и всему необычному. И небезуспешно. Менее чем за 30 лет волшебникам маркетинга из города Иссакуа, основавшим компанию, удалось вывести ее на третье место по величине среди представителей розничной торговли в США, 24-е среди всех американских компаний и первое среди примеров того, какие чудеса творит наша любовь к игре и сюрпризам.

### 3. Наша первая любовь - истории и сказки

В 1968 году, 24 сентября, компания CBS познакомила зрителей с новым форматом телепередач - «новостным тележурналом» под названием «60 минут». В первом выпуске еще не было заставки с тикающим секундомером на черном фоне. Поскольку документальные передачи на американском телевидении чаще проваливаются, чем «выстреливают», спонсора удалось привлечь только одного - собачий корм Alpo. Передачу открыли ведущие Гарри Ризонер и Майк Уоллес с рассказами о кандидатах в президенты Хьюберте Хамфри и Ричарде Никсоне. За этим последовало еще несколько «статей» о политике.

«60 минут», сделанные по образцу канадской программы, смахивали на авантюру, что наутро подтвердили и рейтинги. Первым выпускам не удалось подняться выше обычных документальных передач - притом что документальной передачей этот тележурнал как раз не был. Формат телевизионных «статей» оказался непривычным.

Однако канал не сдавался, и постепенно - мало-помалу - передача начала раскручиваться. На то, чтобы в конце концов войти в двадцатку по рейтингу Нильсена, у нее ушло восемь лет, но чем больше людей ее смотрело, тем активнее расширялась аудитория. Еще через три сезона - то есть через 11 лет после первого выпуска передачи - она наконец заняла в рейтинге первую строку.

Теперь мы знаем, что авантюра CBS удалась. «60 минут» побила рекорды долгожительства среди бесперебойно выходящих в прайм-тайм передач. Пять лет она удерживала статус американской телепередачи номер один - подобным достижением могут похвастаться, кроме нее, только сериалы All in the Family («Все в семье») и «Шоу Косби». Помимо этого, в период с 1977 по 2000 год передача неизменно оказывалась в первой десятке по рейтингу Нильсена - тоже рекорд.

Очевидно, «60 минут» что-то такое затронули в наших душах. Но что? Как сказал продюсер и директор программы Дон Хьюитт, секрет успеха передачи стар, как Библия.

Намек на эту причину можно отыскать даже в названии автобиографии Хьюитта - «Расскажите мне историю». В интервью о своей передаче для программы телеканала PBS American Masters Хьюитт сказал так: «Еще составители Библии понимали: слушатели жаждут историй. Хочешь рассказать о добре и зле, поведай про Ноя. Я это усвоил».

Хьюитт помнил, что сказания существовали всегда и всюду. Наши предки покрывали стены пещер древним аналогом пауэрпойнтовских картинок - наскальными рисунками, изображающими процесс охоты. И тогда, и сейчас человеку хотелось историй, ведь история - связный рассказ, в котором смысл возникает из совокупности частей. Это знали и Эзоп, и Иисус, и Мухаммед, и Моисей, и Конфуций, и последователи Будды. В основе каждой религии лежит какая-нибудь история.

За четыре года до смерти Хьюитт, отвечая на вопросы журналистов и студентов о секрете своего успеха, вывел формулу, которая пригодится в любом деле. Как завоевать сердца и души? Хьюитт дал подсказку всем лучшим современным маркетологам: «В "60 минутах" мы делаем то, что должны делать все: рассказываем истории. Научитесь рассказывать, и успех вам обеспечен».

Около полудня по североамериканскому восточному времени 28 января 1986 года в морозном безоблачном небе над Мерит-Айлендом, штат Флорида, на 73-й секунде полета взорвался космический шаттл «Челленджер». Из семи членов экипажа не выжил ни один. Вечером того же дня потрясенный президент Рональд Рейган обратился к согражданам с речью, которая вошла в анналы истории США. Вот как он ее закончил:

«Произошло трагическое совпадение. В этот же самый день 390 лет назад у панамских берегов умер на борту своего корабля великий мореплаватель сэр Фрэнсис Дрейк. В то время главным рубежом были океаны и, как сказал позже один историк: "Он жил морем, умер в море и в море обрел покой". Сегодня мы можем сказать то же самое об экипаже "Челленджера". Они, как и Дрейк, отдали себя без остатка. Мы никогда не забудем их, не забудем их последний миг, когда, помахав на прощание рукой, они покинули суровую Землю, чтобы стать ближе к Господу».

Рейган, известный как Великий мастер общения, сделал то, что делают все великие ораторы. Рассказал историю. То же самое сделал 28 августа 1963 года у Мемориала Линкольна в Вашингтоне Мартин Лютер Кинг. Он рассказал о мечте, в которой «на красных холмах Джорджии сыновья бывших рабов и сыновья бывших рабовладельцев смогут усестись вместе за столом братства». И этот рассказ брал за душу, он не изгладился из памяти и десятилетия спустя, когда American Rhetoric назвал речь Кинга величайшей.

Рейган в тот трагический вечер поведал две истории - одну про Фрэнсиса Дрейка и вторую про экипаж «Челленджера», повторивший подвиг великого мореплавателя. О силе воздействия историй он знал не понаслышке. Пятидесятилетняя карьера в Голливуде не прошла даром. Актеры разыгрывают истории на экране, а мы толпами стекаемся их смотреть.

Насколько велика наша любовь к историям? Ответ ищите в компании Netflix, основанной в 1997 году Ридом Хейстингсом после того, как ему пришлось выплатить штраф в 40 долларов за не сданную вовремя в видеосалон кассету с «Аполлоном-13». Ежедневно миллионы подписчиков по всей стране получают от компании Хейстингса экранизированные истории. За те 55 секунд, что вы читали эту главу, Netflix отправила заказчикам 11 000 таких историй.

Мы любим истории. И, что самое важное для любого маркетолога, мы их запоминаем. В доказательство – еще одна история из детства.

Один из первых уроков мнемотехники, доказывающий попутно пользу сочинения историй, большинство американцев получает в четвертом классе, когда учится правильно писать коварное слово geography – «география».

К счастью, у учителя припасен для нас нехитрый мнемонический прием, облегчающий непосильную задачу. Нам предлагается запомнить историю о том, как George Elliot's Old Grandfather Rode A Pig Home Yesterday – то есть как дедушка Джорджа Эллиота вчера приехал домой верхом на свинье (тогда по первым буквам получится слово geography).

Почему же нам проще запомнить целое предложение из девяти слов и 48 букв, чем девять букв в одном слове?

Причин две. Во-первых, предложение про дедушку, приехавшего домой на свинье, – это связный рассказ, который запоминается лучше, чем набор букв. Особенно если букв больше пяти.

В психологии давно известно правило «семь плюс-минус два», гласящее, что мы можем удержать в памяти лишь семь единиц – плюс-минус две. (Самый, пожалуй, наглядный пример: семизначный телефонный номер запомнить еще можно, а вот десятизначный – с территориальным кодом или префиксом – уже мало кому под силу.) В слове geography девять букв, а значит, по этой теории, оно как раз на пределе возможностей нашей памяти.

Во-вторых, притом что связные рассказы в принципе укладываются в памяти куда лучше, чем отрывочные предложения (именно поэтому мы на раз запоминаем анекдоты – своего рода крошечные истории), одни рассказы труднее воспроизвести, другие легче. Как видно по анекдотам, сильнее врезается в память что-то непривычное.

Езда на свинье – непривычно. Дедушка, оседлавший свинью, да еще домчавший на ней до самого дома, – умора. И сразу возникает масса забавных вопросов. Как вообще можно ехать на свинье? Куда ноги девать? У свиньи ведь почти нет «дорожного просвета». И передвигается она медленно. На свинье и 20 метров не проедешь, какое там «до самого дома»...

История про дедушку Эллиота помогает нам сократить число единиц для запоминания с девяти (девяти букв в слове geography) до пяти. У нас остаются:

- имя мальчика – Джордж Эллиот;
- его родственник – дедушка;
- дедушкино транспортное средство – свинья;
- куда он приехал – домой;
- когда – вчера.

Такие фрагменты у специалистов по мнемотехнике называются блоками. Мы запоминаем блоками. В истории про дедушку Эллиота блоков всего пять, в отличие от девяти в слове geography. Но тут вступает в силу самый главный фактор, объясняющий, почему ни один народ не обошелся в своей истории без легенд и сказаний. Этот фактор – повторение. После нескольких повторов рассказ превращается в цельный блок, а запомнить один-единственный блок – пустяковое дело.

Было время, мы покупали рубашки, галстуки, блузки и джинсы.

Просто и банально.

А потом их становилось все больше и больше, и уже сложно было отличить одни от других. Джинсы-джинсы-джинсы. И вдруг все изменилось.

Одним из тех, кому мы обязаны этими переменами, оказался некий человек из Кентукки. С каталогом. Кажется, он хотел купить автомобиль Duesenberg. По крайней мере так утверждает какой-то из крошечных рассказиков в знаменитом каталоге.

Его звали – и зовут – Дж. Петерман. Его необычный каталог – ночная сорочка в духе Марии-Антуанетты, рубашка в духе Гэтсби – принес ему не один миллион долларов. Однако популярность и

превращение из преуспевающего бизнесмена в звезду сериала «Сайнфелд» ему обеспечили не сами вещи в каталоге, а манера их подачи.

Ключом, открывшим ему дверь к славе, стали короткие предложения – не длиннее 12 слов. Иногда пяти. Иногда трех. Будь проще – и люди к тебе потянутся. Неизбежно.

И все же главный секрет притягательности его каталога – не в словах и не в их длине. А в том, во что они складываются. В историях. Рубашка у Петермана – это не просто рубашка, а рубашка Джея Гэтсби. Черное платье – платье Одри Хепберн, с ниткой жемчуга в качестве единственного аксессуара. (У Петермана, с его пристальным вниманием к деталям, эта нитка оказывается «ниткой жемчуга из любимого магазина Одри на авеню Монтень».)

Петерман прекрасно понимал: мы такие же дети, мы клюем на истории, повествование подогревает наш интерес, хочется знать – что же дальше. Поэтому тысячи клиентов – в том числе Опра Уинфри и Фрэнк Синатра – покупали эти истории, а вслед за ними и вещи.

Вот типичное описание от Петермана:

«Версальский ремень с пряжкой – крюком для копыт (№ 2580). Создан Клэр Пейнтер в самом сердце коневодческого штата Кентукки.

Кто такая Клэр Пейнтер?

Талантливая мастерица – и моя соседка.

Работала шорником в шотландском Пертшире. А потом, на наше счастье, переехала сюда.

Кожа закуплена у Wicket and Craig, которые уже полтора столетия производят кожаные изделия тончайшей в США работы.

Пряжка – чистая латунь – представляет собой настоящий крючок для чистки копыт, это не имитация.

Одна из самых изысканных работ на моей памяти.

Единственная проблема: вас будут одолевать расспросами.

Справитесь?»

Петерман продает не просто ремень, он продает стоящую за ним историю, которая наделяет изделие индивидуальностью. Это уже не просто ремень с латунной пряжкой, а детище мастерицы из Шотландии, которую каким-то ветром занесло в Лексингтон, штат Кентукки. К тому же пряжка – это не просто пряжка, а настоящий крючок для чистки копыт, то есть деталь мало того что уникальная в своем роде, так еще и пригодная к использованию. Вдруг нам понадобится почистить копыто коню?

Популярность Петермана в очередной раз доказывает, как мы любим истории.

«Секундочку! – возразите вы. – Петерман ведь вроде бы прогорел?» Да. Какое-то время назад компания объявила о банкротстве. Но следует ли из этого, что мы не так уж падки на истории?

Нет. К банкротству Петермана привели не истории, а их продолжение.

Вы заказываете что-то из его невероятных вещей – скажем, платье, которое могла бы носить Одри Хепберн. Несколько дней спустя из Кентукки прибывает вожделенная посылка. Затаив дыхание, вы разворачиваете упаковку. И...

Ваше звездное платье завернуто в дешевую пленку, в дороге его изрядно помотало, оно такое мятое, что Одри на него даже не взглянула бы. Упаковка не оставила от Одри с ее историей ни следа. Платье лежит у вас на кровати – обычное мятое хлопковое платье, из самого обычного добротного кентуккийского хлопка, а не какого-нибудь высококлассного египетского, явно не из тех, что носят на Си-Айленде3. Ни малейшего намека на то, чем это платье могло бы привлечь звезду экрана.

История кончилась, романтика улетучилась.

Просчет Дж. Петермана в том, что его истории – вымысел, а мы покупаем настоящие биографии. Или те, что считаем настоящими. Стоит нам обнаружить, что мороженое Naagen-Dazs не имеет никакого отношения к Скандинавии, а производится, скажем, где-нибудь в Нью-Джерси, как романтический флер сразу пропадает. Занимательная история оказывается вымыслом.

Дж. Петерман выдумывал увлекательные истории, но мы покупаем не просто истории, а правдивые

истории - которыми продолжают угощать нас лучшие маркетологи.

В номере за 9 марта 2010 года журнал Time высказал предположение, что Голиаф Starbucks, возможно, встретил своего Давида.

Давид этот обитал в Портленде, штат Орегон. Им оказалась кофейня Stumptown, которой ведущий американский специалист по кофе Оливер Стрэнд из The New York Times безоговорочно отдал пальму первенства.

Для харизматичного основателя Stumptown Дуэйна Соренсона кофе сродни вину. Поэтому на каждой упаковке обозначается место произрастания, почвенно-климатические условия, сорт и особенности вкуса (например, для кофе Sumatra Lake Tawar характерны ноты черничного коблера, аниса и марихуаны).

Вот, к примеру, описание одного из 19 сортов, представленных на сайте Stumptown:

«"Гейша" - чрезвычайно редкий сорт кофе, за последние пять с лишним лет успевший завоевать у специалистов репутацию обладателя самого многогранного и насыщенного вкуса. Международное признание этот сорт получил не сразу. Сперва из маленького городка Геша на юго-западе Эфиопии он был привезен в Коста-Рику, а затем благодаря дону Пачи (Франциско Сerrasину) добрался и до Панамы. Зерна произрастают на высоких деревьях с красивыми продолговатыми листьями».

Соренсон наполняет каждую чашку Stumptown индивидуальностью. Вот «Гейша» - история о том, как маленькое зернышко из захолустья благодаря поддержке некоего дона сперва покорило целую страну, а потом заблестало и на международной арене. «Маленькое зернышко, добившееся успеха».

Невольно задумываешься: а сам-то Соренсон, кто он такой? Бородатый сын колбасника из городка Пьюалап, штат Вашингтон, бросил Сиэтлский университет, одевается в толстовки с капюшонами и черные высокие «аидасы», слушает AC/DC, держит в квартире 12 френч-прессов. Он маленький человек с глобальными целями - колесит на джипе по самым дремучим уголкам мира в поисках самых лучших на свете сортов кофе.

Соседи Stumptown - Abercrombie & Fitch - тоже знают толк в историях. Генеральный директор компании Майкл Джефрис сравнивает свои магазины с фильмами: «Хочу, чтобы наш покупатель входил в магазин с мыслью - так, что у нас сегодня идет?» За эмблемой на каждом свитере или толстовке скрывается некая история - победа команды на нью-йоркском чемпионате, летний отдых в лагере «Бобровый хвост», членство в клубе «Граулерс» или ночевка с друзьями на базе «Путь война».

Если за товаром не стоит история, он так и останется просто вещью. Постигшие эту премудрость Соренсон, Джефрис и проницательные специалисты по продвижению товаров обращаются к тому, что любим мы все. К историям.

Пасмурным февральским утром 1973 года, в понедельник, два третьекурсника-юриста из Орегонского университета обратились с примечательной просьбой к второкурснику. Основав собственную компанию, эти два однокашника изыскивали начальный капитал. Фирма, по их заверениям, была обречена на успех. Оставалось только решить, в каком виде удобнее вложить 2000 долларов. Они не сомневались, что второкурсник - то есть я - утроит их средства.

«Ну да, - подумал второкурсник. - Тапки для бега завоюют мир».

В своем оптимистичном прогнозе они ошиблись. На несколько миллионов в меньшую сторону. Одним из них был Фил Найт, компания, которую они основали, называлась Nike, и ее часто приводят в пример как образец блестящего маркетинга и умения выбрать момент.

Однако дело не только в них.

Можно полагаться на удачу - она всегда важна, и ее у Nike было хоть отбавляй. Первый раз помогло несчастье - мюнхенская Олимпиада 1972 года. Американской сборной грозил провал: сначала подозрительная дисквалификация претендентов на золото в плавании и прыжках с шестом, потом неожиданные проигрыши в других видах соревнований. Однако все эти неприятности показались досадным недоразумением, когда в воскресенье 5 сентября, в 4.30 утра палестинские террористы проникли в Олимпийскую деревню и ворвались в резиденцию израильской делегации. Двое членов сборной погибли, девятых взяли в заложники, а затем посадили в «Боинг-727» в близлежащем аэропорту.

С того момента, как террористы проникли в резиденцию, не прошло и суток. Глядя с экрана покрасневшими от бессонницы и слез глазами, спортивный комментатор NBC Джим Маккей, уже не первый год служивший для американцев «голосом Олимпиады», сообщил: «Их больше нет».

На фоне этих жутких событий проходил олимпийский марафон. Американские болельщики,

наблюдавшие за соревнованиями, уже не знали, откуда еще ждать беды.

Однако беды не случилось. Случилось то, что изменило облик страны на несколько десятилетий.

Тощий, малоизвестный студент-юрист из Йеля по имени Фрэнк Шортер, почти сразу уйдя в отрыв, бежал в одиночестве до самого финиша. Американские болельщики, уже не ожидавшие от этой худшей из Олимпиад ничего хорошего, были настроены соответственно. Но ничего ужасного не произошло. Наоборот, Шортер победил. В тот вечер американцы смотрели повтор самых интересных кадров марафона под захватывающий комментарий Маккея, в котором рефреном повторялись слова: «Гонку надо бежать самому!»

То, что творилось в Штатах на следующий день, напоминало 10 февраля 1964 года, когда американские подростки, накануне впервые увидевшие «Битлз», утром в понедельник уже зачесывали свои короткие волосы на лоб в битловском стиле. Нечто подобное вызвала и победа Шортера. Все стали бегать – сперва трусцой, потом побыстрее. И тут же поняли, что заваливавшиеся в шкафу баскетбольные кеды для этого дела не годятся. Нужна специальная беговая обувь.

Фил Найт быстро смекнул, что к чему.

Найт и сам когда-то показывал неплохие результаты в беге на одну милю среди студентов Орегонского университета – расположенного в своеобразной Мекке бегунов на длинные дистанции, городе Юджин. Недаром в этом небольшом городке проводилось целых два марафона – по одному на каждые 42 000 человек. Первый, организованный Орегонским легкоатлетическим клубом и называвшийся Nike OTC (Oregon Track Club), собрал большинство лучших марафонцев Америки. Второй назывался The Track Capital Marathon – Марафон легкоатлетической столицы. Это почетное звание город носил уже не первый год.

С середины 1950-х многие молодые стайеры поступали в Орегонский университет, стремясь попасть к знаменитому университетскому тренеру Биллу Бауэрману.

Осенью 1970 года к Бауэрману пришел еще один человек, сыгравший важную роль в истории Nike, – 173 см и 65 кг сплошной воли. Его звали Стив Префонтейн, он был родом из маленького орегонского городка Кус-Бей и тоже стал знаковой фигурой, побив восемь рекордов Национальной студенческой спортивной ассоциации и выиграв семь ее чемпионатов. Сегодня людей в футболках с надписью «Пре жив» можно встретить повсюду, от Тампы до Куала-Лумпура, и любой серьезный бегун отлично знает, что значит эта надпись.

За десятилетия работы с бегунами, в числе которых был и Пре, Бауэрман окончательно разочаровался в «адидасовских» и «тайгеровских» моделях беговой обуви для стайеров. Под видом стайерских предлагались лишь слегка модифицированные модели для спринтеров – а они опираются в основном на носок и не нуждаются ни в супинаторах, ни в дополнительном упоре под пяткой. Стайеры, в отличие от спринтеров, тренируются и соревнуются в основном на асфальте и бетоне. Им не нужны ни скорость, ни шипы для сцепления, зато нужна защита стопы.

Как известно, однажды утром, ломая голову над этой задачей, Бауэрман взял кусок резины, сунул в вафельницу и сделал подошву для беговой обуви. Она и в самом деле напоминала вывернутую наизнанку вафлю – там, где в вафле были бы углубления, у подошвы выступали наружу кубики. Вафельная подошва оказалась очень нужным и полезным изобретением, и спортсмены приняли ее на ура.

Итак, еще раз, на чем строится история Nike: Юджин – легкоатлетическая столица страны, Орегонский университет – стайерская Мекка, Бауэрман – гуру и признанный авторитет в области бега, Пре – первый стайер Америки и харизматичная фигура, и, наконец, самая передовая модель беговой обуви.

Неудивительно, что с такой историей Nike прогремела сильнее, чем любая другая компания, занимающаяся спортивной обувью.

Для сравнения давайте посмотрим, что нам известно про марку Adidas. Какая у нее история?

Компанию создал какой-то немец, о котором американцы слухом не слыхивали. И до сих пор мало кто из американцев догадывается связать название компании с именем основателя – Ади Даслером.

А Puma?

Плод междоусобицы. В один прекрасный день Ади разругался со своим братом и партнером по бизнесу. Тот в ярости хлопнул дверью, ушел из Adidas и в пику брату основал собственную конкурирующую компанию.

И Adidas, и Puma со своими немецкими корнями не вызывали никакого отклика в беговой среде. Когда появилась Nike, в европейском и мировом беге на длинные дистанции лидировали кенийцы,

финны и некоторые представители Восточной Европы – но никак не немцы. Единственным немцем, блеснувшим на беговом небосклоне, был Вальдемар Цирпински – однако он представлял Восточную Германию, и его репутацию изрядно подмочили слухи о стероидах и жестоком тренировочном конвейере. Так или иначе, беговая история Германии ограничивалась несколькими главами.

А что же Tiger?

Эта марка родом из Японии, тоже не сильно отличившейся в беге на длинные дистанции – если не считать марафона в городе Фукуока. В Америке об этом марафоне если и слышали, то лишь в связи с победами Фрэнка Шортера – за год до Олимпиады и три года подряд после нее.

Как видим, обойти конкурентов Nike отчасти помогла богатая спортивная история, которой остальные компании похвастаться не могли. Nike была не просто производителем товара – там собрались понимающие люди, которые хотели обеспечить спортсменов и любителей бега на длинные дистанции действительно подходящей обувью, а не тонкой подошвой, приклеенной к синтетическому верху на завязках.

Основатели Nike понимали, какой силой и влиянием обладает их история. Первые их рекламные объявления рассказывали не о кроссовках, а о тех, кто за ними стоял. Героем одной из первых реклам под заголовком «Наша движущая сила» стал Бауэрман. В другой перед аудиторией предстало совсем не по-офисному выглядявшее «начальство» Nike. Они сидели в зале ожидания аэропорта, одетые гораздо свободнее, чем предполагает самый небрежный бизнес-стиль, и рекламный заголовок сообщал: «Наши первые работники еще с нами. Кажется». Реклама давала понять, что Nike путешествует по всему миру, помогая бегунам бегать еще быстрее.

Nike отлично рассказала свою историю, не навязываясь, а приглашая к беседе, звонко трубя: «Мы с вами, мы вас внимательно слушаем». Бегуны видели, что Nike печется о них – по простой и очень подкупающей причине: Nike была одной с ними крови, и они хотели с нею сродниться.

Постепенно Nike начала продвигаться и в другие виды спорта, но подход остался прежним. В рекламе задействовали чемпионов (ярче всего блеснули Тайгер Вудс и Майкл Джордан) – не только ради престижа, а ради самой идеи: «Это обувь для серьезных спортсменов; обувь, которая поможет добиться заветной цели, какой бы она ни была».

Мы покупаем не просто вещи, мы покупаем вложенный в них смысл. И немалую толику этого смысла составляет история самой компании. Ведь с самого рождения истории помогают нам познавать мир.

В Nike это понимали, поскольку прекрасно представляли, что любят бегуны. Еще бы им не понимать! Они ведь сами были такими же бегунами, как те, к кому они обращались. Nike не исследовала рынок, она сама была рынком.

А теперь давайте сравним, как завоевывала бегунов Nike и как завоевывала американскую молодежь Toyota, отождествляя свой Scion с хип-хопом. Хип-хоп – это граффити, брейк-данс, ЭмСи и диджей, бунтарство, сленг... Toyota же выпускает и продает качественные, надежные, доступные автомобили. Связь между Nike и бегунами с самого начала и по сей день была прочной и невыдуманной. Связь Toyota с хип-хопом пришлось создавать, как и сами автомобили, искусственно.

Возможно, именно в этом кроется причина взлета и падения Scion. Сперва продажи подскочили – но вовсе не за счет целевой аудитории, а благодаря пожилым людям, обрадованным доступной ценой и возможностью комфортно садиться в автомобиль и вылезать из него, а также родителям, наконец нашедшим недорогое авто с просторными и удобными для детей задними сиденьями. Видимо, эта популярность среди пенсионеров и семей с детьми как раз и отпугнула хип-хоперов. В 2009 году продажи Scion поползли вниз.

Nike не пыталась сделать из бегунов целевую аудиторию, она сама была аудиторией. Ей не надо было сочинять истории о своей роли в легкой атлетике, они и так были у всех на слуху. Toyota, наоборот, следовала привычной рекламной стратегии – выбрать сегмент и попытаться обаять аудиторию (даже если для этого придется создать впечатление, что Scion вовсе даже и не Toyota). На сайте Scion все отсылки к Toyota сделаны мельчайшим из дозволенных законом шрифтов и количество их тоже сведено к требуемому законом минимуму.

У Scion нет истории, которая связывала бы ее с хип-хопом. А нас завоевывают именно истории – подлинные, увлекательно рассказанные, такие, как те, что читали нам на ночь мама и папа.

#### 4. Великаны против лилипутов

С детства нам знакомы Давид, победивший Голиафа, и людоед, который «фи-фай-фу-фам, дух британца чуял там». Родись мы хоть в Нью-Дели, хоть в Осло, хоть 100, хоть 1000 лет назад, сказки о великанах не обошли бы нас стороной – они есть у каждого народа.

Великаны в них все как один злые, но – к счастью для героя – недалекие. А еще великаны богопротивны, поскольку враждуют с богами. Голиаф в разных версиях легенды представлен то язычником, то сатанинским отродьем, то и тем и другим сразу.

Так мы с ранних лет усваиваем: большое – плохо.

Возьмем, например, волка. Он не просто большой, он большой и страшный. Большой и страшный серый волк. Троллей тоже маленькими не назовешь. Большие, злобные тролли. И лентяи, разгильдяи и простофили в сказках никогда не бывают тонкими и звонкими – это всегда жирные увальни.

Годзилла, тираннозавр-рекс, огромный белый кит из «Моби Дика», гигантская белая акула из «Челюстей»... Все большое пугает.

В сказках мы отождествляем себя с малышами: малютка Бо-Пип, Мальчик-с-Пальчик, Дюймовочка, Маленький принц, героини «Маленьких женщин». Их сменяют «Сиротка Энни» и диснеевская малышка-Русалочка, затем «Маленькая мисс Счастье». Всеамериканским символом упорства и оптимизма стал маленький паровозик – «Паровозик, который верил в себя».

В суровой действительности оруэлловского «1984» за нами следит «Большой брат». Политики «работают на благо маленького человека», осуждают «раздутый бюрократический аппарат» и принимают посильное участие в борьбе с нефтяными гигантами.

Крупные корпорации не стоят доброго слова. Там под началом тупых самодуров, как в комиксах про «Дилберта», работают сплошь «клерки в серых фланелевых костюмах», офисный планктон. Большие компании – бездушный бизнес, маленькие фирмы – зов сердца и призвание. А призвание стоит в одном ряду со «знанием», «стремлением», «достижением».

Призвание – это как талант, что-то из области искусств. Не зря в английском языке мелких предпринимателей мы называем entrepreneur – как театральных антрепренеров.

Руководитель бизнеса (от busy, занятый) придумывает себе работу, занимает себя делом, что-то производит. Мелкий же предприниматель, entrepreneur, занимается творчеством.

Но и это не все. Крупные компании мы называем «бизнес», а маленькие – enterprise. И согласно толковому словарю, слово это связано с «инициативой, смелостью и дерзостью духа» – предприимчивостью. Бизнес характеризуется прибылями и убытками, а маленькие фирмы, enterprise, – смелостью и дерзостью. Подобно своему тезке, звездолету «Энтерпрайз», они «отважно бороздят неведомые просторы».

Мы преклоняемся перед Томасами Эдисонами, основавшими эти великие enterprises, хотя многие, как и сам Эдисон, оказались совершенно не способны ими управлять. Мы постоянно киваем на старую поговорку: «За большим состоянием всегда стоит большое преступление», – а ведь наши деды говорили так про первых крупных американских промышленников, железнодорожных и нефтяных магнатов, получивших прозвище «бароны-разбойники». Впоследствии многие журналисты, специализирующиеся на разоблачениях, сделали себе имя, проливая свет на подозрительные махинации Standard Oil и других корпораций.

В 1973 году британский экономист Э. Шумахер выпустил сборник очерков под названием, которое стало общим местом в американском бизнесе: «Малое – прекрасно». В заглавие вынесена цитата из самого автора, словно взятая из притчи о Давиде и Голиафе: «Человек мал. А значит, малое – прекрасно».

В 1995 году Алан Вебер и Билл Тейлор, подхватив инициативу Шумахера, создали журнал Fast Company («Быстрая компания»), посвященный малым предприятиям, которые, по наблюдениям авторов, оказывают значительное влияние на нашу культуру. В названии журнала отразилась популярная точка зрения: маленькие компании развиваются стремительно, в отличие от неповоротливых Голиафов, заполонивших страницы Forbes и Fortune.

Fortune, заметив успех Fast Company, начал постепенно трансформироваться: теперь он опирается на Twitter, Facebook и Skype и с каждым годом все больше внимания уделяет Давидам, а не Голиафам, на которых когда-то специализировался. На сайте Fortune постоянно обновляется раздел, посвященный компьютерному Давиду – фирме Apple.



Расхожее представление американцев о крупных корпорациях («великаны – злые») отражается и в языке, на котором общаются Давиды. Сотрудники и поклонники Apple называют своего соперника Microsoft «Империя зла» (прежде этот титул в среде компьютерщиков принадлежал IBM). А в Маунтин-Вью Сергей Брин и Ларри Пейдж вдохновляют команду Google на подвиги боевым кличем: «Не причиняй зла!»

Давайте посмотрим, куда в основном стекается в выходные народ в больших городах. В Нью-Йорке – в Гринвич-Виллидж, в Тампе – в Ибор-Сити, в Портленде – на 23-ю улицу, в Сан-Диего – в Квартал газовых фонарей, в Сиэтле – на Капитолийский холм. Там нет небоскребов. Над Кварталом газовых фонарей возвышается Юма-билдинг – всеми своими тремя этажами. Большинство ресторанов на 23-й улице расположены в домах одноэтажной исторической застройки. Однако даже из таких районов многие бегут в маленькие городки – Кейп-Код, Кэннон-Бич и Кармель, где даже трехэтажное здание покажется небоскребом.

Судя по нашему выбору, мы бежим от большого и стремимся к малому. Почти с того самого момента, как первые высотные здания начали «скрести небо». Пресса стонет стоном про массовую утечку из многоэтажных центров, но понимают ли редакторы, что происходит на самом деле? Мы ведь просто наглядно иллюстрируем противостояние большого и малого.

Помимо мест для отдыха и загородных прогулок, наши предпочтения отражаются и в лексике. Как мы охарактеризуем обстановку приятного маленького ресторана? Мы назовем ее интимной, подразумевая, что в малом кроется индивидуальность, а в большом – нет. Мы назовем ее уютной, имея в виду, что малое дарит нам комфорт и покой, а большое – вселяет неуверенность.

Именно этими соображениями руководствовались создатели Disneyland и Disneyworld. Хотя посетители чаще всего не замечают, какую шутку сыграли над ними дизайнеры. Все дело в размере зданий. Они построены в масштабе два к трем, ведь волшебники Диснея прекрасно знали о «большом и малом» (кому об этом знать, как не им, специалистам по детям и детским сказкам – о «Швейцарских робинзонах» и «Спящей красавице»). Просторные парки кажутся маленькими и удобными, а мы сами словно вырастаем, гуляя по этим дорожкам.

А теперь вспомним магазины Dollar Store («Все за доллар») – они сейчас на подъеме. Они привлекают не только доступными ценами, но и масштабами торговых площадок: Family Dollar и Dollar General Store занимают всего по 603 кв. м, а Dollar Tree – вообще 362 кв. м. Это сопоставимо по площади с обычным частным домом. Магазины Abercrombie & Fitch, исповедуя принцип «большое в малом», тоже втискиваются в ограниченные пространства, подчеркивая интимность обстановки приглушенным светом, кожаными диванами, ковриками, домашними растениями. Плюс к этому невысокие потолки. Добро пожаловать в наш уютный домик!

И напротив, вспомните, как туго сейчас приходится Ford и General Motors. Почему? Только ли потому, что медицинское страхование работников увеличивает стоимость каждой американской машины на 2000 долларов, труд рабочих в Америке стоит дорого, а GM создал слишком много брендов, в которых теперь все запутались? Или причина всех бед – в самом успехе?

Может, добившись успеха, Ford и GM стали для нас слишком большими? Они превратились в великанов, а мы слабо верим в то, что «великаны не прогорают». Наоборот, в нас сидит уверенность в том, что великана обязательно ждет поражение.

Спасать Ford и GM пришлось правительству, потому что мы бы не стали. Мы не доверяем и никогда не доверяли великанам.

Вечером 8 апреля 2009 года на сцене британской «Минуты славы» (Britain's Got Talent) появилась невысокая, коренастая женщина – безработная.

Вот она сообщает жюри, что ей уже 47, а она ни разу не целовалась. Мы ей вполне верим, а Саймон Кауэлл, самый суровый из судей, скептически закатывает глаза. Перед самым началом ее выступления камера выхватывает лицо судьи, который обычно бывает добрее других. Даже он не может сдержать усмешки.

Пауза.

Сьюзан Бойл пропевает первую строчку, и на пятой ноте камера скользит по лицам жюри. Глаза у всех троих широко раскрыты от изумления. Зрители в зале рукоплещут, а скоро начнут кричать «Браво!». На 20-й секунде все вскакивают с мест. Сидящая в жюри красавица Аманда прикрывает глаза рукой, не в силах сдержать слезы. Мы тоже.

Перед нами на британской сцене сбывается великая американская мечта, и через несколько минут это увидит и американская аудитория. Покрываясь мурашками, мы смотрим на YouTube, как расплывается в улыбке придиричивый судья Саймон Кауэлл, смотрим вместе с многомиллионной аудиторией. За последующие 30 дней ролик с выступлением Бойл набирает 78 млн просмотров – один просмотр в секунду.

Американцы славятся своей любовью к заведомым аутсайдерам типа Сьюзан Бойл. Аутсайдеры подтверждают очевидную для нас истину: мы все рождены равными, а значит, все можем добиться чего-то невероятного. Стать президентом, основать компанию с миллиардными оборотами, написать великий американский роман, живя в заложенном-перезаложенном доме. Аутсайдеры подпитывают нашу веру в маленького человека, Маленького принца, Маленький паровозик, сумевших добиться своего.

Поэтому, когда Сьюзан Бойл рукоплескал весь мир, мы кричали «Браво!» громче всех. А еще мы плакали, потому что продюсеры выбрали для нее идеальную аутсайдерскую песню – очень тонкий режиссерский ход. Она пела «I Dreamed a Dream» («Мне снился сон») из мюзикла «Отверженные».

Секрет популярности Сьюзан отлично понимают в Apple. Именно поэтому в рекламных роликах, где Mac борется с PC, роль «Макинтоша» исполняет Джастин Лонг. Взъерошенные каштановые волосы, 170 см роста, 65 кг веса, упакованные в свитер с Red Bull, – ни дать ни взять подросток, завоевавший в старших классах звание почетного прогульщика (таким он и был).

PC играет Джон Ходжман. На семь лет старше и на несколько килограммов тяжелее Лонга, он похож на пай-мальчика, который в старших классах играл на альте в школьном оркестре (и он играл).

Реклама разыгрывает все ту же партию «маленький против большого», привычную для маленького аутсайдера Apple. Похожий на Джастина Лонга Стив Джобс, один из основателей компании, не играет по правилам акул бизнеса, на публике появляется в простых джинсах и белых кроссовках New Balance. Похожий на Джона Ходжмана генеральный директор Microsoft Стив Балмер обычно показывается застегнутым на все пуговицы, в отутюженных брюках и начищенных ботинках. Компьютерная бизнес-пресса, где работают в основном молодые, отзывается о Балмере, которому, по словам Business Week, «с такой комплекцией в полузащитнике надо», уважительно. А о художном Стиве Джобсе – с восхищением. Джобс знает, как все любят аутсайдеров, поэтому, как и создатели мороженого Ben and Jerry, а также конструкторы «мини-купера», вместе со своей компанией охотно играет эту роль – завоеывая наши симпатии.

Будете в калифорнийском городе Ирвайн, загляните в торговый центр Irvine Spectrum Mall – вам бросится в глаза странный магазин. Странность его в названии – которого у этого магазина попросту нет. Зато есть три логотипа на витрине – 6.0, Hurley и Converse.

Вы входите в безымянный магазин, смотрите на представленное там оборудование для скейт- и сноубординга и задаетесь вопросом: «Чей же он?»

Оказывается, это магазин Nike. Это они выпускают продукцию под маркой «6.0», они в 2002 году купили Hurley, а еще через год – Converse. Но тогда почему же на магазине нет вывески Nike?

Ответ напрямую связан с Давидами и Голиафами. Nike понимает, что молодые покупатели – сноубордисты и скейтбордисты в особенности – видят себя аутсайдерами и бунтарями, находясь в том возрасте, когда большое и солидное принимается в штыки. Поэтому, как говорит глава отдела Nike по работе с покупателями Джин Джексон, «вешать над дверью злое и страшное серое название – себе дороже».

Теми же соображениями руководствовались создатели новой службы автобусных перевозок под названием BoltBus, рассчитанной на молодых и рьяных. Кожаные сиденья, много места для ног и главная приманка десятилетия – бесплатный WiFi. BoltBus намеренно дистанцируется от старой автобусной компании, которая одним своим названием – Greyhound – вызывает в памяти седое прошлое. А теперь фокус-покус: создателем и владельцем BoltBus (с подачи рекламного агентства Butler, Shine, Stern & Partners, базирующегося в Саусалито, Калифорния) является не кто иной, как Greyhound.

Представьте туманный мартовский день в Сिएтле. Вы в эпицентре городской контркультуры, на Капитолийском холме.

Холм – настоящий район контрастов. С одной стороны, это колыбель гранжа, а с другой – именно тут селились первые городские миллионеры. Дойдите до 600-го квартала по 14-й авеню, и вот они, как на подбор, – трехэтажные кирпичные и в тюдоровском стиле особняки Аллеи миллионеров.

Стоит съехать с 14-й, и вокруг пойдут сплошные кофейни: Caffe Ladro, Caffe' Vita, Cafe Dharwin, Fuel Coffee, Insomniac, Stumptown, People's Republic of Koffee, Espresso Vi, B&O Espresso (там группа «Перл джем» придумывала себе название), Online Coffee. Вот одна Victrola Coffee and Art, вот другая, а вот Starbucks на Бродвее – логично, здесь ведь и есть родина Starbucks.

На 15-й авеню на глаза попадает совсем уж интригующее заведение – 15th Ave. Coffee and Tea. Внутри взгляд сразу притягивает огромная сияющая нержавеющей сталью кофе-машина. Щурясь, вы пытаетесь разглядеть на полированной стенке неприметный логотип. La Marzocco. Воображение

сразу рисует картину, как владелец заведения, заметив эту кофе-машину где-нибудь в римском кафе, выкупает ее у собирающегося на покой пожилого итальянца.

Вы почти угадали. Владельцы действительно купили этот автомат во Флоренции, где с 1929 года La Marzocco выпускает кофе-машины, знаменитые стабильностью температуры воды для эспрессо: разница между чашками не превышает полградуса.

Владельцы явно не поленились прошерстить все окрестные антикварные лавки. Деревянные театральные кресла эпохи 1930-х окаймляют столики со стульями из состаренного беленого дуба. Стильная классическая кофейня, созданная стильными владельцами, явно располагающими большими средствами. Вы под впечатлением. Вы не сомневаетесь, что эта кофейня еще задаст жару Starbucks.

Однако угрозы для Starbucks нет никакой. Напротив, это Starbucks, которой пришлось за год закрыть 961 кофейню и за два уволить 6700 работников, пошла на ответный удар. Говард Шульц и его компания решили, что пора обновляться, и вот это заведение стало пробным камнем. Об этом ненавязчиво свидетельствует приписка мелким шрифтом на вывеске кофейни – Inspired by Starbucks («По мотивам Starbucks»).

Сомнений не остается – это хитрый ход представителя племени Давидов, и маленькая кофейня на 15-й авеню в своей рекламе заявляет о ней в открытую: по вечерам у них выступают маленькие местные группы, а продукция закупается в местных маленьких фермерских хозяйствах. (Почти то же самое и теми же словами сообщает сеть Caribou Coffee, говоря, что весь их чай и овсяная крупа «фасуется вручную».)

Эта стратегия – ответ Starbucks на так называемую проблему «большого кофе», который точнее всего охарактеризовал владелец конкурирующей сети Victrola Coffee: «Голиаф крадется ко мне в овечьей шкуре». Его словами мы и завершим эту главу.

## 1. Эпоха «я»: индивидуалисты

Сочиняя Декларацию независимости, 33-летний Томас Джефферсон мог бы взять в качестве основных прав «свободу, равенство и братство», как через 13 лет сделали французские революционеры. Однако он поставил во главу угла «жизнь, свободу и стремление к счастью». Французы заявляли: «Мы боремся сообща!», тогда как Джефферсон провозглашал прямо противоположное: «Мы боремся каждый для себя».

Может, именно с подачи Джефферсона все последующие поколения американцев полагались прежде всего на себя?

Сейчас, в 2011 году это выглядит именно так. Посмотрите, что стоит у нас на книжных полках, и вы увидите, что погоня за счастьем превратилась в круглосуточный марафон. В 2000 году на эту тему было опубликовано 40 книг. Спустя восемь лет о том, как обрести счастье, выпускается около 15 книг. В день.

Кертис Джеймс Джексон III начал обеспечивать собственное благополучие с 12 лет, торгуя кокаином в родном районе Нью-Йорка, Квинсе. Он преуспел. Один из последних своих домов он купил за 24 млн долларов – чем в немалой степени обязан успеху своего диска *Get Rich or Die Trying* («Разбогатеи или умри на пути к цели»). Кертис – больше известный сегодня как рэпер Фифти Сент – может считаться воплощением американского материализма. Кто как не он знает точный ответ на вопрос о том, что дают деньги.

«Цапки, тачки и телок» – вот что мы ожидаем услышать. Но Фифти Сент отвечает в истинно американском духе: «Деньги – это свобода».

Истинные материалисты гонятся за вещами. Мы, американцы, не гонимся – мы их просто копируем и складываем. У прогоревшего торговца автомобилями Денни Хекера обнаруживаются девять «ролексов». Если человеку просто нравится Rolex, ему достаточно одного экземпляра. У Хекера их девять. Значит, «ролексы» как таковые его страсть не удовлетворяют.

Не всегда вещи, которые мы покупаем, нужны нам ради них самих. Иногда покупка – это то, о чем говорил Фифти Сент. Покупательная способность. Состоятельность. Если у человека недостаточно средств, он рискует услышать, что «не может себе это позволить». А мы ненавидим, когда нам указывают, что можно, а чего нельзя.

Покупательская состоятельность воплощает самую главную нашу жизненную ценность, ту, за которую мы готовы идти на смертный бой. Свободу.

Проверить это предположение можно на одном человеке, который стал символом американского обогащения. Это Говард Хьюз. Он пытался скупить все. Он купил себе даже парикмахера.

В течение 17 лет Хьюз платил Эдди Александру баснословные суммы – около 7000 долларов в нынешних деньгах за одну стрижку – только за то, чтобы он в любое время дня и ночи был готов приехать по первому звонку Хьюза. Как-то раз в 2 часа ночи Хьюз решил проверить исполнительность Эдди. Он набрал номер и после первого же гудка услышал в трубке голос парикмахера:

– Это вы, Говард? – хватаясь за ножницы и расческу, спросил Эдди.

– Просто проверяю, ничего срочного.

Точнее всего материализм Хьюза получилось охарактеризовать у Джоан Дидион в книге «Крадись к Вифлеему» (*Slouching Toward Bethlehem*). Вот что она пишет в главе, названием которой стал адрес 7000 Romaine, Los Angeles 38:

«Возводя на пьедестал Говарда Хьюза, мы узнали кое-что интересное прежде всего о самих себе. Деньги и власть в Америке – это не покупки, которые мы совершаем, и не власть ради власти. Это абсолютная личная свобода, мобильность и неприкосновенность. Это тот самый внутренний зов, который на протяжении всего XIX столетия вел Америку к Тихому океану, это желание без труда отыскать открытый ресторан, если тебе вдруг захотелось сэндвич, желание быть самому себе хозяином, жить по своим правилам».

Наших прадедов привело сюда стремление обрести абсолютную свободу. Статуя Свободы просила «гремевшие в истории державы» отдать ей «изгоев, страстно жаждущих свобод»<sup>4</sup>. Патрик Генри выразил то же страстное стремление в своем знаменитом: «Дайте мне волю или дайте мне смерть». А в 1971 году проникшиеся тем же духом власти Нью-Гэмпшира стали чеканить на каждом автомобильном номере своего штата: *Live Free or Die* («Живи свободным или умри»).

Мы тоже стремимся к свободе, как Фифти Сент, как Хьюз и Генри. Именно поэтому Harley Davidson

выбрала ее своим девизом – ее мотоциклы дают свободу. Еще нагляднее демонстрируют это сами мотоциклисты, протестуя против обязательной езды в шлеме. «Мы вольны разбиваться насмерть, – утверждают они, – нам нужно чувствовать опасность и ветер в лицо».

Наше на первый взгляд избыточное магазинное изобилие – 85 видов крекеров и целые стеллажи разной зубной пасты – всего лишь ответ маркетологов на нашу мольбу о свободе выбора. Чем шире выбор, тем сильнее в нас ощущение, что мы – американцы.

Сравнительная политология выделяет страны с так называемым «почтительным менталитетом». Их граждане склонны к законопослушанию и подчинению властям. Мы не такие, мы ненавидим, когда нам указывают, и на любое вмешательство отвечаем своей любимой фразой: «Это свободная страна!»

Это определенная форма поведения, которую можно обнаружить в любом менталитете, но в нашем она распространена особенно. Психологи называют ее духом противоречия, и это «когнитивное искажение» нередко побуждает нас к неправильному выбору. Мы принимаем в штыки не только приказы, но и советы – потому что не готовы поступиться свободой.

Теперь понятно, почему в День святого Валентина продавцы цветов получают совсем не ту выручку, на которую рассчитывают, развешивая баннеры: «Не забудь купить ей букет на День святого Валентина». Миллионы мужчин, увидев эту надпись, разворачиваются и назло покупают конфеты (если, конечно, в кондитерской не висит баннер с такой же надписью, только про сладости, – тогда они разворачиваются и ведут любимую в ресторан).

Есть ли на свете кто-то строптивее американцев? Вместо того чтобы повиноваться законам, мы поем хвалу правонарушителям и преступникам. Мы восхищаемся Джоном Диллинджером, Бонни и Клайдом, прославляем их в литературе и кино. Мы любим красиво совершенное преступление.

(Тем, кто видит причину нашей любви к трем вышеозначенным персонажам в том, что они грабили банки и банкиров, которых в эпоху Великой депрессии ненавидели все, напомню, что такую же симпатию мы питаем к Билли Киду, Бутчу Кэссиди и Сандэнс Киду – а эта троица вообще хватала все, что плохо лежит.)

Американцам нравятся «фильмы-ограбления»: «Бешеные псы», «Схватка», «Миссия невыполнима», «Грабёж», «Ограбление по-итальянски», ну и, наконец, самая, пожалуй, наглядная иллюстрация – прошедшие парадным строем по кинотеатрам «Одиннадцать», «Двенадцать» и «Тринадцать друзей Оушена». Телевизионная сеть ABC, годами не изменявшая своим строгим принципам отбора фильмов для показа, в 1968 году создала настоящий хит, выпустив на экран Роберта Вагнера в роли обаятельного вора, грабителя и карманника в сериале «Требуется вор» (It Takes a Thief). Вдохновил ее на это нашумевший фильм 1955 года «Поймать вора» с Кэри Грантом.

В 2002 году выбор, сделанный Стивеном Спилбергом на кастинге, не оставил сомнений в том, за кого нам предстоит болеть в фильме «Поймай меня, если сможешь». И, разумеется, когда ловкач и пройдоха Фрэнк Эбигнейл в исполнении красавчика Ди Каприо водил за нос несгибаемого сурового полицейского – Тома Хэнкса, наши симпатии были на стороне первого.

Согласитесь, мы симпатизируем вору, а не полицейским. Поступки акул мафии, изображенных в «Крестном отце», жестоки, но как сказал дон Корлеоне: «Это просто бизнес». Реплика Корлеоне вызвала у американского зрителя смех, а главные злодеи мафиозной саги – коррумпированный полицейский-ирландец, которого в «Крестном отце» убивает Аль Пачино, и продажный сенатор в «Крестном отце – 2» – негодование. В обоих случаях мы на стороне мафиози и против тех, кто олицетворяет закон и порядок.

Все потому, что в глубине души мы с вами тоже беззаконники. Скажете, нет?

Годами власти штатов, озабоченные проблемой гибели водителей, которые не пристегиваются ремнями безопасности, организовывали разные кампании, взывая к сознательности автомобилистов. И все мимо. Наглядный пример такого наплевательского отношения к себе демонстрирует эксперимент, проведенный в одном из кинотеатров.

С помощью камер, установленных на парковке, экспериментаторы отслеживали, сколько посетителей приезжает пристегнутыми ремнями. Уже в зале зрителям крутили ролик, показывающий, что происходит с непристегнутыми жертвами автомобильных аварий.

Далее те же камеры на парковке фиксировали зрителей, выходящих из кинотеатра и рассаживающихся по машинам. Как и большинство читателей, организаторы эксперимента полагали, что многие из ранее пренебрегавших ремнями безопасности начнут теперь пристегиваться, впечатленные увиденным.

Не начали.

Мало того, в результате не только те, кто не пристегивался раньше, не изменили своим рискованным привычкам, – некоторые из приехавших пристегнутыми тоже не потрудились, уезжая, застегнуть ремень безопасности. «Хотите заставить меня пристегиваться – а вот дудки!» – говорили они своим поведением.

В итоге отделы общественной безопасности штатов вынуждены были искать другие подходы. Автомобилистов перестали стращать и вместо этого начали напоминать, что пристегиваться их обязывает закон. Появилась рекламная серия с общим лозунгом «Пристегнитесь. Так велит закон».

Однако не сработало и это. Тяга к свободе превыше всего.

Как же заставить нас пристегиваться? Поскольку за дорожные происшествия мы все платим свои кровные – хотя бы в виде страховки, власти штатов не могли позволить себе сдаваться. Результатом их упорства стала кампания, организованная в Северной Каролине в 1993 году.

На первый взгляд она мало чем отличалась от предыдущих. Но новый слоган, призывавший «Click it or ticket» («Защелкнитесь, или штраф»), в конечном итоге возымел действие. Спустя 10 лет Федеральное управление общественной безопасности, взявшее на вооружение опыт Северной Каролины, отметило, что число пристегивающихся среди граждан в возрасте от 18 до 24 лет возросло на 10 %.

Почему же этот призыв сработал, а остальные нет?

Отчасти потому, что он запоминающийся. «Защелкнитесь» отвечает трем критериям запоминания – краткость, рифма и неожиданность (в таком контексте слово «защелкиваться» мы пока не слышали).

Но кроме всего этого слоган, придуманный в Северной Каролине, нашел отклик у нации бунтарей еще по одной причине. Он предлагает выбор. Можем пристегиваться, можем не пристегиваться. Если не пристегиваемся, платим штраф. Выбор за нами.

Это свободная страна. Поэтому, в отличие от всех предыдущих, идея этого слогана себя оправдала. Предыдущие либо указывали нам, что делать, либо запугивали. А Северная Каролина подарила нам самое дорогое – свободу (в данном случае свободу выбора).

Разумеется, мы, как и Патрик Генри с рэпером Фифти Сент, откликнулись.

Нас настолько заботит справедливость, что мы готовы идти ради нее на жертвы – по крайней мере на одну довольно необычную жертву.

В наши дни бесплатная музыка загружается из Интернета одним нажатием кнопки. Пиратские ресурсы вроде Gnutella, LimeWire и Kazaa цветут пышным цветом. То есть необходимости платить за музыку нет.

А мы платим. Несмотря на активное желание музыкальной индустрии прикрыть эти пиратские сайты, которые ставят ее существование под угрозу, никто еще не доказал, что с появлением пиратов стало продаваться меньше лицензионных дисков. Зато есть данные, свидетельствующие о том, что пиратские сайты, наоборот, подогрели интерес к музыке и исполнителям, поскольку предоставляют поклонникам возможность ознакомиться с их творчеством. И мы продолжаем покупать музыку за деньги.

Возможно, тут действует еще один фактор. Мы по доброй воле платим 99 центов за какой-нибудь Sex on Fire, поскольку считаем эту цену справедливой, даже где-то заниженной, и совсем лишиться «Кингс оф Леон» платы за их творчество кажется нам сродни грабежу. Мы за справедливость – для всех. Нам с детства внушают: «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой». Мы и поступаем – по крайней мере здесь, в музыке.

А теперь загадка, которая годами не давала покоя некоторым исследователям.

1. Вы идете в Target за часами Casio, находите те, которые вам по душе. Они стоят 70 долларов. Вы уже вытаскиваете карточку, чтобы расплатиться, но тут вас хлопает по плечу случайно оказавшийся в том же магазине приятель: «Да точно такие же часы продаются в трех кварталах отсюда – и за сорок!» Отправитесь за три квартала экономить 30 долларов?

И второй пример.

2. Вы приходите в Target за DVD-плеером, ресивером и колонками Samsung. Комплект стоит 800 долларов. Вы уже вытаскиваете карточку, чтобы расплатиться, но тут вас хлопает по плечу случайно оказавшийся в том же магазине приятель: «Да точно такой же комплект продается в трех кварталах отсюда – и за семьсот семьдесят!» Отправитесь за три квартала экономить 30 долларов – ту же сумму, которую сэкономили бы, прогулявшись за три квартала ради часов?

Многие не увидят никакой разницы между двумя описанными ситуациями, так что ответят на оба вопроса одинаково. Если вы готовы пройти три квартала, чтобы сэкономить 30 долларов, вы пройдете – не важно, ради часов за 40 или ради стереосистемы за 770.

А вот миллионы американцев поступят по-другому. В этом опросе очень многие из тех, кто выражал готовность купить более дешевые часы, не видели смысла идти через три квартала ради более дешевой стереосистемы.

Такое поведение многие сочтут непоследовательным и глупым. Однако исследователи американского менталитета назовут его типично американским.

Вспомните о корнях нашей нации. Пилигримы, высадившиеся у Плимутской скалы, бежали из страны, отказавшей им в свободе – в частности, в свободе вероисповедания. В Англии, что тогда, что теперь, господствовала классовая система. Повезло родиться в благородном семействе – радуйся жизни, не повезло – справедливости не жди.

В Америке они сперва написали конституцию, затем «Билль о правах», в который вскоре внесли пункт о равной защите законом – такого нет нигде, кроме как в американском законодательстве. Изначально, проводя эту поправку, сенат ставил целью предотвратить дискриминацию в отношении чернокожего населения. Однако народ, ратующий за всеобщую справедливость, вскоре заставил распространить действие поправки и на белых абитуриентов юридических колледжей, а также, в одном случае, на владельцев винной лавки из маленького городка в Нью-Джерси, с которыми обращались не так, как с владельцами других винных лавок штата.

«Жизнь несправедлива», – говорим мы – и восстаем против этой несправедливости, полагая, что она должна быть объявлена вне закона. Суд зачастую соглашается.

Однако при чем же тут наши 30 долларов? Давайте попробуем представить, что происходит в голове покупателей в обоих случаях.

Если часы в Target стоят 70 долларов, а в трех кварталах оттуда – 40, на ум приходят два возможных объяснения: либо соседний магазин проводит невероятно выгодную акцию, либо Target пытается нас надуть, взвинчивая цену.

Со стереосистемой дело обстоит иначе. В сравнении с 770-ю 800 долларов кажутся вполне приемлемой ценой, пусть даже она немного выше. Зато в Target ярче освещение, шире проходы и работают 16 касс – не исключено, что именно благодаря этой наценке. Значит, цена справедлива.

Есть и еще один фактор – собственное достоинство. Упустить возможность сэкономить 75 % – значит почувствовать себя глупо, оказаться транжирой, ущемить себя и своих близких. А не упустить ее – значит выиграть в охоте за сокровищами и почувствовать себя победителем.

И наоборот: такое ли уж расточительство отказаться от экономии в 3,7 % при покупке стереосистемы? Можно ли считать 3,7 % сокровищем? Если за год на крупные покупки вроде стереосистемы вы потратите 5000 долларов, на 3,7 % вы сэкономите 185 долларов, ради которых придется пройти не один километр. Если же вы потратите 5000 долларов на более мелкие покупки вроде таких часов, экономия за год составит 3750 долларов – то есть на 2000 % больше.

Так что не сэкономить на часах просто нельзя – как нельзя не заплатить «Кингс оф Леон» их законный доллар за диск.

Открытый в 1954 году Burger King и появившийся следом за ним, в 1955-м, McDonald's вытеснили, казалось бы, всех возможных конкурентов из ниши быстрого питания «с колес». Однако одна компания, образовавшаяся в 1948 году, до сих пор не знает отбоя от поклонников – не в последнюю очередь потому, что дарит своим завсегдатаям ощущение причастности к клубу избранных.

Секрет сети In-N-Out Burger в их знаменитом «тайном» меню. Оно не печатается, а передается из уст в уста от завсегдатая к завсегдатаю. В нем есть такие пункты, как «Летучий голландец», «Икс раз по игреку», «Картошка фри по-американски». Основатели этого эксцентричного заведения, где на обертках и стаканчиках можно прочесть цитаты из Библии, никакого тайного меню не предусматривали. По первоначальному замыслу в меню должны были быть лишь три бургера – двойной, гамбургер и чизбургер, а посетители могли бы дополнять и менять их по своему вкусу. «Тайное меню» придумали сами клиенты: приятно знать что-то, чего не знают другие.

Настолько приятно, что это доходит до фанатизма. На открытии нового In-N-Out в Скоттсдейле, штат Аризона, местные телевизионщики, снимавшие событие с вертолетов, зафиксировали беспрецедентное явление – очереди. И какие – четырехчасовые!

После Второй мировой войны татуировки стали отличительным знаком бывших военных, которые, было дело, раз крепко перебрали в баре по соседству с тату-салонами. Затем татуировки стали ассоциироваться с «Ангелами ада» и прочими неформалами, потом с гангста-рэперами и

баскетболистами НБА, которые без татуировок, в одинаковой форме, оказались бы все на одно лицо.

Сегодня татуировки окружают нас повсюду. (У вашего покорного слуги на левом бицепсе, с внутренней стороны, поближе к сердцу, красуется четырехлистный клевер и инициалы его детей – ГУКК.) Среди американцев в возрасте от 18 до 29 лет 36 % – то есть фактически каждый третий – имеют хотя бы по одной татуировке. На любом стенде издательства Barnes and Noble изданий по татуировкам больше, чем журналов для родителей, – 11. Программы, посвященные татуировкам, выходят на двух телеканалах – Inked («Татуированные») на А&Е и Miami Inked и LA Inked («Татуированные в Майами» и «Татуированные в Лос-Анджелесе») на Learning Channel.

Татуировки – это наша индивидуальность. О чем же сообщает татуировка?

Она – логотип. Но если логотип на одежде говорит о вашей принадлежности к тому или иному кругу, а также, возможно, о вашем доходе, татуировка – это логотип вашей личности.

Она отличает вас от других и одновременно причисляет к широкому кругу таких же татуированных. И, что еще важнее, она сообщает кое-что не только окружающим, но и самому носителю, ежедневно подтверждая, что в этом густонаселенном мире он уникален.

Но теперь у нас есть возможность выделиться, самостоятельно конструируя приобретаемый товар.

На сайте NikeiD (наглядное свидетельство проницательности маркетологов, разглядевших наше стремление выделиться) можно, выбрав одним щелчком базовую модель Nike, изменить ее по собственному вкусу. Возьмем для примера кроссовки Nike Zoom t-5 за 102 доллара. (Для пущего интереса введите в поиске NikeiD слово «harryb», найдите среди открывшихся моделей Mustard meet catsap («горчица с кетчупом») – и пожалуйста, можете менять эти красно-желтые кроссовки дальше, как вам нравится, проявляя свою индивидуальность.) Можете оставить плоскую подошву, а можете поставить шипованную для лучшего сцепления; можете выбрать один из пяти цветов для наружной стороны, один из пяти для подкладки, для шнуровки, один из трех для носка, один из девяти для манжеты на щиколотке и для пятки. Потом можете добавить надписи – свое имя, например, в одном из 11 предлагаемых цветов – по одному слову на язычке и над пяткой.

Несложный арифметический подсчет дает нам 6 743 250 вариантов одной модели кроссовок iD – и это еще без надписей. Nike знает, что делает. Мы хотим отличаться от других.

В Harley тоже отлично понимают наше желание выделиться. Годами мотоцикл был просто мотоциклом, к которому можно было потом докупать аксессуары вроде кожаных кофров.

Однако в Harley довольно скоро осознали, что большинство мотовладельцев желают обладать уникальным экземпляром, который можно создать как раз за счет аксессуаров. Достаточно предложить не один-два кофра на выбор, а, скажем, 100, и не только кофры, но и разные рукоятки, ручки, подножки, педали, выхлопные трубы, сиденья, спинки для заднего сиденья, багажники, лобовые стекла, детали корпуса, колеса и шины. Купите Harley и сотворите из него неповторимую модель. Отличитесь.

В 2007 году Harley Davidson представила на рынке новую версию Nightster. Знатоки почувствовали отличие от предыдущей сразу же, но не понимали, в чем конкретно оно заключается.

Оказалось, всего-навсего перевесили номерной знак, ранее помещавшийся посередине заднего крыла, чуть левее. Зачем? «Хотелось посеять в людях сомнение, разрешено ли это правилами», – объяснил дизайнер Рик Кристоф. Чтобы водители «найстеров» представляли себя отступниками, «беспечными ездоками», отправляющимися с Фондой и Хоппером на Марди Гра, или «дикарями», как Марлон Брандо. Рик Кристоф отлично знает, что мы боеем за Бонни и Клайдов. И что мы любим выделяться.

Государственные и частные компании далеко не первыми заметили, что номерные знаки могут стать для автовладельца средством самовыражения. Около 70 лет назад в штате Пенсильвания появились первые в США VIP-знаки – на которых владелец мог изобразить любую цензурную комбинацию из семи букв и цифр.

Сегодня эти VIP-знаки повсюду – необычные номера, дублирующие то, что всем и так видно – марку автомобиля. Однако попадаются и такие, из-за которых от смеха можно запросто угодить в аварию. Например, знак на белом Ford Bronco – Not OJ («Не О. Джей» – в смысле не О. Джей Симпсон), или на Hummer – 1 MPG («1 миля на галлон»), или на Acura NSX, разгоняющейся до 265 км/час, – NVR L8 («Никогда не опаздывает»).

И есть еще один, беспроектно останавливающий движение. Представьте, пристроились вы за черным похоронным фургоном в Лексингтоне (штат Кентукки), опускаете взгляд на номерной знак – и что читаете? U R NXT («Вы следующий»).

Десятого июня 2002 года в The New York Times появилось сообщение, что пончики Krispy Kreme



«завоевали такую армию поклонников, которая сделает честь любому брендинговому агентству». Армия поклонников и сама торговая марка выглядели такими мощными, что год спустя, 11 апреля 2003 года, стоимость акций компании поднялась по результатам дневных торгов до 489 долларов за штуку. То есть купленные за три года до этого акции Krispy Kreme подскочили в цене почти на 480 %. Компания переживала небывалый взлет.

Предположим, в этот самый день, 11 апреля 2003 года, глядя на этот взлет, на армию верных поклонников и на такой привлекательный бренд, вы решили бы купить акции компании. Скажем, тысяч на десять долларов.

Радуйтесь, что не купили.

Сегодня ваши 10 000 долларов превратились бы в 620. Шестьсот двадцать долларов.

Можно предположить, что Krispy Kreme просто рухнули вместе с рынком. Однако нет, дело не в этом. Индекс Доу-Джонса для акций промышленных компаний с того дня, когда вы вложили бы 10 000 долларов, вырос на 8 %.

Что же случилось? Любому резкому падению предшествуют несколько толчков. Большинство аналитиков согласны с мнением, высказанным в 2005 году журналом CFO («Финансовый директор»): компания слишком замахнулась, даже, пожалуй, пожадничала. Она не справилась со своими франчайзинговыми сетями – вполне предсказуемый финал для фирмы с нулевым опытом франчайзинга.

Можно также списать падение акций на то, что американцы в последнее время озаботились здоровым питанием и подсчетом калорий, и в смерти Krispy Kreme надо винить низкоуглеводные диеты, например, диету Аткинса. Но и это объяснение не подходит – хотя именно его приводили руководители компании, когда дело пошло на спад. Диета Аткинса появилась 30 годами ранее, а сам доктор Аткинс скончался как раз в тот год, когда рухнули акции Krispy Kreme (пошли слухи, что именно низкоуглеводная диета и поспособствовала кончине доктора).

Так в чем же искать причину падения акций выросшей, как на дрожжах, компании? Давайте вернемся к той статье в The New York Times, про «армию поклонников».

Руководители Krispy Kreme совершили один роковой просчет. Они решили, что люди приходят к ним прежде всего за «сладкими и воздушными», как гласила реклама, пончиками. Однако на самом деле поклонников привлекало не это.

Представьте себе улицу в районе нью-йоркского Центрального парка образца 2003 года.

Прохожий замечает молодую парочку, с аппетитом уплетающую пончики. У девушки в руках красно-бело-зеленый фирменный пакет Krispy Kreme.

– Простите, а где вы купили пончики?

– Вон там, на 23-й, около Пенн-Стейшн.

– И что, правда такие вкуснющие?

– Да, просто восторг! Не зря прогулялись. Во-оон там их берут.

Думаю, вы поступили бы так же, как тот прохожий: прошли пешком шесть кварталов, отстояли в очереди, купили шесть пончиков и съели бы их тем же вечером.

Так было в 2003 году. Потом Krispy Kreme решили облегчить любителям пончиков жизнь и начали продавать свою продукцию повсюду. Теперь пончики можно было купить и в Target, и в обычных магазинчиках со всякой всячиной, вроде SuperAmerica. В конечном итоге Krispy Kreme стали продаваться на одном прилавке с банальными ветчинно-сырными сэндвичами по 99 центов.

Секрет притягательности Krispy Kreme, когда их было еще тяжело найти, именно в этом и заключался – в недоступности. Недоступность породила культ. Поиск Krispy Kreme превратился в охоту за сокровищами – как за суперскидками в Costco. И знающий, где их купить, оказывался обладателем тайны – как с меню в In-N-Out Burger.

Мы ценим то, что добывается с трудом. Обладание им выделяет нас из общей массы и кажется более значимым. Как верно подметил Томас Вандербильт в своей книге «Дорожное движение» (Traffic), именно поэтому мы так медленно выезжаем с больших парковок – после трудов, затраченных на поиски места, очень не хочется уступать его следующему. И именно поэтому мы западаем на девушек Джеймса Бонда – они всегда строят из себя недотрог.

Вот и Krispy Kreme тоже были таким труднодоступным сокровищем.

Руководители компании думали, что нам нравятся пончики. А нам нравились не они сами, а идея. Мы покупали не десерт, а находку, культ, охоту за сокровищами, радость причастности к тайне. Труднодоступные Krispy Kreme обладали восхитительным вкусом, а Krispy Kreme с общего прилавка стали отражать совсем другую идею.

И эта идея оказалась даром никому не нужна.

Осознав нашу поглощенность собой, американские маркетологи переключились на новый подход – прямо по Брайану Эпстайну: хватит о продукции, давайте лучше поговорим о вас!

Зайдите на Nike.com. Видите внизу клетки с рисунками? Первая в верхнем ряду – NikeStore. Что там на всплывающей подсказке? Gear Up for Your Sport – «Экипировка под ваш вид спорта». Теперь посмотрите на третью клетку в верхнем ряду – Nike +. Что в подсказке? Run for Your Sport – «Беговая обувь под ваш вид спорта».

Nike ухватила самую суть – незачем говорить о себе и о своей продукции. Надо говорить с нами о том, чего желаем мы. Она стала побуждал нас Just do it – «просто попробоваться». Она обращалась к каждому.

И вскоре эта волна превратилась в цунами.

В августе 2003 года несколько калифорнийцев, оседлавших эту волну, создали социальную сеть под названием MySpace. В 2006 году она завоевала всемирную популярность. В феврале 2005 года три бывших сотрудника PayPal запустили сайт видеороликов, которые можно смотреть в онлайн, – YouTube.

Тут как раз подошло время редакторам журнала Time, в котором умеют держать нос по ветру, выбирать Человека года. Несколько месяцев спустя журнал, трижды за прошедшие годы отдававший это звание Рузвельту и дважды – Черчиллю, полностью отразил тенденцию столетия «я». Человеком 2006 года был назван каждый из нас. В журнале значилось: «Это вы».

Как и во всем остальном, выяснилось, что хорошего должно быть как можно больше. Теперь везде и всюду обращаются лично к нам, словно не замечая больше никого вокруг. Тенденцию олицетворяет и бестселлер «Вы. Руководство для пользователя» (You: An Owner's Manual) – книга о каждом нас. Зимой того года, когда эта «я-волна» только начала расти, фанаты тогдашнего квотербека «Грин-Бей пэкерз» Бретта Фарва получили неожиданный подарок от передачи Monday Night Football на канале ABC – короткий фильм о кумире. Он заканчивался словами жены футболиста: «Мой Бретт. Наш любимый».

Бретт Фарв был и нашим тоже, все правильно.

В 2009 году автомобилисты Миннесоты наблюдали крайнее проявление этой тенденции – рекламный щит в 14 шагах от входа в загородный клуб Minikahda. Он полностью отражал смысл «я-столетия». Изображенная на нем женщина изрекала: «Мой рак. Мои тренировки. Мой Фэрвью».

В первых неделях февраля следующего года изображение на щите сменилось, но жители Миннесоты, едущие по этому шоссе на запад, наверняка испытывали сильнейшее дежавю, читая: «Моя поп-культура. Моя музыка. Моя радиостанция. Моя Talk 107,1».

А что сегодня? My Footjoys, My Excite, My Google, MyFlickr, My T-Mobile, My Yahoo! My Coke Rewards, My Starbucks Idea, My MSN, My TV (которому предшествовал слоган MTV-I Want My MTV («Хочу мое MTV»)). Мое, мое и только мое. Все кругом обращаются к каждому из нас лично, все делается исключительно для каждого из нас любимых в отдельности.

Популярнейший американский писатель Малкольм Гладуэлл тоже отлично понимает нашу заикленность. В доказательство – фрагменты из его книги «Гении и аутсайдеры»<sup>5</sup>:

«В последующих главах я буду представлять вам аутсайдеров одного за другим».

«Что больше всего интересует нас в успешных людях?»

«А теперь еще раз взгляните на состав команды "Медисин-Хат Тайгерс". Видите?»

Как спросил бы сейчас на моем месте сам Гладуэлл: «Заметили?»

Он обращается к каждому лично, даже вопросы задает не просто как хороший писатель, а как тот, кого мы ценим куда больше, – хороший слушатель. (Поговорить мы любим. Как точно подметила остроумная Фрэн Лейбовиц: «Противоположность говорящего не слушающий, а терпеливый».)

Гладуэлл и говорит с нами, и как будто слушает. Он знает о наступлении «я-столетия», когда каждый норовит помахать в телекамеру, если случайно окажется в кадре, – в надежде, что его

заметят. Гладуэлл с успехом применяет это знание на практике – и мы раскупаем его книги, выходящие миллионными тиражами.

Мы хотим, чтобы всё – от обуви для гольфа и кроссовок до кофеен и телепередач – вертелось вокруг нас любимых. И лучшие маркетологи, среди которых попадаются и популярные писатели, непременно это учитывают.

## 2. Мы: великие коллективисты

Солнечным днем 1930 года, проезжая через Эддон в штате Айова, один художник обратил внимание на некий дом. Сразу представив, как могут выглядеть его обитатели, он стал думать, кто мог бы позировать ему для картины.

Первая кандидатура определилась легко: 30-летняя сестра художника Нэн идеально подходила под возникший в его голове образ. А вот на роль ее мужа художник почему-то выбрал человека в два раза старше сестры – 63-летнего жителя Сидар-Рэпидс Байрона Маккиби, к которому много лет ходил лечить зубы.

В итоге получилось одно из знаменитейших произведений американской живописи, написанное Грандом Вудом. Картина, где лысеющий фермер мрачно сжимает в руке вилы, а его жена смотрит куда-то влево отсутствующим взглядом, называется «Американская готика».

За 60 лет до этого Джеймс Уистлер написал первое культовое для нашей страны полотно. При виде сидящей в профиль строгой и холодной седовласой женщины сразу становится ясно, что изначальное название картины – «Аранжировка в сером и черном» – в данном случае не годится. Теперь это классическое произведение известно нам под другим названием – «Портрет матери».

Третье культовое полотно создал Эндрю Уайет через 18 лет после «Американской готики». Оно изображает женщину, которая, привстав с земли на золотистом поле, смотрит на обшарпанную ферму вдаль. Судя по ее поникшей позе, она слишком слаба, чтобы дойти до этой фермы и обрести там уют и покой. Картина эта под названием «Мир Кристины» занимает второе место среди самых часто воспроизводимых американских произведений – и принесла Уайету немалый доход. В 2006 году еще одно полотно Уайета в том же суровом духе, изображающее гостиную в фермерском доме, ушло с аукциона за 4,4 млн долларов.

Что же делает эти три произведения культовыми? Художественное мастерство? Непохоже. В последнем опросе The New York Times, посвященном великим художникам XX века, были названы 200 человек, из них 25 американцев, но ни Уайета, ни Вуда среди них не было.

Если не художественное мастерство, тогда что же? Присмотритесь к персонажам на картинах повнимательнее – к Кристине, к супружеской чете в «Американской готике», к матери Уистлера – и вы почувствуете сами.

Эти четыре человека бесконечно одиноки.

Лысеющий фермер стоит рядом с женой, но мыслями он далеко, за много-много миль отсюда. И жена не глядит на художника, который ее рисует. Кристине еще далеко до дома, и она явно не в силах подняться и дойти, да если и дойдет, вряд ли ей там будет очень уютно – дом выглядит заброшенным. Мать Уистлера будто застыла в кресле, строгая и одинокая.

Что говорят о нас эти картины? Специалисты по разным фобиям выяснили, что американцы боятся змей, пауков и темноты. Но еще сильнее, утверждают они, нас пугает другое.

Мысль об одиночестве.

После смерти Майкла Джексона в июне 2009 года мало кто из комментаторов и мало кто из поклонников припомнил, что самый громкий успех поп-звезде принесла песня, отразившая его взгляды – We are the World («Мы – это весь мир»).

Джексон написал ее в соавторстве с Куинси Джонсом, чтобы собрать средства для голодающих Африки. Она побила все рекорды скорости продаж среди поп-синглов в американской истории, стала первым в той же истории мультиплатиновым синглом и получила три «Грэмми». (Не исключено, что вспоминают о ней не сразу, потому что мало кому из исполнителей она нравилась. На одной из репетиций Синди Лаупер, склонившись к Брюсу Спрингстину, шепнула: «Песня прям как для рекламы Pepsi». «Согласен», – шепнул в ответ Брюс.)

Об этом говорит даже наша музыка: мы хотим быть вместе и боимся остаться одни.

В 2004 году редакторы журнала Rolling Stone провели опрос, в котором участвовали Slash, K. D. Lang, Ramones, No Doubt и еще 100 представителей музыкальной индустрии. В заключительном номере года предполагалось назвать 500 самых великих песен всех времен. Первое место по итогам опроса заняла Like a Rolling Stone Боба Дилана о девушке по имени мисс Одиночка. Название песни взято из текста Хэнка Уильямса I'm a rolling stone, I'm alone and lost («Я – перекаати-поле, одинокое и потерянное»):

How does it feel  
No be on your own  
With no direction home  
Like a complete unknown?

(«Каково оно, быть совсем одной, всем вокруг чужой, без крыши над головой?»)

У опрошенных Rolling Stone был богатейший выбор из десятков классических песен об одиночестве: I'm So Lonesome I Could Cry Уильямса, Only the Lonely Поя Орбисона, Lonely Teardrops Джеки Уилсон, Are you Lonesome Tonight? Элвиса Пресли, Help! «Битлз» (занимавшая первое место, когда песня Дилана болталась на втором), их же Eleanor Rigby со «всеми одиночками мира», Heartbreak Hotel Пресли на «Одинокой улице», впоследствии перепета и Lynyrd Skynyrd, и Guns 'n' Roses; и Unchained Melody, спетая The Righteous Brothers, а потом U2 и Лиэнн Раймс.

Певец Крис Айзек вообще сделал себе имя на этой теме. Seven Lonely Nights («Семь одиноких ночей»), Only the Lonely («Только одиночки»), Lonely with a Broken Heart («Одинокий с разбитым сердцем»), The Lonely Ones («Одиночки») и вдогонку The Blue Hotel («Печальный отель») и Nothing to Say («Нечего сказать»).

Три наши культовые картины и множество популярных песен единогласно выражают наш величайший страх и самое заветное желание – мы боимся одиночества и хотим быть вместе.

По фильмам это тоже видно. Вот «Ларс и настоящая девушка» 2007 года. Ларс живет в гараже и выползает из своего панциря только на работу или в те редкие вечера, когда брату удается уговорами затащить его на ужин.

В один из таких вечеров Ларс, принимая приглашение, предупреждает, что придет с подругой. Брат заинтригован.

Ларс знакомит его со своей девушкой – Бьянкой. Она прикована к инвалидному креслу, но у нее есть и еще один, куда более очевидный недостаток – она резиновая кукла.

Однако эти двое любят друг друга, и постепенно остальные тоже проникаются симпатией к необычной парочке. Сюжет в лучшем случае глупый, в худшем – отталкивающий, и вообще непонятно, как из него можно сделать фильм, который будут не просто смотреть, а смотреть с удовольствием. Однако Кеннет Тэран из Los Angeles Times вместе с остальными обозревателями назвал фильм, показывающий побег Ларса от одиночества, «самым милым, самым невинным и самым прелестным из всех, что сейчас есть».

Роман Ларса и Бьянки напоминает еще одну экранную дружбу, представленную на суд зрителя в том же году. В фильме «Изгой» герой Тома Хэнкса, инспектор службы FedEx, после крушения транспортного самолета оказывается на необитаемом острове – в компании волейбольного мяча фирмы Wilson. Подружившись с мячом, Хэнкс дает ему имя Уилсон.

Дружба постепенно крепнет – настолько, что Хэнкс, рискуя жизнью, бросается в бушующие волны, чтобы спасти своего круглого друга.

Как восприняли фильм зрители? Они снова были тронуты.

Мы смертельно боимся одиночества и хотим быть вместе с кем-то.

Похоже, так было испокон веков. Смотрите, что пишет один из наших классиков, Джеймс Фенимор Купер, автор серии книг о Кожаном Чулке: «В Англии человек ест в гордом одиночестве среди таких же гордых одиночек. Он ест, когда хочет, пьет вино в молчании, читает газету по часу. Американец же вынужден подчиняться общим правилам – есть, когда едят другие, спать, когда спят другие, и ему крупно повезет, если удастся спокойно почитать газету в закускойной и никто не будет заглядывать ему одновременно через оба плеча».

Менее чем через час после полуночи в Рождество 2004 года первое по продолжительности и второе по силе из всех когда-либо зафиксированных землетрясений произошло на западном берегу Суматры.

Самым разрушительным и самым запомнившимся из его последствий стала серия цунами. Высота волны достигала 30 метров. Обрушиваясь на берег, такая волна не оставляла на нем живого места. В результате погибло 230 000 человек в 14 странах.

Толчок почувствовали и в Америке – на самом деле содрогнулась разом вся планета. Все

последующие дни и даже месяцы мы не сводили глаз с телеэкранов, оплакивали жертв, слали деньги и даже отправлялись на помощь пострадавшим странам, чтобы заново отстроить разрушенное.

Актер Джордж Клуни тоже не остался в стороне и принялся за дело немедленно. Вдохновленный многочисленными благотворительными акциями – начиная со знаменитого Живого благотворительного концерта 1985 года, на котором было собрано 284 млн долларов для голодающих Эфиопии, – Клуни за две недели организовал «Концерт надежды – в помощь пострадавшим от цунами». Он транслировался по NBC и дочерним каналам. В результате было собрано 5 млн долларов. Помимо этой суммы американцы перечислили еще примерно 13 млн, и 350 млн (не считая транспортной и военной помощи пострадавшим) выделило правительство США.

Критикуя американцев со стороны, многие называют нас себялюбивыми. Есть такое. Но вот эгоистами нас зовут немногие, и это тоже правильно. Мы не эгоисты. В любой благотворительной международной организации прекрасно знают: хочешь собрать средства на своих подопечных (будь то страдающие от «волчьей пасти», жертвы ураганов в Индонезии или нуждающиеся румынские сироты), первым делом обращайся к американцам.

Можно возразить, что взывать к американцам после цунами смысла не было – нас не застали бы дома, мы уже летели в Индонезию.

В нас есть сопереживание – это еще одна сторона стремления к общности. Стремление это выражено в словах *compassion* и *community* – «сопереживание» и «сообщество». У них общая приставка *com*, происходящая от латинского слова, которое означает «вместе». Корень *passion* (страсть) наводит на мысли о романтических страстях, однако ничего подобного – слово обязано своим происхождением латинскому *pati*, что означает «страдать». То есть в буквальном переводе *compassion* – сострадание. И, как свидетельствует План Маршалла по восстановлению послевоенной Европы и действия нашего Корпуса мира по восстановлению половины мира во времена президентства Кеннеди, никто не умеет сопереживать так, как американцы.

Именно в нем, в сопереживании, секрет успеха социально значимых маркетинговых кампаний в США – таких, например, как 10-летняя кампания Кеннета Коула, «красная» продукция Gap и других марок (Product Red) в середине 2000-х, «поделись своей удачей» на всех упаковках чая Tazo и все сегодняшнее движение «зеленых» в целом.

Может быть, в их основе тоже лежит наше желание быть заодно? Принять участие в нужном деле – значит приобщиться к чему-то большому. К счастью для всех обездоленных в нашей стране и в других странах мира, никто не умеет сопереживать так, как сопереживаем мы.

Вот список из десяти самых высокооплачиваемых актеров 2008 года. Посмотрите и попробуйте угадать, что между ними общего.

1. Харрисон Форд.
2. Адам Сэндлер.
3. Уилл Смит.
4. Эдди Мерфи.
5. Николас Кейдж.
6. Том Хэнкс.
7. Том Круз.
8. Джим Керри.
9. Брэд Питт.
10. Джордж Клуни.

Чтобы охватить всех ведущих актеров десятилетия, давайте добавим в него Шона Пенна, обладателя премии «Оскар» 2008 года за лучшую мужскую роль, а также Мэтта Дэймона, Роберта Де Ниро, Аль Пачино, Дастина Хоффмана и двух самых «горячих» американских парней – Леонардо Ди Каприо и Джонни Деппа.

А теперь призадумаемся.

При словах «ведущий актер» вам наверняка представляется классическое «высокий красавец

брюнет».

И кто же в нашем списке подходит под эти параметры? Сэндлер, Мерфи и Керри – актеры комедийные, драматических ролей у них нет. Ближе всего к идеалу Харрисон Форд, но он не брюнет. Клуни, бесспорно, брюнет и красавец, но со своим ростом около 1 м 75 см на высокого не тянет. Равно как и Депп, Ричард Гир, Сэндлер и Мерфи.

Единственный из 17 человек в нашем списке, кто может похвастаться ростом выше 1 м 80 см, – это Кейдж, которого немногие, думаю, назвали бы красавцем или брюнетом (даже когда с растительностью на голове у него было получше). Питт едва дотягивает до 1 м 80 см – да, выше среднего, но не сказать, чтобы высокий, и уж точно не брюнет.

Ведущие американские актеры высоким ростом не отличаются. Они скорее малорослые. У Де Ниро 1 м 72 см, у Пачино – 1 м 70 см. Величайший американский актер нашего поколения Марлон Брандо дорос только до 1 м 72 см. Зато он на целых 2,5 см обогнал Мела Гибсона, который, в свою очередь, обогнал Сильвестра Сталлоне с его 1 м 68 см.

Майкл Дуглас, Пол Ньюман, Джеймс Дин? 1 м 72 см. Дэймон? На волосок выше. Пенн? 1 м 70 см. Несомненно, красивый и темноволосый Том Круз? Тоже 1 м 70 см.

Что же означает этот «довольно невысокий, может быть, и красавец, иногда брюнет»? Получается, мы предпочитаем звезд, похожих на нас самих, и не любим, когда на нас смотрят свысока – в буквальном и в переносном смысле?

Давайте теперь вспомним телеведущих. Билл Каллен, Гэрри Мур и Аллен Ладден – ведущие классических телевикторин. Мур и Каллен щеголяли дурацкими стрижками ежиком, Ладден с Калленом носили толстые очки, а Мур цеплял галстук-бабочку, когда они уже давно вышли из моды.

Наше время. Джон Гудман, Джерри Сайнфелд и Крамер и Джордж, Ларри Дэвид, Дрю Керри – и так далее, и так далее. Классикой нашего десятилетия можно, пожалуй, назвать реалити-шоу *Survivor* («Последний герой») с бесменным на протяжении всех 22 сезонов ведущим Джеффом Пробстом – темноволосым и, несомненно, красивым всеми своими 1 м 72 см. У него такой же рост, как у Хауи Мэндела, ведущего когда-то популярной викторины *Deal or No Deal*, то есть всего на пару сантиметров выше, чем у Алекса Требека, ведущего классики наших телевикторин – *Jeopardy*, которой недавно исполнилось 47 лет.

Кто из телезвезд мелькает перед камерами чаще остальных? Рекорд – 16 400 часов, зафиксированный Книгой рекордов Гиннеса принадлежит Реджису Маккенне, ведущему *Live with Regis and Kelly* и бывшему ведущему «Кто хочет стать миллионером?».

Его рост – 1 м 68 см.

Посмотрите еще раз рекламу Apple, где симпатягу парня играет отнюдь не высокий, не темноволосый и не сказать чтобы классический красавец Джастин Лонг. Старый комплимент «красив, как кинозвезда», сегодня кажется странным. Если хочешь попасть на экран, надо выглядеть обычным парнем из соседнего двора. Спросите, например, типичного «соседского парня» – суперзвезду Тома Хэнкса: он припомнит, каким ботаником считался в старших классах своей оклендской школы.

А теперь сравните наших популярных актеров с английскими. С Лоуренсом Оливье, Джоном Гилгудом, Алеком Гиннесом. У каждого из них была одна черта, которая не работает на американского зрителя, считающего, что все мы равны. Эти британцы излучали самодовольство, даже высокомерие. Гилгуд, например, настолько преуспел во взглядах свысока, что режиссер Стив Гордон взял его на роль спесивого дворецкого у Дадли Мура в «Артуре». А Гиннес лучился тем самым превосходством, которое требовалось для Оби ван Кеноби в «Звездных войнах». Неамериканский характер этих актеров отражен даже в их титулах – все они сэры, рыцари британской короны.

Существует ли более разительный контраст между нами и британцами? Британские актеры – аристократия, наши актеры – такие же, как мы. И мы ощущаем сопричастность с ними.

Американцы любят сплетни о знаменитостях. Сплетни переносят небожителей на землю, на один уровень с нами, а иногда опускают ниже плинтуса. Мы узнаем, что эти простые смертные употребляют наркотики (Роберт Дауни-мл.), преследуют других звезд (Шон Янг), бьют фотографов (Шон Пенн) – или кидаются с кулаками на всех кругом (Наоми Кэмпбелл), а бывает и все перечисленное вместе взятое (Бритни Спирс и Линдси Лохан). Мы читаем о том, как они с патологической частотой изменяют партнерам и супругам. Знаменитости ведут себя точно так же, как мы, – только хуже.

Американские агенты не покладая рук спускают звезд с небес к нам на землю. Поэтому и только

поэтому Питт одевается как можно небрежнее, нахлобучивает свои дурацкие шляпы-пирожки и делает вид, что не понимает, зачем в гардеробе нужны цветные вещи. Кейдж и Кевин Спейси от фильма к фильму теряют все больше волос. Джек Николсон толстеет, лысеет и нисколько этого не скрывает.

Наши звезды – такие же, как мы.

Закономерный вопрос: куда подевались накладные волосы? Шон Коннери годами ходил с накладкой, потом пропал из виду, а потом снова возник в образе Джеймса Бонда уже без нее. Можно, конечно, возразить, что обстоятельства вынудили. Коннери со своим метром восьмьюдесятью пятью был последним действительно высоким красавцем брюнетом из популярных актеров предыдущего 30-летия.

Но и ему пришлось спуститься на несколько ступенек, чтобы стать ближе к нам. И он спустился.

Да, мы любим высоких красивых темноволосых президентов. Но президент США, помимо всего прочего, еще и верховный главнокомандующий. Поэтому мы хотим видеть в президентском кресле кого-то, кто отвечает образу командира. То есть кого-то внушительного, властного, способного осадить взглядом Никиту Хрущева, Саддама Хусейна и Усаму бин Ладена. Именно поэтому Майкла Дукакиса на знаменитой предвыборной пресс-конференции снимали наполовину высунувшимся из танкового люка, а Джордж Буш на другой пресс-конференции позировал в комбинезоне пилота истребителя. От актеров мы ждем простоты, чтобы не ущемлялось наше достоинство, а от президентов мы ждем надежности.

«Я – один из вас, – внушают нам актеры. – Может, я и красавец – зато невысокий. Я вам не сэр Уилл Феррелл, а под рубашкой у меня внушительное брюшко, свисающее над плохо сидящими шортами». Феррелл и Винс Вон завоевывают толпы поклонников, выставя себя в смешном свете. А что им еще остается с таким-то ростом: у Феррелла – 1 м 87 см, у Вона – 1 м 92 см? Если не принизят себя хоть чуть-чуть, униженными себя будем чувствовать уже мы. Приходится спускаться на землю, к простым смертным.

Не принимайте нас всерьез, словно говорят нам эти высокие актеры. Может, мы крупные величины, но мы такие же, как вы – и как невысокие актеры, которых вы так любите.

Мы – фигуры одного порядка.

Любой, кто приезжает к нам погостить, очень скоро распознает великую американскую одержимость списками бестселлеров.

USA Today и прочие издания еженедельно оповещают население Штатов о том, какие фильмы собрали больше всего зрителей, приводя список из 10 самых популярных. Каждую неделю печатается список книжных бестселлеров – уже не десятка, а первая сотня. Также еженедельно нам перечисляют самые популярные телепередачи, диски, песни в стиле кантри. На «Амазоне» приводятся постоянно обновляемые списки самых продаваемых книг – до 3 500 000 наименований.

Конечно, нам все это важно. Разумеется, нам жизненно необходимо быть в курсе чужих предпочтений – мы хотим причастности.

Возможно, в отслеживании чужих мыслей и поступков есть своя мудрость. Как заметил в своей книге 2003 года «Мудрость толпы» (The Wisdom of Crowds) Джеймс Суrowецки, поведение масс часто бывает разумным.

Когда игроки в «Кто хочет стать миллионером?» берут подсказку «помощь друга», в 65 % случаев ответ друга оказывается правильным. Впечатляет. Однако еще больше впечатляют результаты «помощи зала». По этой подсказке правильным выходит 91 % ответов. То есть коллективный разум оказывается почти на 40 % умнее, чем отдельные знакомые игроков.

Сам по себе пример с «Миллионером» теорию Суrowецки, изложенную в подзаголовке книги («Почему большинство умнее меньшинства»), разумеется, не доказывает. Но он приводит и другие примеры (вы их тоже еще увидите), демонстрирующие, как часто эксперты ошибаются, а толпа оказывается права.

Возникает вопрос: мы следуем за толпой, поскольку доверяем коллективному разуму? Или просто в самой книге, самом фильме или телешоу есть что-то привлекательное?

Мы доверяем общественному мнению – нет, мы им одержимы. USA Today публикует свои списки регулярно, под заголовками вроде «Мы любим кантри» или «Мы стали больше смотреть телевизор». Опросы, опросы, опросы. Одна из самых популярных в США книжных серий по бизнес-тематике, написанная Маркусом Букингемом, создана по результатам опросов, проведенных компанией Gallup. В опросах участвовало 1,7 млн человек. Что это как не та самая «мудрость толпы»?



Нам интересно знать, что смотрят и читают другие, потому что мы хотим поучаствовать в обсуждении просмотренного и прочитанного. У нас нет ни малейшего желания оставаться в стороне – и это немаловажно. Мы жаждем причастности.

Эта тенденция тоже не укрылась от великих маркетологов. Возьмем, к примеру, Роджера Хорчоу, который уже не первый год владеет одним из самых успешных каталогов – Horchow Catalog. Внимание любой покупательницы обязательно привлекут тиковый письменный прибор и датские бронзовые кухонные часы. И зачастую привлекут именно тем, что как раз эти два предмета полюбились и остальным. Откуда покупательница это узнает? Ей скажет Роджер. Тремя простыми словами, которые возникают в каталоге тут и там: «Самый популярный товар».

– Смотрите, вот что покупают остальные, – сообщает своим клиентам Роджер и получает в ответ совершенно американскую реакцию.

– Да, пожалуй, и мне надо.

Индекс Доу-Джонса, отражающий курс акций 30 высоконадежных компаний, впервые перешагнул рубеж 5000 в ноябре 1995 года, за каких-нибудь три с лишним года вырос почти вдвое. В марте 1999 года он достиг 11 000. К 2000 году от показателей захватывало дух – 315 % роста всего за 10 лет, почти в три раза быстрее среднего темпа.

После нескольких заметных падений – например, на 1360 пунктов после 11 сентября, 9 января 2006 года показатели снова достигли отметки 11 000, и кривая роста устремилась вверх почти вертикально.

Менее чем за семь месяцев индекс Доу-Джонса скакнул до 14 164.

Все понимали, что это беспрецедентно, однако слишком немногие сознавали, что долго так продолжаться не может. За последние 100 лет курс акций повышался в среднем на 10 % с небольшим в год. Прирост в 125 % за 10 лет в эту норму вписался бы, а неожиданный всплеск в 315 % – уже нет.

Каждый день CNN и прочие выдвигали предположения насчет причин такого стремительного роста: стабильность технологического сектора, хорошие прогнозы по инфляции, доверие инвесторов к председателю совета управляющих Федеральной резервной системы Алану Гринспену. Другое объяснение, которое сейчас кажется гораздо более вероятным, им даже в голову не пришло.

Люди покупали акции вслед за другими.

Джон и Дон купили акции, потому что акции купили Ким с Клиффом, и Кевин с Джули, и все остальные – и они не хотели отставать. Только представьте, что пришлось пережить Джону и Дон. Неделями выслушивать от друзей разговоры о брокерах, об инвесторской интуиции, благодаря которой их портфель вырос на 40 %. Одну беседу в таком духе наша пара еще способна выдержать (как и все мы), но три – это уже выше всяких сил. Вот те, кто стал инвесторами с 1996 по 2001 год, и сломались.

Финансовые консультанты слышали эти разговоры на каждом шагу. «Мой приятель Дэвид здорово наварил на Pfizer», – делился Джон. «Брауны в прошлом году так много получили, что Эва даже с работы ушла», – поддакивала Дон. И так далее в том же духе. Все оглядывались на других.

В этом и крылся подвох. Дэвид с Эвой и все остальные зашибали огромные суммы. Джон и Дон не хотели никого обгонять – главное было не отстать. Не выпасть из строя.

Когда ситуация на рынке и в экономике стала прямо противоположной, эти люди не утратили рвения – просто сменили колею. Представьте себе середину июня 2009 года, самый разгар жуткого кризиса. Вы отправляетесь в ближайший торговый центр, предвкушая, как на этот раз вы спокойно припаркуетесь у самого входа – кризис же, кто сейчас поедет за покупками?

Въезжаете. И что? Ни одного свободного места. Наверное, неудачный день, какая-нибудь гигантская распродажа.

А вот и нет. Количество посетителей в торговых центрах летом 2009 года почти не изменилось по сравнению с предыдущими годами. Мы продолжали ходить по магазинам.

Помимо торговых центров были и другие способы слиться с толпой. Несмотря на кризис 2009 года, четыре бейсбольные команды – из Мичигана, Пенсильвании, Теннесси и Техаса – снова собрали на своих домашних матчах по 100 000 с лишним болельщиков, а средняя в первой категории команда собирала по 42 000 с лишним.

Обратите внимание на то, как эти матчи транслируют по телевидению, – сразу заметите их объединяющий характер. Когда одна из команд делает какой-нибудь потрясающий бросок, камера

тут же поворачивается к толпе – показать бурный восторг. Камера наблюдает не только за игрой, но и за окружающими. Ей, как и нам, интересно смотреть, как они ликуют, делают покупки или скупают акции.

Мы любим приобщаться.

В 1973 году Harley Davidson была в Соединенных Штатах почти монополистом – ее доля на рынке составляла целых 77,5 %. Марка стала еще более культовой после выхода на экраны в 1969 году фильма «Беспечный ездох», где по сюжету двое байкеров на «харлеях» Уайетт (Питер Фонда) и Билл (Дэннис Хоппер) отправляются «в поисках Америки» из Лос-Анджелеса в Луизиану, на Марди Гра. После этого фильма на небосклоне засияли звезды Джека Николсона и Хоппера.

Однако в 1973 году оплот Harley в Милуоки подвергся неожиданному удару со стороны японцев – Yamaha, Honda, Suzuki и других производителей более легких и мощных мотоциклов. Давние владельцы «кабанов» – учитывая, насколько вес «харлея» превышает вес аналогичной «ямахи», прозвище оказалось как нельзя более метким – остались верны своим массивным друзьям, а вот молодежь выбрала легкость и стремительность японцев (а заодно их более низкую стоимость).

Недорогие японские мотоциклы наводнили рынок и основательно его всколыхнули. Harley начала истекать кровью. Через несколько лет доля ее продукции на рынке резко упала: теперь на американских шоссе лишь каждый четвертый мотоцикл был «харлеем». Почти половину (44 %) составляли «хонды».

Можно возразить, что Honda просто вовремя разглядела перспективы и проявила свою сволочную сущность. Она решила опорочить Harley – и преуспела, благодаря целой цепочке событий.

В 1969 году, видя небывалый успех фестиваля в Вудстоке, группа «Кросби, Стиллз, Нэш энд Янг» решила отметить конец года таким же мероприятием на Западном побережье. Они быстро подписали на это дело две другие знаменитые рок-группы – «Сантана» и «Джефферсон эйрплэйн». А потом обеспечила массовый сбор, пригласив «Роллинг стоунз».

Для выступления «роллингов» нужно было организовать надежную охрану. По счастливой случайности предполагаемое место проведения фестиваля находилось неподалеку от колыбели «Ангелов ада» – идеальная охрана, лучше не придумаешь. Лидеру группы Мику Джаггеру уже доводилось нанимать лондонских «Ангелов», когда «роллинги» выступали в Лондоне. Байкеры проявили себя достойно.

Однако, как впоследствии выяснилось, у лондонских «Ангелов» характер был куда более ангельским, чем у их американских собратьев.

Своей подмоченной репутацией эта маленькая группа байкеров-неформалов, официально зародившаяся в 1948 году в Окленде, штат Калифорния, обязана была нашумевшим событиям лета 1947-го: беспорядкам на День независимости 4 июля в калифорнийском Холлистере. С легкой руки San Francisco Chronicle беспорядки немедленно получили огласку. Заголовок в газете гласил: «70 мотоциклистов захватывают город».

Падкие на сенсации, из которых получают красочные фоторепортажи, журналисты из Life немедленно отправились на место событий. Там они попросили одного из оставшихся в Холлистере байкеров попозировать, прихлебывая пиво, на мотоцикле на фоне собранной репортерами горы пивных бутылок. Статья в Life получилась внушительная, более 1500 слов, – интерес читателей был гарантирован.

Большая статья с яркой фотографией отпечатала в сознании американцев образ неуправляемого пьяного байкера-неформала. Через три с половиной года в Harpers вышла статья под названием «Вторжение байкеров», основанная на материалах Life. Прочитав статью и моментально уловив ее кинематографический потенциал, постоянный подписчик Harpers режиссер Стэнли Крамер взялся за дело. Через два года, в 1954-м, вышел фильм под названием «Дикарь» с Марлоном Брандо в главной роли.

Картина Крамера породила целый пласт фильмов о байкерских группировках. Много лет спустя редакторы Life признали, что своей статьей создали слишком отрицательный образ байкера, который мотоциклисты с тех пор пытаются изжить. Самыми типичными представителями таких байкеров-неформалов как раз и считаются «Ангелы ада».

Однако Мик Джаггер не выписывал ни Life, ни Harpers. Он понятия не имел о Холлистере. Во время тех беспорядков он жил в Лондоне – и было ему без трех недель пять лет. Джаггер просто считал (вот что бывает, когда считаешь, а не думаешь), что американские «Ангелы» ничем не отличаются от английских, которых он любил и которым доверял. Но они оказались другими. Британские «Ангелы» даже внешне были похожи на Джаггера – тощие, с длинными волосами, иногда женоподобные и совсем не страшные.

Итак, с «Ангелами» был заключен договор на обеспечение безопасности – за 500 долларов в пивном эквиваленте.

Теперь все было готово к тому, чтобы гоночная трасса Альтамонт стала новым Вудстоком, гимном любви, миру и рок-н-роллу.

Однако с самого начала все пошло не так. День открытия, 6 декабря 1969 года, омрачился несколькими смертями. Двоих гостей сбил скрывшийся с места происшествия водитель, еще один человек утонул в оросительном канале. Охранные способности «Ангелов» оказались под сомнением.

В середине дня над фестивальной площадкой завис, позируя, а потом приземлился вертолет. Оттуда высыпали и ринулись на сцену «роллинги». К этому времени отношения между «Ангелами» и зрителями уже успели накалиться. В довершение всего кто-то опрокинул один из байков. Вскоре после этого один из «Ангелов» отправил в нокаут Марти Баллина из «Джефферсон эйрплэйн», и группа «Грэйтфул дэд», главный организатор фестиваля, покинула площадку, отказавшись выступать.

Дальше хуже. Басист «роллингов» Билл Уаймэн не успел на вертолет, и группа не могла начать выступление без него. Когда наконец удалось начать, уже давно стемнело. На записи видно, как нервничает Джаггер во время исполнения Gimme Shelter. И понятно почему: запасы выставленного на 500 долларов пива у «Ангелов» уже подходили к концу.

Минут 20 спустя, когда «роллинги» играли свою классику Under My Thumb, 18-летний парень у самой сцены вытащил пистолет и, как многим показалось, нож. С дикими глазами он, шатаясь, пошел к сцене.

Заметив человека с оружием, несколько «Ангелов» бросились в толпу. Один из байкеров, Алан Пассаро, уложил возмутителя спокойствия одной левой и пырнул ножом, зажатым в правой. Джаггер, прекратив петь, с тревогой наблюдал за происходящим – момент запечатлен во всей красе в документальной ленте Gimme Shelter, вышедшей несколько месяцев спустя.

«Роллинги» продолжили и закончили выступление, не подозревая, что Мередит Хантер уже умер от раны, нанесенной байкером. Пассаро позже предъявят обвинение в убийстве, но адвокату удастся доказать, что он действовал в пределах необходимой самообороны, и суд его оправдает.

Однако после декабрьских событий и последующего документального репортажа «харлеи», неотделимые в глазах общественности от «Ангелов», начали прочно ассоциироваться с провалившимся Альтамонтом. Но на этом дурные ассоциации не закончились. Если посмотреть ту самую документальную ленту Gimme Shelter, замечаешь одну неприятную особенность: все исполнители и байкеры – белые. Мередит Хантер был черным.

Маркетинговый отдел Honda немедленно уцепился за подаренную судьбой возможность (если Вудсток называли пиком «эпохи любви», то Альтамонт стал ее трагической кончиной). Беду Harley можно было превратить в настоящую катастрофу – и сделать стартовой площадкой для Honda. Рекламное агентство Daly and Associates приступило к работе и вскоре создало оружие.

Волка в овечьей шкуре.

Слоган из восьми слов, такой невинный на первый взгляд – хоть сейчас в рекламу Pepsi. Большинство из видевошедших ролик просто не уловили истинный смысл, скрытый за милым фасадом типа «Я угостил бы "колой" весь мир». На самом деле Honda и рекламщики хотели внушить американцам: «Не покупайте "харлей", потому что байкер на "харлее" ворвется в ваш мирный город, помочится на вашу куртку, а потом забьет вас до смерти бильярдным кием».

Это американцы, по замыслу руководителей и рекламщиков Honda, должны были прочитать между строк. А внешне все выглядело вполне невинно: «You meet the nicest people on a Honda» («На "хонде" ездят милейшие люди»). А на «харлее», соответственно, страшные зверюги с бильярдными киями наперевес.

Уже подраненная Harley после этой рекламы и резкого повышения продаж у Honda вынуждена была занять оборону. Откреститься от «Ангелов ада» целиком и полностью она не могла – отчасти потому, что образ отчаянного байкера нравился мужчинам, отчасти потому, что он нравился женщинам. Мы любим сорвиголов – но не любим головорезов, размахивающих бильярдными киями.

Осознание того, что их мотоциклы не сравнятся по скорости, маневренности и доступности с японскими, боязнь убить «кабана», избавив его от массивности и брутальности, и та дыра, в которой оказался бренд, заставили Harley искать выход. Вместо того чтобы стирать из общественного сознания образ татуированного «Ангела», Harley приняла его, отчистила, отмыла – и обратила (вместе со страстной преданностью «харлеям») в свою пользу.

Десятки тысяч обладателей «харлеев», прикипевших к ним душой, щеголяли татуировкой в виде

логотипа Harley на предплечье. Именно этот образ и вдохновил компанию, однако на то, чтобы осознать его потенциал, ушли годы. Зато, когда осознание пришло, результат получился впечатляющий.

В 1985 году творческая группа Harley собралась в Кармайкл-Линч в Миннеаполисе и вместе с копирайтером Роном Сакетом и арт-директором Дэном Крумвайде принялась размышлять над всеми этими татуированными бицепсами.

Крумвайде предложил такую фотографию: крупный план мощного бронзового бицепса, выглядывающего из короткого рукава белоснежной рубашки. На бицепсе – логотип Harley. Сакет, вникнув, насколько надо любить марку, чтобы оттиснуть ее логотип на собственной коже, придумал слоган с подтекстом «вы, пуляльщики на японских мотиках, призадумайтесь»:

«Есть ли что-то, что настолько же дорого вашему сердцу?»

Однако самый сильный ответ противнику появился у Harley еще за два года до этого, когда ее маркетологи осознали великую американскую черту – мы жаждем причастности. И тогда объединенная милуокско-миннеаполисская команда выступила с сумасбродной идеей – что если создать новую байкерскую группировку?

Новую, еще более многочисленную, чтобы «харлей» был не просто мотоциклом, а объединяющим звеном в сообществе единомышленников.

Из этой идеи родилась самая успешная маркетинговая стратегия в истории колесного транспорта – созданная в 1983 году группа HOG («кабан») – Harley Owners Group (Объединение владельцев «харлеев»). За четыре года в нее вступило 73 000 человек. Сегодня количество участников приближается к полумиллиону.

Покупая «харлей», вы получаете бесплатное годовое членство в HOG, с доступом в любое из 900 местных отделений. Это самое крупное в мире объединение мотолюбителей, спонсируемое выпускающей компанией. Ежегодно проводится несколько общенациональных ралли и отдельные ралли в каждом штате.

Эти клубы, с одной стороны, подпитывают преданность байкеров своим мотоциклам, а с другой – выступают идеальным «лицом» марки. Кроме того, с их помощью руководство Harley воплощает в жизнь то, что у японцев называется генти генбуцу – «маркетинг непосредственного наблюдения», возможность отправиться на место событий и увидеть все собственными глазами. Руководство и сотрудники Harley посещают мероприятия HOG почти каждые выходные с Пасхи до Хэллоуина, выясняя предпочтения байкеров.

Создатели сайта HOG фактически вторят тому, что я пишу в этой главе. Смотрите сами:

«Человеку свойственна жажда приобщения, желание стать частью чего-то большего. Нам нравится сознавать, что весь Harley Davidson – от главы компании до новоиспеченного обладателя "харлея" – это единая дружная семья. Хотите к нам? Тогда вступайте в HOG».

HOG отражает основную тенденцию – сообщество как услуга. Хороший маркетолог всегда задается вопросом: «Как объединить наших клиентов?» Nike, например, создает по всей стране беговые клубы при своих магазинах.

Sony заложила возможность объединения в саму игровую приставку Playstation – можно играть друг с другом по Интернету и общаться через гарнитуру с микрофоном и наушниками.

Tazo постоянно подчеркивает, что их чай – это не просто средство утоления жажды, но и объединяющий элемент. «Заварите чай. Заведите беседу. Так начинается дружба», – напечатано на полках в их магазинах.

American Express тоже умело пользуется тенденцией. Много лет основными козырями компании были безопасность карточек – «Не выходите без нее из дома» – и их престиж. А потом в American Express решили, что вместо этого надо продвигать клуб – и держатели карточек стали называться членами клуба. Об этом свидетельствует надпись на карточке.

На случай, если мы вдруг не уловили мысль, в 2007 году American Express решила сделать ее подходчивее. Слоганы предыдущих – весьма успешных – кампаний «Вы меня знаете?» и «Моя жизнь. Моя карта» ушли в прошлое. Теперь, чтобы клиенты наверняка осознали, что перед ними пропуск в клуб, а не карта, вопрос звучит так: «Are you a card member?» («А вы получили членскую карту?»).

Почему вы больше не едите в Ruggieri's?

Вполне закономерный вопрос, учитывая, что в этом итальянском ресторанчике на Холме, в

итальянском квартале Сент-Луиса, перебивал, кажется, весь город. Вопрос был адресован бывшему официанту Ruggieri's Йоги Берра – тому самому Йоги Берра, знаменитому кетчеру «Нью-Йорк янкиз». Ответ его получил не меньшую известность, чем сам Йоги.

- Туда никто больше не ходит. Слишком людно.

Сегодняшние рестораторы с ностальгией вспоминают старые добрые времена. В наши дни, заходя в заведение, где раньше приходилось по три четверти часа ждать свободного столика, вы, скорее всего, услышите лишь гулкое эхо собственных слов.

Однако есть одно примечательное исключение.

Несмотря на экономический кризис, в 2009 году в кафе-пекарнях Panera продажи только выросли (в дополнение к трехпроцентному росту в 2008 году). Инвесторы обратили внимание на то, что с 1999 по 2009 год акции Panera взлетели на 315 %, оставив позади другие ресторанные компании.

У Panera сильная концепция – быстрая, но здоровая еда, однако редко какому ресторану удастся выдвинуться лишь за счет продукции. McDonald's, например, завоевал мир вовсе не бургерами, а тем, что на фоне «забегаловок» со всеми «вытекающими» – жирными ложками, жвачкой под столешницами и туалетами, куда даже зайти страшно, – сверкал безупречной чистотой.

Секрет успеха Panera тоже не в быстрых бутербродах.

В любое время дня, проходя мимо ближайшей Panera, вы увидите (витрины не случайно сделаны такими большими), что внутри полно народу. Решив, что все пришли туда перекусить, вы тоже заходите, положившись на коллективный разум и вкус. В пекарне вас обволакивает невероятно уютный, волнующий с детства запах свежеспеченного хлеба, подкрепляя ощущение, что вас тут любят и ждут.

Этот аромат – секрет фирмы. Таких секретов у совладельца компании Рона Шейха не один, и именно они способствуют процветанию Panera.

А вот еще один пример того, что в компании понимают наше стремление стать частью общего. В январе 2005 года Шейх начал проводить в своих кафе бесплатный WiFi, который скоро разросся в самую разветвленную сеть в мире. Надо сказать, что вначале Шейха от этого отговаривали почти все. Но он был уверен, что бесплатный доступ в Интернет идеально справится со своей задачей – привлечь в кафе посетителей. Сколько же народу Panera надеялась собирать? Ну хотя бы от случая к случаю? Точка отсчета – 22 млн человек. Именно столько сейчас в Америке работают вне офиса. Для каждого из таких сотрудников Panera – это потенциальный кабинет (со свежим кофе, запахом горячей выпечки и хорошей компанией).

Стать для американцев «третьим домом» (после собственного жилища и работы) пытался и Starbucks. Однако там в обязательном порядке требуется карточка постоянного клиента и существует двухчасовое ограничение на пользование бесплатным WiFi. Panera, которая не берет денег за доступ и не ограничивает вас во времени, кажется куда роднее. Ведь родителям тоже не придется в голову брать с детей деньги за Интернет.

Вот так Panera (которая, что примечательно, базируется в Сент-Луисе, родном городе Берра и Ruggieri's) удалось, кажется, переиначить знаменитый афоризм знаменитого бейсболиста. Panera манит своей многолюдностью, неиссякаемым потоком посетителей, который замечаешь с улицы в любое время дня, – и хитрыми уловками, которых не замечаешь.

### 3. Сила привычки

По крайней мере раз в год ведущий американский журнал меняет дизайн, чтобы выглядеть более современно. И каждый раз редакторы и сотрудники внутренне напрягаются, зная, что за этим последует – лавина обычных и электронных писем от недовольных читателей.

«Лучшее – враг хорошего», – возмущаются подписчики. Разными словами они все твердят одно и то же: нам нравился старый дизайн.

Похожие примеры можно наблюдать на каждом шагу: мы упорно цепляемся за привычное и знакомое. Следующие главы – яркое тому доказательство.

В какие-нибудь считанные дни после 9 сентября 2006 года тысячи жителей Чикаго перестали приходить в универмаг Marshall Fields на Стейт-стрит.

Ни один из коренных чикагцев и предположить не мог, что когда-нибудь такое произойдет, – ведь годами универмаг был для них вместо городской площади. Назначая встречу в центре города, чикагцы, следуя незыблемой традиции, договаривались «увидеться под часами в Marshall Fields». Однако осенью 2006 года традиция нарушилась.

И экономический спад тут ни при чем. Той осенью экономика США стремительно набирала обороты. И сам магазин тоже не изменился – то же здание, те же товары. Изменилось лишь одно. Название.

Marshall Fields превратился в Macy's.

На самом деле смена названия была не первой в истории этого магазина: за 24 года до этого его приобрела британская фирма British & American Tobacco. Еще через несколько лет он перешел в собственность миннеаполисской Dayton-Hudson, которая потом превратилась в Target. Затем он еще раз сменил владельца, потому что Target продала его May Company.

То есть уже почти три десятилетия магазин Marshall Fields не имел никакого отношения к первой компании-владельцу. Но его название оставалось прежним.

Теперь же, казалось бы, одно культовое название менялось на еще более культовое. Магазин Macy's увековечен в фильме «Чудо на 34-й улице» (там располагается нью-йоркский Macy's) и накрепко вбит в американское сознание знаменитым ежегодным парадом, который Macy's устраивает на День благодарения – каждый год его смотрят около 44 млн человек.

Но при всем при этом объявление о смене названия было встречено массовой акцией протеста (под знаменитыми часами, разумеется). Ровно через год акцию повторили.

Жители Чикаго требовали вернуть Marshall Fields и все, что было связано с этим названием, – походы за покупками с лучшими друзьями, рождественские витрины, рождественские гимны, папино возвращение домой с фирменными пакетами Marshall Fields, полными сюрпризов. То, что сам магазин остался прежним, не имело значения. А вот название – имело. Без названия магазин был уже не тот, пусть даже в нем больше ничего не изменилось.

Люди хотели привычного и знакомого, того, что значил для них Marshall Fields, – того, что он значил для них всю сознательную жизнь. Marshall Fields нес некую идею, которая исчезла вместе с названием.

Мы любим привычное, особенно если оно наполнено особым смыслом. Marshall Fields ассоциировался с подарками, шопингом, Рождеством, с друзьями, которым назначали встречу под часами. Привычное может наскучить, но теплые воспоминания – никогда, а их-то и создают великие бренды. В сентябре 2006 года Macy's пришлось убедиться в этом на собственном опыте.

С момента возникновения телевидения и последующие 20 с лишним лет американские ситкомы были похожи друг на друга, как две капли воды. Все, от «Папа знает лучше» и «Доби Гиллиса» до «Моих троих сыновей» и «Приключений Оззи и Харриет». Отцы там явно не работали, только приходили домой с работы и, открывая входную дверь, восклицали: «Дорогая, я дома!»

Любящие домочадцы неслись встречать папочку, он срывал свою фетровую шляпу, обнимал жену за тонкую талию, обтянутую хлопковой тканью свежевыглаженного платья, и говорил: «Привет, малыш Рики!/Бобер!/Дети!»

Женщина там всегда была мамой, которая в переднике либо выходила из кухни, либо возвращалась на кухню. Родители обожали детей, никогда не кричали на них и всегда давали мудрые советы. Секс еще не придумали.

Поэтому многие пришли в самый настоящий ужас, увидев Фреда Макмарри, этого классического

ситкомовского папочку из «Моих троих сыновей», олицетворение платонической семейной идиллии, в «Двойной страховке». Как мог самый добрый папа в Америке превратиться в злодея Уолтера Неффа? Как он мог курить и сально ухмыляться чужой жене? Как он мог соблазниться этой гадюшкой Барбарой Стэнвик и помочь ей устранить мужа, чтобы на деньги, полученные от двойной страховки, зажить припеваючи с этой «черной вдовой»?

Таким американское телевидение оставалось на протяжении двух десятилетий: 70 вариаций на тему «Папа знает лучше, не кричит на маму и не спит с ней».

Потом настал год 1970-й.

Почти весь 1969 год Альберт Брукс работал над пилотным выпуском телесериала, где главная роль предназначалась жене Роба Петри из «Дика ван Дайка», актрисе Мэри Тайлер Мур. Поскольку уже отгремел Вудсток и наступила эпоха противозачаточных таблеток и сжигания бюстгалтеров, появились феминистский журнал Ms и нефеминистский Playboy, Брукс задумал сериал, совершенно непохожий на предшествующие. Главная героиня будет не примерной женой, проводящей круглые сутки у плиты, а свободной женщиной, цель которой – карьера и мужчины.

Брукс не собирался окружать Мэри всякими мягкотелыми Оззи, Бобрами и Уолли. Ему нужны были нервные и ершистые. Поэтому он придумал Теда Бакстера, напыщенного болвана, мнящего себя лучшим на свете радиоведущим, который не знает отбоя от поклонниц. А еще Роду – крикливую, плаксивую и неразборчивую в связях соседку героини и Лу – сурового орущего начальника.

Персонажей Брукса, в отличие от персонажей остальных сериалов, было, за что невзлюбить – что зрители пилотных выпусков и сделали.

Невзлюбили всем сердцем.

Зрители на предварительном просмотре просто возненавидели этот сериал. Мы любим мягкость, которой не было у Роды. Зрители прозвали ее «колючкой». А с Тедами Бакстерами – самовлюбленными хвастунами – половина аудитории сталкивалась каждый день на работе. Филлис – такая же самовлюбленная и самодурствующая квартирная хозяйка (в великолепном исполнении Клорис Личман) – тоже пришлось зрителям не по нутру. Американцы терпеть не могут снобов – тех, которые делают вид, будто не знают, что все мы созданы равными.

А Мэри? Сколько лет она была женой замечательного Роба Петри, а теперь вдруг не замужем и встречается с другими. Как она могла? Где Роб?

Зрители пилотных выпусков не приняли сериал, потому что он слишком отличался от прежних. Это как с новыми песнями: в первый раз вам не нравится, во второй вы, скрепя сердце, слушаете, а потом не можете оторваться. Первая встреча с непривычным вызывает неприязнь, а неприязнь – она как болезнь, и от того, что с нею связано, хочется держаться подальше.

Проект, который так и назвали «Мэри Тайлер Мур», оказался непривычным, а мы любим привычное и знакомое.

Предварительные просмотры чуть не привели к совершенно невыносимой сегодня развязке: сериал думали не допустить до эфира. Но CBS уже не успевала отменить показ первой серии. Поэтому она вышла под названием «Все дышит любовью».

К счастью, телезрителям, в отличие от зрителей предварительных просмотров, сериал понравился, однако до настоящего хита ему не хватало какого-то пустяка – нескольких миллионов зрителей. К концу сезона сериал немного набрал обороты, но по-прежнему дальше 22-го места в рейтинге подняться не мог.

Пошел второй сезон – и как пошел! В 1971–1972 годах сериал прыгнул на 10-е место, затем, в 1972–1973-м, на седьмое. Он стал хитом и был уже на пути к легенде, к фильму, который будут называть лучшей комедией в истории телевидения.

Что же произошло? Почему «Мэри» провалилась на предпросмотрах и расцвела в эфире?

Все дело в том, что непривычное стало привычным.

Как та песня, в которую вы с четвертого раза влюбляетесь и начинаете подпевать. Зрители постепенно привыкали к Теду, Филлис, Роде и Мэри. Американцам импонировало то, что эти герои точно такие же, как мы, – небезупречные. Лу рвет и мечет, Тед бьет баклуши, Филлис кокетничает, Рода надувает губы. В этом сериале не было папы, который «знал лучше». Тед Бакстер вообще ничего не знал. И именно это оказалось привычнее.

Что же было потом?

На два года сериал немного сполз в рейтинге – на девятое, потом на 11-е место. А потом настал сезон 1975–1976 годов.

Сериал вдруг резко пошел вниз и оказался на 19-м месте. Прозвенел первый тревожный звонок. В 1976–1977 годах он полетел камнем в пропасть – 39-е место. А 19 марта 1977 года зрители наблюдали с экранов самое, пожалуй, щемящее окончание телешоу за всю историю телевидения. Мэри выходит из студии, где она работает, и выключает свет. На несколько секунд гаснут экраны по всей Америке.

Потом, скрипнув, дверь студии приоткрывается. Заглянув внутрь, Мэри снова закрывает за собой дверь – теперь уже навсегда.

Почему же звезда Мэри, засиявшая так ярко, закатилась так быстро? Потому что привычное и знакомое слишком скоро приедается. Сценаристы выдохлись, у них не хватало фантазии на новых персонажей и сюжетные повороты. В 1974-м дело слегка поправило появление Сью Энн Нивенс (в исполнении Бетти Марион Уайт), «Счастливой домохозяйки» и первой на телевидении охотницей за молодыми красавцами. Возможно, помогла удержать рейтинг и бестолковая милашка Джорджет, которую сценаристы ввели двумя годами ранее.

Однако рано или поздно все новое устаревает.

В довершение всех бед то, что поначалу казалось непривычным в «Мэри» – все эти «неприятные» персонажи, – в конце концов так полюбили зрители, что и остальные каналы стали плодить то же самое. Когда «Мэри» пошла на второй сезон, NBC подарила нам самого, пожалуй, отталкивающего персонажа за всю историю телевидения – Арчи Банкера из «Все в семье», который во время показа второго сезона «Мэри» притягивал к экранам больше всего зрителей.

«Ух ты! – решили продюсеры. – Если уж зрители приняли Арчи, этого грубияна, гомофоба, расиста, ура-патриота и гонителя хиппи, то почему не пойти дальше? Создадим неприятного чернокожего, который ненавидит всех и вся и в полном соответствии с духом "я-столетия" любит только себя». Так родился Джордж Джефферсон из «Джефферсонов», к пятому сезону «Мэри» взлетевших на четвертое место в рейтинге. Может, Джордж с домочадцами вскарабкались бы и выше, но вмешался другой неприятный чернокожий – Сэнфорд из «Сэнфорда и сыновей» в исполнении Редда Фокса. Сэнфорд и опередил Джефферсонов, заняв в тот год второе место.

И тогда два продюсера из Лос-Анджелеса пришли к закономерному выводу. Если зрители приняли парочку невыносимых чернокожих и одного невыносимого упертого консерватора, почему не пойти еще дальше? Сделаем героиней сериала невыносимо отталкивающую либералку.

Вуаля! На свет появляется «Мод» с Беа Артур в главной роли и в тот же год занимает девятое место в рейтинге.

А что случилось с колючей подругой Мэри Родой и ее невероятно эгоистичной квартирной хозяйкой Филис, которых так невзлюбили зрители «Мэри Тайлер Мур» на предпросмотрах? Разумеется, каждая получила по собственному сериалу. На следующий год «Филис» красовалась на шестом месте, «Рода» финишировала девятой.

Что было дальше, думаю, догадываетесь.

Привычное стало приедаться. Еще через год и Рода, и Филис выбыли из первой двадцатки. К концу сезона закрыли «Филис», к концу следующего – «Роду».

Если кому-то еще не ясно, почему автомобилестроители каждый год меняют модели, а компьютерные разработчики предлагают новую версию программы через два месяца после выхода предыдущей; почему раньше Мадонна постоянно преображалась до неузнаваемости, а теперь вслед за ней и Кристина Агилера; почему Monday Night Football постоянно представляет новых звезд, музыку и новые проморолики, хотя стоит это немалых денег, – если кто-то по-прежнему не видит объяснения этим и многим другим подобным явлениям, ответ надо искать в истории ситкомов 1970-х.

Мы хотим привычного, но не устаревшего.

Девятого февраля 1964 года в восемь с небольшим вечера по восточному времени уровень преступности в Штатах на целых 20 минут резко упал, а мужские залы американских парикмахерских на 20 лет остались почти без клиентов.

Впервые появившись в тот вечер на экранах американских телевизоров в шоу Эда Салливана на канале CBS, «Битлз» повергли страну в пучину битломании. Шоу смотрели 73 млн американцев – то есть фактически каждый третий мужчина, женщина или ребенок в стране. На улицах не было ни души.



Теперь, почти полвека спустя, мы понимаем, что журнал Rolling Stone провозгласил этих парней группой номер один из всех когда-либо существовавших, а Time включил в сотню самых влиятельных людей XX столетия благодаря их таланту. Однако своим триумфом британская четверка была обязана еще кое-чему, кроме таланта.

Точнее, кое-кому. Пятому британцу, отлично разбиравшемуся в американском менталитете.

Начнем с факта, который станет для многих откровением: изначально «битлам» в Штатах не светило ничего. Через несколько месяцев после того, как они прогремели в Британии, студия EMI предложила Capitol Records права на выпуск сингла Please, Please Me в Штатах. Capitol отказалась. Тогда EMI обратилась с тем же предложением к Atlantic Records. Та отказалась тоже.

Наконец EMI удалось уговорить на запись сингла маленькую студию Vee-Jay, и 7 февраля 1963 года пластинка наконец вышла – ровно за год до того, как «Битлз» впервые ступили на американскую землю. Однако американцев запись не впечатлила, продано было лишь 7310 экземпляров.

Провал Please, Please Me подтвердил, что Capitol и Atlantic не зря отвергли «битлов» и что студии прекрасно разбирались в тенденциях американской музыки. На момент выхода сингла только одному британцу удалось засветиться в первой десятке – Фрэнки Айфилду с песней I Remember You, которая осталась его единственным американским хитом. Американские студии решили, что незачем испытывать судьбу – все британцы обречены в Штатах на провал.

У руководителей студий появился повод похвалить себя за проницательность, когда вечером 28 сентября 1963 года самый знаменитый диджей того времени Мюррей Кей выпустил битловскую She Loves You в эфир мощной рок-н-рольной радиостанции 1010 WINS. Если кто-то из ведущих и мог раскрутить запись в те дни, то только Мюррей Кей. Однако телефоны в его студии в тот вечер молчали, словно никто и не слышал песни.

Через месяц руководители студий звукозаписи хвалили себя за дальновидность еще больше. Этим октябрьским днем Дик Кларк представил She Loves You в своей субботней рок-н-рольной передаче American Bandstand, в разделе «Оцените песню».

Подростковая аудитория выдала «битлам» полупроходной балл – 71 из 98 возможных. Однако это было еще не самое худшее. Фотографию ливерпульской четверки подростки встретили громким хохотом. Они смеялись над странными стрижками, которые тут же презрительно обозвали «швабрами». Пиджаки без воротника и итальянские кожаные длинноносые туфли на каблуках довершили дело – в 1963 году за такой наряд из половины американских баров четверку бы просто вышвырнули.

Кларк выпустил композицию в эфир исключительно в виде одолжения. Тем летом права на исполнение песни в Штатах приобрел его приятель Берни Бинник, который и попросил Кларка об услуге, прекрасно зная, каким влиянием пользуется American Bandstand. Бинник убеждал друга, что смесь привычного (американское звучание, что-то между Чаком Берри и Бадди Холи) и незнакомого (стиль британских «модов») обеспечит битлам успех.

Ответ Кларка войдет в анналы.

– Ты спятил! Они пролетят с треском.

Please, Please Me уже провалилась, Capitol и Atlantic получили зачет за проницательность. She Loves You обсмеяли на шоу Кларка, а сам Кларк советовал всем, кто предрекал «Битлз» успех, обратиться к врачу. В рейтинги журнала Billboard песня так и не попала.

Тогда, обеспокоенный, но не обескураженный, за дело взялся пятый участник группы – менеджер Брайан Эпстайн. Пятого ноября, на следующий день после выступления перед британской королевской семьей, он вылетел в Нью-Йорк, чтобы раскручивать другого британского певца – Билли Крамера. Буквально за несколько дней до отлета Эпстайну позвонил его друг и по совместительству европейский агент Эда Салливана Питер Причард. Увидев выступление «Битлз», он подсказал Эпстайну подкатиться к Салливану насчет участия группы в его шоу. Пока Эпстайн летел в Нью-Йорк, Причард сам позвонил Салливану с рассказом о том концерте, не забыв упомянуть, что «битлов» первыми и единственными из «патлатых» допустили пред королевские очи.

И тут ливерпульской четверке снова повезло.

Каких-нибудь 12 дней назад Салливан с женой Сильвией дожидались задержанного рейса в аэропорту Хитроу. За окном шел проливной дождь, но крыши соседних зданий облепили мокрые до нитки юнцы. Они же заполнили всю территорию аэропорта. «С чего вдруг такой ажиотаж?» – поинтересовался Салливан у проходившего мимо пассажира. Выяснилось, что молодежь собралась посмотреть на «Битлз».

- Что еще за «Битлз»?

- Популярнейшая поп-группа. Возвращается из шведского тура.

«Масштаб Элвиса Пресли, не иначе», - решил Салливан. Только Элвису было бы по силам собрать под дождем такую толпу.

Вот так получилось, что разговор с Эпстайном, состоявшийся 12 дней спустя, лег на уже подготовленную почву.

В результате переговоров был подписан контракт, который сегодня многих бы заставил изумленно ахнуть. За три выступления четверке и Эпстайну причиталось 10 000 долларов - то есть по 650 на брата за раз. Впрочем, Салливан, видимо, усомнившись, пообещал заодно обеспечить размещение и транспорт.

Контракт Салливана открыл британцам ворота в Америку. Узнав о контракте, в Capitol Records поняли, что после участия в шоу Салливана выручка с продажи пластинок «Битлз» покроет хотя бы себестоимость. Поэтому они тоже подписали контракт с Эпстайном.

Однако менеджера группы по-прежнему терзали сомнения. Не давал покоя горький опыт, полученный у Дика Кларка и Мюррея Кея. Сбрасывать со счетов мнение Кларка - главного в Америке законодателя и знатока вкусов в области рок-н-ролла - он не смел. Эпстайн вполне логично опасался, что ребят не примут - слишком уж они непривычные, незнакомые, слишком женственные.

И он взялся за дело.

Чтобы избежать отторжения со стороны американской аудитории, ему надо было подготовить почву. Сделать так, чтобы Америка приняла «наплыв британцев» с распростертыми объятиями. Его задача осложнялась тем, что имидж у ребят был далеко не сахар - карьера группы начиналась на рабочих окраинах Ливерпуля и в квартале красных фонарей Гамбурга.

Джон огрызался и отпускал колкости, Ринго тушевался перед камерами и микрофонами, не отличался фотогеничностью и неуклюже двигался (к тому же, будучи левшой, играл на праворукой ударной установке). Джордж смотрел пустыми глазами и уходил мыслями куда-то очень далеко. Зато Пол выглядел лапочкой - таким лапочкой, что его, чего доброго, могли перепутать с Натали Вуд.

Эпстайн пошел на хитрость. Вопреки установившейся традиции, он не стал называть альбом, который должен был выйти за 20 дней до шоу Салливана и разбить лед непонимания, так же, как самую популярную в нем песню. Эпстайн хотел протянуть нить между американским слушателем и чужой пока для него группой. Поэтому название альбома приглашало подружиться с «иноземными гостями».

Так вышел Meet the Beatles («Знакомьтесь - "Битлз"»).

Эпстайн звал нас в общий круг. Если сомневаетесь, найдите в Сети список песен. I Want to Hold Your Hand («Я хочу держать тебя за руку»), Til There Was You («До тебя»), I Wanna Be Your Man («Хочу стать твоим»). Ребята обращались персонально к каждому из нас.

А теперь вслушайтесь в первые строчки песен:

This boy <...> wants you back, again

(«Этот парень хочет тебя вернуть»).

Close your eyes and I'll kiss you

(«Закрой глаза, я тебя поцелую»).

It won't be long, yeh, yeh, yeh <...> 'til I belong to you

(«Скоро я стану твоим»).

Whenever I want you around...

(«Когда я захочу тебя увидеть».)

Little child, little child, won't you dance with me?

(«Малышка, малышка, неужели ты не хочешь потанцевать со мной?)

You know you made me cry... («Я плачу из-за тебя».)

Альбом Meet the Beatles приглашал познакомиться, приобщиться к группе. Обратившись с обложки лично к слушателю, не станешь петь про Maybelline или Runaround Sue. Они пели про каждого из нас, предвосхищая наступление «я-десятилетия». «Битлз» поступали как рекламщики, которые обращаются в объявлениях и роликах на ты, хотя рекламу видят и читают все. Песни в альбоме Meet the Beatles – это не просто песни, а беседы в размере четыре четверти под немецкую гитару Пола и черный Ludwig Ринго.

Для пущей убедительности и еще более тесного контакта с американской аудиторией Эпстайн подготовил короткие интервью Салливана с четверкой. «Держитесь бодрее, – напутствовал он ребят, – будьте как они». («Джон, хотя бы шесть секунд побудь хорошим».) Эпстайн чувствовал наше желание быть сообща, видел нашу неприязнь к незнакомому и непривычному, а также к тем, кто «задирает нос». Как и многие британцы он сознавал, что в этот февральский вечер мы как никогда нуждаемся в повышенной дозе оптимизма. Всего 78 дней назад Америка пережила одну из величайших трагедий XX столетия – убийство президента Кеннеди.

К счастью для Эпстайна, ребята оказались на высоте. Они показали себя такими молодцами, что в конце третьего и последнего выступления 23 февраля Салливан в благодарственном слове назвал их «четверкой отличных парней».

Сегодня мало кому придет в голову возражать против их звания величайшей группы в истории звукозаписи. Но Эпстайн знал, что одного таланта мало. Что мы – американцы – эгоцентричны, как дети. Мы хотим, чтобы даже песни пелись о нас лично и чтобы лично к нам обращались исполнители.

Эпстайн уловил секрет и помог «Битлз» войти в историю. К следующему августу, когда в Штатах показали A Hard Day's Night, годы спустя включенный журналом Time в сотню величайших фильмов всех времен, ребята стали еще и кинозвездами. (Кстати, Дика Кларка даже это не убедило. В интервью для Philadelphia Inquirer он сказал: «Битломания идет на спад. Чего еще ждать от детских песенок?»)

Познакомив Америку с «великолепной четверкой», Эпстайн сделал все, чтобы она нам не приелась. После милого и мелодичного Meet the Beatles Эпстайн и Леннон с Маккартни сменили пластинку, выпустив через два года фолк-роковый альбом Rubber Soul.

Еще через год они представили на суд слушателей гитарный Revolver, а потом шедевральный психоделически-роковый Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band со знаменитой обложкой, включающей в состав группы боксера-тяжеловеса Сонни Листона, Мэрилин Монро, комика Уильяма Филдса, Боба Дилана и пользовавшегося у ребят особым уважением Марлона Брандо. Обложка внушала, что этот «Оркестр Клуба одиноких сердец» тоже наш, общеамериканский.

Парни уже уяснили, что с новыми группами слушателя надо знакомить, поэтому, как и в 1964 году, они с первых строчек, с первых аккордов обращались лично к каждому:

So may I introduce to you

The act you've known for all these years,

Sergeant Pepper's Lonely Hearts Club Band

(«Давайте я представлю вам

Тех, кого вы и так прекрасно знали все эти годы, –

оркестр Клуба одиноких сердец сержанта Пеппера».)

Слышите, да? «Мы новая группа – но вы нас уже знаете. Мы ваши давние знакомые, так что с новой встречей!»

Услышав эту песню Дилана 25 июля 1965 года, легенды музыкального мира Кэрол Кинг и Фрэнк Заппа не сговариваясь заявили друзьям, что теперь им в музыке делать нечего. Другой легендарный персонаж в другом конце страны, в Сиэтле, услышав песню по радио, пришел к несколько иному выводу. Джимми Хендрикс сказал себе, что он по-прежнему гитарист, но уж точно

больше не певец.

Самое же удивительное заключается в том, что всем этим легендам вообще удалось услышать песню Like a Rolling Stone.

Пятью неделями ранее, когда песню прослушали в Columbia Records, маркетинговый отдел заявил, как в свое время Дик Кларк, что она не выстрелит никогда. Она длилась 6 минут 9 секунд, а в первую сотню Billboard шестиминутные песни попадали всего два раза за всю историю. Кроме того, по стилю она представляла собой непривычную смесь – фолковый текст под аккомпанемент электрогитар, пианино и органа. На органе играл 21-летний гитарист Эл Купер, впервые севший за новый для себя инструмент (и это чувствуется – он отстаёт на одну восьмую такта).

Песня не вышла бы никогда, если бы не два поклонника Дилана в Columbia Records. Они тайком подсунули запись Тери Ноэлю, первому в Америке диджею, работавшему для звезд на самой модной дискотеке Манхэттена. Ноэлю песня понравилась, он ее поставил и сообщил, что звездной аудитории она тоже пришлась по душе.

Но руководство Columbia не оставило своих опасений. Все-таки вкусы приходивших к Ноэлю звезд сильно отличались от вкусов среднего меломана. Однако 20 июля Columbia все-таки сдалась, и Like a Rolling Stone впервые увидела свет.

Уже через несколько дней она была на втором месте в Billboard и продержалась в первой десятке четыре месяца – значительный срок, что тогда, что сейчас. Через 40 лет британский рок-журнал Mojo назвал ее величайшим синглом в истории рок-музыки, а еще через год те же слова повторит Rolling Stone.

Примеры Дика Кларка, оценивавшего перспективы «Битлз», и канала CBS, который собирался снять с показа премьеру «Мэри Тайлер Мур», а также сомнения Columbia по поводу песни Дилана доказывают, что и специалисты могут ошибаться. И что немаловажно, эти примеры еще раз демонстрируют, с какой готовностью мы отвергаем непривычное. Шесть минут текста, плотно набитого не всегда понятными метафорами (например, «Наполеон в лохмотьях и язык, на котором он говорил» – намек на Энди Уорхола), не попадающий в такт органу, фолк-певец с сиплым голосом, поющий под электрогитару, – такого они прежде никогда не слышали.

Классическая ошибка – делать скоропалительные выводы. Да, шестиминутные композиции обычно проваливались, но студии звукозаписи очень скоро это подметили и просто перестали их выпускать. Поэтому выборка длинных песен получалась совершенно непоказательной. Еще более серьезным просчетом со стороны 35-летних руководителей Columbia было решать за 20-летних, что им понравится, а что нет. Но в 1960-х ответ на вопрос «Что любит молодежь?» звучал так: «То, чего не любят взрослые». У молодежи 1960-х была расхожая фраза: «Ни за что не доверяй никому старше тридцати».

Непонятный текст? Как раз в непонятности заключалась вся прелесть Louie Louie «Модерн токинг» и Smells Like Teen Spirit «Нирваны», прозвучавших много лет спустя.

А еще руководство студии не подумало, что, проведя неделю на пляже, мы перестаем замечать рев прибора. По радио песня прокручивается не один раз, и с каждым разом слушатель все больше привыкает. Незнакомое делается вполне знакомым. А иногда – как «Мэри Тайлер Мур», «60 минут», «Битлз» и величайшая песня в истории рок-музыки – становится классикой.

Воскресное февральское утро 2000 года, на часах почти 11. Мы едем по Беверли-Хиллз на юг, к одной прославленной церкви.

Моя знакомая уже три раза с придыханием напоминала, что глава церкви – известная фигура в кругах «ню-эйдж». (Где главная заповедь, судя по моим визитам в церковь в Сан-Диего, – «прокатит все». Поскольку церковь у последователей «ню-эйдж» такая всепрощающая, что устранила саму концепцию греха, я прозвал ее «Церковь святого Вперед-и-с-песней».)

За два квартала до церкви мы застряли в пробке, свидетельствующей о том, что «ню-эйдж» здесь действительно в ходу. Наконец отыскав местечко, где можно было приткнуться, мы прошагали пешком до входа и уселись в восьмом ряду.

Через несколько секунд на сиденья ближе к проходу, справа от нас, опустились две женщины.

В последующие час с четвертью я несколько раз оглядывался на них. Меня притягивала не внешность, а то, с какой ощутимой теплотой они друг с другом общались. Я разгадал в них мать и дочь, но больше ничего интересного не подметил.

После службы мы со знакомой вместе с остальной толпой из 1100 человек стали потихоньку выбираться через узкие двери. Светловолосые мать с дочерью оказались прямо перед нами.

На полпути к выходу знакомая прошептала мне на ухо многозначительным тоном:

- Узнаешь?

- А должен?

- Конечно! Это же Кристина Эпплгейт. Телезвезда! «Женаты, с детьми».

- Телезвезда? Она?

Удивление мое объяснялось тем, что в реальности – по крайней мере в реальности того воскресного дня – Кристина Эпплгейт ничем не отличалась от обычной американки, которую можно встретить в любом среднестатистическом городке. Кристина Эпплгейт, несомненно, женщина симпатичная. И, как почти у любой симпатичной женщины, лицо ее обладает одной отличительной особенностью.

Оно самое что ни на есть обычное.

У Кристины Эпплгейт самый обычный нос – ни большой, ни маленький. Глаза чуточку больше среднего и чуточку светлее, чем обычные карие. Хорошая кожа, но уж точно сияет не больше обыкновенного. В руках голливудских гримеров обычные черты обретают привлекательность в глазах большинства.

Интересно получается: во внешнем облике (в том числе и в лицах) нам тоже нравится привычное и знакомое. (Что неудивительно, учитывая наше относительно недавнее прошлое, когда незнакомое лицо означало врага или захватчика.) Глаза должны быть посажены не слишком близко и не слишком широко, нос – обычного размера, на обычном расстоянии от губ. Камерон Диас, например, обладает почти идеально симметричным лицом, со средним носом, красивыми, но самыми обычными глазами, нормальными, но не особенно примечательными волосами и светлой, но вполне часто встречающегося оттенка кожей. Однако большинство ее все же необычайно привлекательной не назовет. Почему? Из-за рта. Он у нее как раз нестандартный – почти в буквальном смысле «до ушей».

Однако этот нестандартно широкий рот мы воспринимаем благосклонно, поскольку именно он дарит Камерон Диас еще одну привлекательную черту – широченную улыбку, которой мог бы позавидовать сам Чеширский кот. Улыбки нас успокаивают, сигнализируют: «Я хороший, меня не надо бояться!», а еще они излучают оптимизм, на который мы падки, как никто другой.

Здесь по крайней мере один читатель уже должен был возмутиться, вызвав в памяти образ одной знойной красавицы – Пенелопы Крус. У Крус непривычно смуглая кожа, необычайно большие непроницаемо-темные глаза, иссиня-черные волосы, нос гораздо длиннее среднего, да еще этот заостренный кончик, который почти касается верхней губы. Все не как у всех, и тем не менее Крус ослепительна.

Однако на самом ли деле нас привлекает такая нестандартная внешность? Вуди Аллен, снявший фильм «Вики Кристина Барселона», за который Крус получила «Оскар», в интервью Vanity Fair озвучил то странное впечатление, которое производит на многих внешность Пенелопы.

- Ее лицо нельзя охватить взглядом, – сказал тогда Аллен. – Оно все чересчур.

Буквально через несколько дней после того, как я написал эту главу, я вышел в магазин за яблочными пончиками и вдруг по пути к кассе остановился как вкопанный. Мне попала на глаза обложка нового номера People с ежегодной номинацией на самого красивого человека в мире. И кого же они выбрали на этот раз?

Кристину Эпплгейт.

Почему? Потому что ее лицо являет собой идеальное сочетание самых обычных черт и именно такое лицо, воплощение привычного и знакомого, кажется нам красивым. У нее простое, невыразительное, не ослепляющее лицо. Самые обычные черты, симметрично расположенные на самом обычном лице, которое можно увидеть на любом углу в любом среднестатистическом городе.

Эта любовь к обычному и знакомому настолько сильна в нас, что ученые даже дали ей особое название – койнофилия. Слово происходит от греческого «койнос» – «обычный» и «филос» – «любовь».

Как видим, критерии красоты нам диктует все та же любовь к привычному.

Вечером в пятницу 26 января 1968 года сосед по общежитию привез Джеффа Гриндорфера к себе в гости, на северное побережье Орегона. До этого Джефф на оregonском побережье никогда не был, но прекрасно представлял себе Тихий океан, потому что вырос в Сан-Франциско, тоже на самом берегу. Чтобы гость наслаждался своим пребыванием сполна, ему отвели зеленую комнату с окном до

самого потолка, откуда открывался вид на даль океана.

Первая ночевка в этой комнате стала для Джеффа и последней.

Наутро за завтраком он извинился перед хозяевами дома. Да, он несказанно благодарен за то, что его поместили в самую лучшую комнату, но спать он там больше не сможет. «Прибой грохочет так сильно, что мне просто страшно».

Хозяева очень удивились такому заявлению. Они не одно десятилетие прожили в этом доме и никакого особого грохота не замечали.

Явление это в психологии называется перцептивной адаптацией: хозяева дома настолько привыкли к постоянному шуму, что перестали его замечать. Именно поэтому маркетологи так часто меняют рекламу. Привыкнув к ролику или объявлению, мы его попросту перестаем видеть – как хозяева дома перестали воспринимать грохот океанских волн.

Привычка притупляет чувства. Именно из-за нее так часто рушатся браки. Партнеры привыкают друг к другу, меньше замечают – и, соответственно, меньше ценят.

Ровно по той же причине неожиданный подарок обеспечивает нам несколько дней лучезарного настроения, а вот ожидаемый – на День рождения, например, – таких сильных эмоций не вызывает.

Мы любим знакомое и привычное – а потом любовь уходит.

Привычка утомляет, но до того, как пресытиться, мы жаждем именно привычного и отвергаем незнакомое – в этом убедились на своем опыте создатели сериала «Мэри Тайлер Мур» в середине 1970-х.

Именно на этой тонкой грани пытаются балансировать сейчас несколько американских компаний.

Девятое августа 2009 года. По радио передают новости от Говарда Шульца из Сиэтла: Starbucks закрывает 300 своих кофеен и увольняет сотрудников. Те, кто на своем веку слышал уже немало подобных сообщений о сокращениях, знают, что последует в конце: «Надеемся, эти перемены подготовят почву для грядущих успехов, когда экономическое положение придет в норму».

Обозреватели быстро выдвинули свою версию: по их мнению, дорогу Starbucks перешел McDonald's. Он вложил миллионы в раскрутку «Мак-кафе», так что это вполне логично: если он на подъеме, страдает Starbucks. Но так ли это? Или Starbucks просто повторяет судьбу Мэри, Роды и Филипс? Сегодня ты свеж и нов, завтра – уже покрылся плесенью.

Возможно, Starbucks идет по стопам Gap. Сегодня люди готовы приезжать в твой магазин с другого конца города, назавтра твои магазины уже на каждом углу, а послезавтра их ждет тотальная ликвидация – если найдутся охотники купить что-то настолько приевшееся.

Правда, в глазах тех, кто работает в здании по адресу: 6301, Фитч-Пас в Нью-Олбани, Огайо, – дела Gap еще не так уж плохи.

В этом здании находится главный офис Abercrombie & Fitch, чьи продажи в июне 2009 года упали на целых 28 %. Пока еще рано пророчить им печальную судьбу сериала «Мэри Тайлер Мур», да и рискованно – они не раз доказывали, что хорошо понимают свою 18-22-летнюю целевую аудиторию. Дизайн и концепция у них просто блеск. Кроме того, 90 децибел электронной дискотечной музыки отпугивают всех, кто старше 40, еще с порога. Равно как и запах, витающий между стеллажами. Это собственный аромат A&F – Fierce, феноменальный состав, от которого вовсю веет подростковыми гормонами.

Кроме того, A&F очень ловко придумали с ответвлениями. Создали Hollister, чтобы предотвратить привыкание к бренду A&F, а потом Gilly Hicks – чтобы воспользовавшись своим сексуальным имиджем, освоить рынок женского белья и домашней одежды. Но основной бренд A&F по-прежнему под угрозой – надо удержаться на тонкой грани, оставаясь знакомым и привычным, но в то же время не приедаясь.

Эта задача стоит сегодня перед каждым участником рынка: избежать печальной участи сериала «Мэри Тайлер Мур» и не сдуться через несколько месяцев после триумфа.

В 1958 году один терапевт, работавший в Уилере, штат Орегон, приобрел взамен своего любимого Packard 1949 года невиданную роскошь. Он купил новенький бежевый Mercedes Benz 190, с красными кожаными сиденьями, деревянными рамами и отделкой деревом на дверцах. В крошечном округе Тиламук Mercedes до этого не видели никогда. Почти каждый день терапевта допрашивали вопросом: «Что ж это за машина такая?»

Прошло 14 лет. Его сын, проживающий в долине, которую впоследствии назовут Кремниевой, купил

BMW 2002. Несмотря на то, что обитатели этого района к югу от Сан-Франциско никогда не были стеснены в средствах, BMW в 1972 году там все же были редкостью – такой, что их владельцы даже придумали особое приветствие «для своих». Разъезжаясь на дороге с другим BMW, следовало поморгать фарами.

Сегодня BMW и Mercedes вместе с их соотечественниками Porsche и Audi оккупировали верхний сегмент американского автомобильного рынка, а японцы, проникшие на этот рынок сравнительно недавно, грозят оккупировать средний и нижний сегменты. Именно в них надо искать причину проблем Ford и General Motors, которые достигли критической стадии в 2008 году, когда экономика Штатов чуть не рухнула.

Но если учесть, что многие импортные марки у нас еще не прижились, а Ford и Chevrolet – относительно давние знакомые, возникает вопрос: в этом ли причина трудностей, которые переживает американский автопром?

Может, американские машины, как магазины Gap и пончики Krispy Kreme, просто-напросто слишком примелькались?

Эту точку зрения явно разделяет Toyota. Там определенно уловили, как быстро нам надоедает ставшее чересчур знакомым. Поэтому Toyota создала Lexus и Scion, решив охватить сразу и верхний, и нижний сегменты рынка.

Первая прорвавшаяся на американский рынок японская марка Datsun, очаровавшая автовладельцев своей культовой моделью 240Z в 1972 году, уже в 1981 году сменила название на Nissan. Потом, когда японские и немецкие автомобили перестали быть в диковинку, открылась ниша для еще одного нового бренда – и ее тут же занял Cooreg со своим необычным малышом Mini и нестандартной рекламной кампанией.

Мы любим привычное и знакомое – до тех пор, пока оно не приедается. И очень быстро остываем к старому.

Например, мы, как показывает следующий печальный пример, с легкостью рушим великолепные старые здания. Два памятника начала прошлого века в Миннеаполисе – «Уэст-отель» и восхитительный Метрополитен-билдинг, однажды украсившее собой обложку Harpers, попали под снос менее чем через 40 лет после постройки. Социологи твердят, что в большинстве стран старики пользуются уважением, делятся житейской мудростью, живут с молодыми под одной крышей. Мы же своими стариками пренебрегаем. После 64 ты уже обуза для работодателя, поэтому на то, чтобы не видеть вокруг морщинистых лиц, ежегодно уходят миллиарды.

Может, вся беда Ford и Chevrolet в плохом руководстве и слишком больших затратах на рабочую силу и медицинское страхование? Возможно. Но даже решив эти проблемы, они все равно не перестанут быть слишком старыми и слишком привычными. Чтобы снова набрать силу, им надо обновиться, иначе к ним неизбежно будут относиться как старикам и отжившим свое зданиям. Долой старое и знакомое, даешь новое!

При этом у наших «фордов» есть огромное преимущество, которое с каждым десятилетием только усиливается: сила и могущество брендов. Мощь брендов как раз в привычности. Бренд – это что-то знакомое, устоявшееся, мы ему доверяем. Нововведение же, наоборот, пока себя не зарекомендовало, поэтому смущает нас. Но если новинка выходит под надежной проверенной маркой Ford, она становится одновременно знакомой и незнакомой – и надежной, и интригующей сразу. Поэтому, что бы нам ни встретилось на дальнейшем пути, мы будем замечать за рулем только бренды.

Самый успешный инвестор нашего времени готов со мной согласиться. Посмотрите на семь холдингов в активе Уоррена Баффетта: Coca-Cola (занимает 20 % в портфеле его акций), Wells Fargo, железнодорожная компания Burlington Northern Santa Fe, Procter & Gamble, American Express, Kraft Foods и Wal-Mart. Настоящий Зал славы брендов. А слава приносит благосостояние. За последние 10 лет акции Баффетта превышали средние показатели по рынку на 7 % ежегодно. Это значит, что не только выбор товаров и услуг подвержен растущему влиянию брендов, но и инвестиции.

#### 4. Несокрушимые оптимисты

Прилежный читатель, полагаю, сразу же побежит отправлять нам по электронной почте ответ на любопытный вопрос: «Какая телегероиня, рассказывая, какими бы она желала видеть свои похороны, сказала: "Развейте мой прах над Бертом Рейнолдсом"?»

Тогда это было смешно. Но прошло совсем немного времени, и жизнь продублировала телевидение.

Наша невероятная история начинается со свадьбы знаменитого бейсболиста Джо Ди Маджио и актрисы Мэрилин Монро. Исполнительный Ди Маджио, узнав, что супруга приобрела место в склепе на кладбище Вествуд-Виллидж в Лос-Анджелесе, решил купить там два места и для себя – одно прямо над ячейкой Мэрилин, другое – рядом.

В 1954 году они развелись, и Ди Маджио, решив, что больше не хочет после смерти покоиться рядом с бывшей супругой, продал места в склепе своему другу, Ричарду Пончеру.

Спустя восемь лет Мэрилин Монро умерла.

Перенесемся в 1986 год. Пончер серьезно заболевает. Чувствуя, что дни его сочтены, он зовет к смертному одру свою жену Элси, просит наклониться поближе и шепчет ей на ухо: «Когда я отброшу коньки, положи меня над Мэрилин лицом вниз. Если не положишь, я тебе по ночам являться буду».

Элси Пончер – тоже, судя по всему, человек исполнительный – не стала нарушать последнюю волю мужа. «Я стояла у гроба, – рассказывала она потом в интервью Los Angeles Times, – и распорядитель при мне повернул покойного лицом вниз».

Теперь перенесемся в начало 2009 года. Вдова, ломающая голову над тем, где добыть 1,8 млн долларов залога за дом в Беверли-Хиллз, в котором, как она надеялась, будут жить ее дети, принимает поистине современное решение – выставить место в склепе на аукционе eBay.

Начальную цену она назначила в 500 000 долларов. И уже в конце августа, по окончании бурных торгов, возносила хвалу покойному супругу Ричарду. Место в склепе ушло за 4,6 млн долларов.

В этой короткой истории прекрасно отражена наша современная сущность. И развитие технологий в виде интернет-аукциона eBay, и наше пристальное внимание к жизни и смерти знаменитостей, и благосостояние наших граждан, у которых найдутся лишние четыре миллиона на дырку в стене, и наш повышенный интерес к сексу.

Религия тоже играет здесь не последнюю роль. Мистер Пончер, как и многие американцы, верил в жизнь после смерти. Беспредельность нашей веры не знает аналогов. Согласно ежегодному отчету Исследовательского центра Пью, 82 % из нас верят в Господа и 9 % – в другие высшие силы, 74 % верят в загробную жизнь, 85 % верят в рай (хотя каждый третий протестант полагает, что туда попадут лишь христиане). Только каждый 25-й назвал себя атеистом или агностиком.

Очевидно, что Ричард Пончер тоже верил. Но его вера выходила далеко за рамки религии, демонстрируя одну из самых примечательных наших черт – бьющий через край оптимизм. Ричард Пончер верил не просто в жизнь после смерти, он верил и в секс после смерти. А его сугубо американский оптимизм вселял в него веру не просто в секс после смерти, но и в страстные ночи с секс-символом целого поколения (и не беда, что на кладбище их будет разделять толща бетона).

Добро пожаловать в Оптимистичную Америку!

В марте 2005 года в Америку завезли очередную британскую новинку – телесериал под названием «Офис». Спустя год он завоевал «Эмми» как выдающийся комедийный сериал.

Оригинал вышел в Британии в 2001 году, авторы идеи – Стивен Мерчант и комик Рики Джервейс. Америка была не первой получателем оригинального сценария под адаптацию – в 2004 году уже вышла французская версия, Le Bureau.

Приступая к работе над американским вариантом, Джервейс прекрасно отдавал себе отчет в том, что сценарий должен отличаться от британской и французской версий – потому что сами американцы отличаются от европейцев. Позже, рассказывая об этом в интервью, он назвал четыре основных отличия между американцами и британцами.

– Вы хитрее, у вас зубы в лучшем состоянии, вы более амбициозны и слегка пошире.

Потом комик посерьезнел и привел пятое отличие:

– Самое главное – в вас куда больше оптимизма. Вам говорят, что можно стать президентом, и вы становитесь. В Британии на такое ответили бы: «Что, крыша поехала?»



Джервейс знал про американский оптимизм из американских фильмов, которые на протяжении 40 лет заканчивались только так, как положено фильмам, снятым для нации оптимистов, – счастливо. Они настолько предсказуемы, что сценарист в фильме Роберта Олтмана «Игрок», пародирующем американскую киноиндустрию, отказываясь придумать счастливый конец, поясняет: «Это ведь вообще не американский фильм».

В 1969 году Джервейсу было всего восемь лет, поэтому он не застал тот необычный для Голливуда период, который поколебал бы его уверенность. Все четыре самых кассовых фильма того года – «Бутч Кэссиди и Сандэнс Кид», «Загнанных лошадей пристреливают, не правда ли?», «Полуночный ковбой» и «Беспечный ездок» – заканчиваются печально. Бутч и Сандэнс, Ратсо Риццо из «Ковбоя», Уайетт и Билли из «Ездока» – все умирают, а в «Лошадях» участника танцевального марафона арестовывают за то, что он помог своей партнерше уйти из жизни.

В чем же причина такого неожиданного поворота в американском кинематографе? Вспомните события предшествующих 1969 году лет: убийство Джона Кеннеди (1963), Мартина Лютера Кинга (1968) и Бобби Кеннеди (1969), самый разгар войны во Вьетнаме и маршей протеста против нее. Уже не кажется странным, что и хеппи-эндов, и комедий в 1969–1971 годах стало меньше? А также, что среди немногих кассовых комедий тех лет – «Военно-полевой госпиталь» (MASH) и «Уловка-22». Это антивоенные черные комедии, скорее циничные, чем смешные.

Но что было, то было. Сегодняшние фильмы тоже, бывает, заканчиваются печально – «Язык нежности» 1983 года, например, или «Стальные магнолии» 1989 года. Но это исключения, которые лишь подтверждают правило: американцы верят в хеппи-энды. Как же иначе, мы ведь оптимисты.

Мы верим.

Мы тысячами скупаем сборники оптимистичных песен Мак Дейвиса, Брукса и Данна и «Плэттерс». Если сегодня за окном льет дождь, мы знаем, что завтра будет новый день. Эта фраза мелькает в названиях песен Стинга, Майкла Джексона и Вана Моррисона, а также в мюзикле по «Волшебнику страны Оз» – The Wiz («Волшебник»). Ее отголоски звучали и в мюзикле «Энни» о девочке-сиротке: «Завтра снова взойдет солнце, спорю на последний доллар». В Америке даже несчастные сироты знают, что в конце концов все будет хорошо.

Мы полагаемся на оптимизм и внушаем его другим. Это видно по нашей политике, по наклейкам на бампере, которые начали появляться в 2009 году: «Задень либерала! Трудись и будь счастлив!» Из этого следует, что консерваторы не согласны не только с политикой либералов, но и с их упадническими настроениями. Либералы вечно всем недовольны и озабочены. Войнами на Ближнем Востоке, равенством доходов, состоянием экономики. «Не заморачивайтесь, либералы! – призывает их наклейка на бампере. – Будьте счастливы!»

Разве не это мы наблюдаем повсюду? Хотя ошутимый рост нарциссизма и вызывает некоторое беспокойство, нельзя не считаться с тем, что Нарциссы склонны к самолюбанию – и считают, что вполне способны к 30 годам зарабатывать по 70 000 в год. Но ведь так считают и оптимисты, а разве оптимизм не самая ценная наша черта?

Именно к такому выводу пришел профессор Дэвид Ландес. В своем труде по истории мировой экономики «Богатство и бедность народов» (The Wealth and Poverty of Nations) он называет оптимизм характерной чертой великих наций:

«В этом мире победа за оптимистами – не потому, что они всегда правы, а потому, что они мыслят позитивно. <...> В этом залог успеха, достижений, цивилизации. Просвещенный, сознательный оптимизм всегда себя оправдывает».

И мы определенно им обладаем. В декабре 2008 года, согласно исследованию Harris Interactive и Financial Times, большинство респондентов во Франции (63 %), Италии (62 %), Испании (59 %), Великобритании (58 %) и Германии (52 %) считали экономическую ситуацию в своей стране плачевной. Среди американцев 54 % смотрели на нее с оптимизмом. На отдельный вопрос об экономическом положении своей страны нелестные отзывы дали 83 % французов, 74 % итальянцев, 70 % британцев и испанцев и 63 % немцев. А американцы? Пессимизм проявили лишь 52 %.

Компания Harris Interactive регулярно выясняет уровень общей удовлетворенности жизнью среди наших граждан. В октябре прошлого года 65 % опрошенных сказали, что своей жизнью весьма довольны. Несколькими годами ранее в совместном американско-европейском опросе довольных американцев оказалось 58 % – почти в два раза больше, чем европейцев.

Даже в самые тяжелые для нашей экономики дни, в середине 2009 года, мы держались стойко. В опросе ABC News и Washington Post у 75 % респондентов кто-то из близких друзей или родных попал под сокращение или снижение зарплаты, однако две трети по-прежнему с оптимизмом смотрели в грядущий год – то есть по сравнению с прошлогодним опросом показатели почти не изменились.

Вот еще два статистических подсчета, иллюстрирующих наши радужные настроения. Согласно недавнему исследованию, свыше 80 % из нас верят в чудеса. Американские читатели не увидят в этом ничего странного, а вот читатели немецкого и французского переводов этой книги сильно удивятся. В Германии в чудеса верят лишь 39 %, а во Франции – 37 %. Гораздо больше они склонны верить не в то, что завтра будет новый день, а в то, что закончился сегодняшний.

Мы верим в чудеса на этом – и на том свете. В жизнь после смерти верят все те же 80 % американцев – и лишь половина французов. Ничего удивительного, если вспомнить, что классическое произведение французской литературы – «Кандид» (полное название – «Кандид, или Оптимизм») Вольтера представляет собой безжалостные нападки на оптимизм. Хотя именно благодаря этой книге вошло в наш язык само это слово «оптимизм» – сразу после Войны за независимость.

Теперь ясно, насколько молодо понятие оптимизма – ему еще не исполнилось и 300 лет.

Откуда же берется в нас эта радужная уверенность? Может, исторический экскурс даст ответ?

Наши предки прибывали на эту землю с одной крохотной заплечной котомкой и горсткой монет, чтобы прокормиться и оплатить крышу над головой первые несколько месяцев, а потом за несколько десятилетий выстроили империю с заводами и фабриками, преумножающими обильные ресурсы страны. Именно это изобилие, как считает историк Дэвид Поттер, и заложило основы нашего характера и менталитета. Свой труд по исследованию американского характера он так и назвал: «Страна изобилия» (People of Plenty).

Мы стали величайшими оптимистами на планете – видимо, в каждом из нас живет Джей Гэтсби. К концу написанного Фицджеральдом великого американского романа мы узнаем, что этот миллионер с полным шкафом сорочек из египетского хлопка всех цветов радуги, живущий в огромном поместье с видом на пролив Лонг-Айленд, на самом деле Джимми Гетц, сын бедного фермера из Миннесоты. Мы узнаем, что он вставал каждый день в 6 утра, с 6.15 до 6.30 делал зарядку, потом с 7.15 до 8.15 учился, работал по восемь часов, а с 5 до 9 вечера упражнялся в «ораторском искусстве и осанке, развитии фантазии и обдумывании изобретений».

После Второй мировой миллионы американцев обеспечили популярность мюзиклу, а впоследствии и фильму «Тихоокеанская история». Его арии – особенно две из них – яркое воплощение американского оптимизма. Вот одна из них, которую вполне можно было бы назвать «Сила позитивного мышления». В действительности же она называется Happy Talk («Радостные разговоры»). Вот как она звучит: «Говори, говори о том, что тебе нравится, о том, чего ты хотел бы. У человека должна быть мечта. Если у тебя нет мечты, как же она исполнится?»

Если мы еще не до конца прониклись безграничным оптимизмом этого мюзикла, действие в котором к тому же происходит во время войны, то вот еще один хит оттуда же:

«Я сказал бы, что жизнь – как зыбучий песок,

Чтоб смотреться немного умнее.

Но я насмерть стою

За надежду свою

И расстаться не думаю с нею!»

Ария называется «Неистребимый оптимист», и с тех пор наш неистребимый оптимизм только возрос. Мы пережили убийства двух Кеннеди и Мартина Лютера Кинга, бесславную Вьетнамскую войну, импичмент президента, гибель башен-близнецов, усугубившую тогдашний экономический кризис. Однако через два года после теракта Рики Джервейс, пристально посмотрев на Америку, измерил ее пульс и заявил, что сердце бьется уверенно.

Наш оптимизм неистребим.

После всего вышеизложенного возникает интересный вопрос: недавний экономический кризис – это просто часть неизбежного цикла и всему виной алчность финансовых компаний? Или в кризисе виноваты мы сами?

Вот по крайней мере два фактора, которые поставили нас на грань экономической депрессии: банки предлагали кредиты неплатежеспособным, а люди брали кредиты, которые не могли выплатить. Неужели обе стороны сознательно шли на заведомо провальную сделку?

Нет, конечно. С чего бы им настраиваться на провал? Мы – как работники финансовой компании, так и люди, приходящие оформлять ипотеку, – верим в прекрасное завтра. Да, сейчас дела идут неважно, компании закрываются, кругом сокращения, лимит на кредитной карте превышен... Но это сегодня, а завтра будет новый день. Поэтому одни оптимисты предлагают кредиты, а другие оптимисты их берут.

В связи с этим еще один вопрос: о чем это свидетельствует? О нашей слабости? Или о том, что перебор – это всегда плохо и даже в оптимизме перегибать палку не стоит?

Экономисты часто сетуют на то, что американцы слишком много тратят и слишком мало копят. Много лет назад Бенджамин Франклин в числе прочих тоже ратовал за бережливость: «Не надо крохоборничать и швырять деньги на ветер; лучше синица в руках, чем журавль в небе; копите на черный день».

Но то был Бенджамин Франклин, он не дожил до двух мировых войн, до того, как Америка стала величайшей на свете страной, и до Рейгана с его «сияющим городом на холме». Он не слышал, как Джон Кеннеди обещал, что до конца десятилетия нога американского астронавта ступит на Луну, и не видел этот эпохальный шаг, свершившийся точно в указанный срок. Он не видел, как мы возглавили триумфальное шествие цифровых технологий по планете. Франклину не довелось испытать уверенность, которую вселяют такие масштабные победы и такой стремительный рост.

Мы, американцы, не откладываем на черный день.

Потому что не ждем, что он настанет.

«Реклама продает одну-единственную вещь – счастье», – утверждает Дон Дрейпер, специалист по рекламе из популярного сериала «Безумцы» производства AMC. Фраза Дрейпера переключается с другим знаменитым высказыванием, принадлежащим Чарльзу Ревсону, владельцу компании Revlon. Услышав от кого-то, что Revlon производит духи, он поправил собеседника: «Духи делают на фабрике. А в магазине мы продаем надежду».

Слова Дрейпера и Ревсона падают в Америке на благодатную почву. Люди, которые верят в большие чудеса (а мы верим), уж тем более склонны верить в малые – например, в то, что за несколько секунд в день можно уменьшить объем бедер или что можно разбогатеть, работая по четыре часа в неделю. Мы по природе своей падки на «новое и улучшенное», потому что верим в новизну и улучшения.

Скептики же, которых во Франции и в Британии миллионы, к обещаниям лучшей жизни совершенно глухи, что видно и по их рекламе. Тон их объявлений граничит с заискиванием. А вот американцы слушают и клюют на «новое и улучшенное» ежедневно.

Американцы верят, что их окружает все самое-самое. Отсюда проистекает еще одна характерная для американской нации черта – гиперболизированность, которой проникнута вся наша реклама. Мало в какой еще стране язык рекламы так насыщен преувеличениями – «самое лучшее», «превосходное», «великолепное».

Классический пример таких преувеличений – небылицы, определенно американское изобретение. Наша уверенность в себе и в собственном величии всецело отражена в легендах о кентуккийских первопоселенцах, включая знаменитого Даниэля Буна, который «приседал ниже всех, прыгал выше всех, нырял глубже всех, дольше всех оставался под водой, а выходил суше всех».

Рекламная гипербола уже тогда не воспринималась как гипербола, а теперь тем более. Рекламные обещания по-прежнему отличаются размахом и, судя по числу повторений, – результативностью.

Возможно, все дело в этом? Мы как оптимисты верим большим обещаниям, беря пример с тех оптимистов, которые их раздают.

Увидеть, как наш природный оптимизм срабатывает в маркетинге, можно на примере двух человек и одного предприятия. Наши главные герои – издатель, торговая сеть и писатель.

До 1982 года в серьезных черно-белых американских газетах освещались только плохие новости – убийства, авто- и авиакатастрофы, падение рынка ценных бумаг, безвременные кончины знаменитостей. Устав от десятилетий славословий местным командам, спортивные страницы теперь в основном ругали звезд и тренеров, а криминальные репортажи с участием игроков занимали больше места, чем результаты матчей.

«Хватит!» – решил Эл Ньюхарт, и в августе 1982 года у нас появилась USA Today.

USA Today – это как мюзикл «Энни». Она видит нас в розовом свете – и именно о нас пишет. Она обращается непосредственно к нам и болеет за нас. Чтобы развеять последние сомнения в ее серьезности и мрачности, она отказалась от традиционного черно-белого оформления. Как и iPod,

вместо «взрослых» цветов – темно-синего, графитного, шоколадного, темно-зеленого – она возвращает нам цвета детства и игрушек Fisher-Price: оранжевый, золотистый, голубой, ярко-зеленый и лавандовый. Новости становятся развлечением, игрой, и газета носит заслуженное прозвище «болельщицы за Америку».

В USA Today знают: мы верим.

Хотите взглянуть на еще одну компанию, которая понимает наш оптимизм? Зайдите на [target.com](http://target.com) – а лучше сперва к их конкуренту, [walmart.com](http://walmart.com).

Побродите по сайту. Что вы видите? Вещи. Пальто, купальники, зонтики, футболки. А там, где вещей нет, есть длинные списки. Всеамериканские списки покупок. Чего вы там точно не видите, так это людей. Ни души. Wal-Mart ясно дает понять: мы продаем вещи по выгодной цене.

А теперь зайдите на [target.com](http://target.com). Что вы видите? Женщин, мужчин, мальчиков, девочек, младенцев. Приглядитесь. Да, на них на всех разные вещи, но вещи вы замечаете потом, а первое, что бросается в глаза, – улыбки на лицах. Люди светятся счастьем и оптимизмом.

В отличие от моделей из модных журналов, застывших в типично подиумной позе «Я слишком сексуальна для этой юбки», модели на сайте сняты как команда болельщиц на фотографии для выпускного альбома. Хоть сейчас на рекламу отбеливателя для зубов – одна улыбка ослепительнее другой.

Target понимает нас. В высших маркетинговых кругах компания известна своим умением понять аудиторию. Wal-Mart думает, что мы покупаем вещи, поэтому лавры достаются Target. Но хотя вещи идут на ура, «ура!» идет куда лучше.

И наконец, писатель, который тоже нас понимает, – и отчасти именно поэтому его книги расходятся миллионными тиражами. Узнав, что выпускник Гарварда Малкольм Гладуэлл пишет для еженедельника New Yorker, мы спешим заподозрить в нем интеллектуала и либерала, а значит, возможно, пессимиста. Угадали?

Взгляните на этот неожиданный пассаж из предисловия к «Гениям и аутсайдерам», существующий только в американском издании:

«Но что будет <...> если мы перестанем всматриваться в горизонт через мощные бинокли и вместо этого возьмем в руки микроскоп, чтобы разобраться, как принимаем решения и почему ведем себя так или иначе? Думаю, это изменит принципы ведения войн, характеристики товаров на полках, сюжеты фильмов, методы подготовки офицеров полиции, практику консультирования семейных пар, подходы к интервьюированию при приеме на работу и т. д. и т. п. И если мы объединим все эти маленькие изменения, в итоге у нас получится новый, более совершенный мир»б.

Разве могла бы Энни сказать лучше?

Мы любим Гладуэлла за то, что он интересный рассказчик. Но еще мы любим его за те чувства, которые он нам внушает. Он вселяет в нас веру в лучшее, в то, что завтра снова взойдет солнце.

Он верит, и мы любим его, потому что тоже верим.

В 2005 году Coors выпустила новый сорт пшеничного пива а-ля бельгийское под названием Blue Moon. Покупать его никто не хотел – пока Coors не убедила барменов внести одно-единственное изменение: подавать Blue Moon в прозрачном бокале с долькой апельсина. Продажи взлетели моментально.

В 2008 году чуть не обанкротилась сеть пекарен Interstate Bakeries. В 2009 году она же сообщила о семипроцентном росте годового дохода. Причин таких перемен к лучшему аналитики видят две: разработка нового продукта – цельнозернового хлеба Wonder, а также появление – впервые за 25 лет – новой упаковки для старых знакомцев – бисквитов Twinkies, мини-рулетов Ho Hos и пирожных Ding Dongs.

В 2008 году United States Beverage, занимающаяся импортом слабоалкогольных напитков, чуть не выпала в осадок, увидев цифры продаж по винным коктейлям Seagram's. В чем же было дело? Seagram's продавался в барах, но разливался в бутылки для винных коктейлей, поэтому смотрелся совсем не к месту. Тогда Seagram's переименовала напиток в Cooler Escapes и стала разливать его в бутылки, по форме напоминающие пивные. Мелочь, казалось бы, но продажи сразу подскочили на 10 %, обеспечив компаниям 36 % рынка слабоалкогольных коктейлей.

В феврале 2009 года Tropicana сменила дизайн упаковки апельсинового сока, убрав знаменитое изображение фрукта с воткнутой в него трубочкой для питья. К апрелю продажи упали на 20 %, и Tropicana пришлось вернуть старую упаковку.

О чем говорят все эти примеры?

Добро пожаловать в Эпоху зрительных образов. В нашей вечной спешке и суете, когда вариантов выбора – сотни, качество – исключительно, а жизнь пролетает чередой ярких кадров, привлечь внимание может только одно. Самый яркий кадр.

Что же делает кадр ярким? Разумеется, зрительный образ. Дизайн.

Своим несомненным выдвижением на первый план в веке нынешнем дизайнеры обязаны веку прошедшему. В предыдущие 100 лет мы учились строить и конструировать. Потом учились увеличивать скорость, уменьшать размеры и повышать эффективность. А потом, в гонке за качеством и конкурентной борьбе с импортом, довели качество почти до уровня «шесть сигма».

Что оставалось делать маркетологам? Производители компьютеров еще могли заморочить нам голову многоступенчатыми характеристиками, в которых мы ничего не понимаем. Но по мере того, как отличий между аналогами становилось все меньше и меньше, Apple и остальные пришли к выводу, что поможет только одно: визуальные отличия.

Мы живем в эпоху зрительных образов. Ею правит дизайн, потому что он цепляет и потому что в нас заложено чувство прекрасного. Оно движет нами изнутри.

## 1. Стремление к прекрасному

Сядьте за компьютер, откройте текстовый редактор, затем меню «Формат», а в нем «Шрифт».

Сколько их там? В текстовом редакторе, в котором набиралась эта книга, было 11 разных шрифтов только на букву А – от Academy Engraved до Arial Rounded MT Bold.

Разумеется, играть со шрифтом можно не только перебирая названия от А до Z. К ним всем можно применить полужирное начертание, курсив, полужирный курсив, подчеркивание, контур, сделать шрифт с тенью, приподнятый или утопленный. Можно вывести его любым из 164 размеров и любым из практически бесконечного спектра цветов.

Этим дело тоже не ограничивается, но суть вы уже поняли. Компьютер – это не печатная машинка с одним-единственным шрифтом. Данное устройство способно создать более триллиона различных вариаций – это если считать только те шрифты, что начинаются на А.

Если вам все-таки захочется расширить и этот список, можете добавить еще.

На [Buyfonts.com](http://Buyfonts.com) предлагается 1600 различных шрифтов для Windows. Но если вы по-прежнему боитесь, что какой-нибудь плагиатор может использовать ваш шрифт, и хотите чего-то совершенно уникального, зайдите на [fonts.com](http://fonts.com). Сегодня с утра можно было выбрать из 171 000 шрифтов.

(Если вы когда-нибудь задавались вопросом, откуда взялся этот миллион шрифтов, то знайте: все дело в Ллоиде Рейнольдсе, преподававшем историю искусств в колледже Рида (Портленд, штат Орегон). В январе 1973 года один первокурсник, отчисленный после первого же семестра, решил, находясь под впечатлением от прекрасных постеров, расклеенных по всему кампусу, ознакомиться с курсом каллиграфии профессора Рейнольдса. Через десять лет, с подачи Рейнольдса, этот вылетевший из Рида студент по имени Стив Джобс участвовал в создании первого компьютера с большим набором гарнитур и шрифтов – Apple Macintosh.)

Что говорит вам – и всем нам – ваш компьютер? Что человек – существо визуальное.

А как же иначе? Генеральный директор General Electric Джек Уэлч, типичный для прошлого десятилетия безапелляционный, не терпящий лишней болтовни босс, выстроил для своей компании имидж повышенной сосредоточенности на качестве. Именно он и его компания прославили методику «шесть сигма». Однако, делая упор на качестве сборки, он не забывал и про дизайн.

Да и как мог перспективный генеральный директор проглядеть все возрастающую роль дизайна? Сорокалетние красили волосы во все цвета радуги, не отставая от подростков; отбеливание зубов набрало невиданные темпы, 55-летние финансовые директора делали себе татуировки; Sony своим Vaio и Apple своим iMac, раскрашенными в леденцовые виноградные, мандариновые, лаймовые и апельсиновые цвета, демонстрировали, что устройство, призванное щелкать цифры, превратилось для миллионов в модный аксессуар.

Майкл Грейвс, создавший один из первых в Америке символов постмодернистской архитектуры – Портленд-билдинг, перешел к дизайну повседневных вещей, которые можно купить в любом магазине Target. Промышленный дизайнер Филипп Старк двинулся в обратном направлении – наибольшую известность ему принес дизайн отелей (которые среднему клиенту Target не по карману).

Газеты уже давно отошли от сухого изложения фактов в черно-белом цвете. Теперь один цветной снимок заменяет 1000 раскрашенных яркими красками слов.

Starbucks, наши газеты, огромный экран почти во всю длину стадиона команды «Даллас каубойз» – кругом сплошная красота и дизайн, на которые приходится раскошелиться. Дизайн – это добавленная стоимость. В Чили, например, в толпе на улицах Сантьяго женщину с естественным цветом волос придется выискивать часами.

До мужчин эти тенденции добрались сравнительно недавно. В начале 1960-х все ходили в одинаковых бежевых плащах, темно-серых костюмах, фетровых шляпах той же гаммы и темных галстуках без узора – в духе Дона Дрейпера из «Безумцев». Мужчины не модничали, они носили «форму».

А потом пошло одно за другим: убийство Кеннеди, война во Вьетнаме, наркотики, хиппи, узелковый батик, кислотные цвета и длинные волосы. В этой чехарде однообразие периода стабильности – серые фланелевые костюмы, однотонные темные галстуки и белые рубашки – исчезло без следа. Сегодня мы сами себе бренды, мы самовыражаемся в одежде и облике, сообщая что-то миру своим внешним видом.

Дизайн не знает отдыха.

И иногда пути его неисповедимы. Например, вы решили написать резюме. Достаточно ли будет по нынешним временам ограничиться несколькими грамотными сформулированными абзацами, набранными неприхотливым шрифтом без засечек?

Проверим.

Один молодой человек по имени Эндрю, великолепно игравший в старших классах в футбол, мечтая поступить в колледж по футбольной стипендии, представил комиссии свою игровую статистику. Чтобы проверить, повлияет ли на комиссию форма и внешний вид заявления, экспериментаторы представили его в трех разных вариантах.

В первом статистику просто напечатали на обычном белом листе.

Во втором – изобразили в виде столбчатой диаграммы.

В третьем создали презентацию в PowerPoint, где присутствовали и диаграммы, но уже анимированные – столбики вырастали и укорачивались.

Насколько высоки были шансы Эндрю получить стипендию? Сейчас выясним.

Члены комиссии, получившие простую распечатку статистики, дали Эндрю 4,5 балла из 7 возможных. То есть 64 %.

Получившие второй вариант, диаграмму, оценили его на 12 % выше. Он получил у них 5 баллов, то есть 71 %.

А те, кто увидел презентацию в PowerPoint?

Они выдали целых 6 баллов – 86 %. Пауэрпойнтовский Эндрю показался на 33 % более перспективным футболистом, чем Эндрю обычный, бумажный.

Что еще раз подтверждает: мы любим глазами. Не поэтому ли бисквиты Twinkies, винный коктейль Seagram's и пиво Blue Moon кажутся сегодня вкуснее, чем два года назад, хотя рецептура не изменилась ни на грамм?

Выражаю благодарность профессору Гарвардского университета Нэнси Эткофф за ее замечательную книгу «Выживают прекраснейшие» (Survival of the Prettiest), где я почерпнул примеры из жизни древних людей, демонстрирующие нашу любовь к искусству.

Когда в нас проснулась любовь к дизайну? Оказывается, еще до того, как зародился наш вид.

Еще не научившись толком строить жилища, выкапывать ямы под костер и удовлетворять прочие свои потребности, наши далекие предки уже потянулись к искусству. В эпоху палеолита древние обитатели нынешней южной Франции расписали сценами охоты пещеру Шове. Эти рисунки представляют собой древнейший образец наскальной живописи – им 34 000 лет.

А вот еще одно, не менее примечательное открытие. В 1796 году фермер по имени Джон Фрер из английского графства Суффолк обнаружил несколько идеально симметричных отполированных каменных орудий с острой кромкой, в которых антропологи без труда определили наконечники для топоров. Никакого практического объяснения тому, зачем понадобилось делать их симметричными, не нашлось. Чтобы топором можно было рубить, достаточно было заточить один конец, а второй оставить тупым. Но древние мастера решили пойти дальше, добавив каменному наконечнику эстетичности. Они изготовили орудие не только пользы ради, но и искусства для. И было это задолго до того, как человек стал самостоятельным видом, задолго до развития языка, во времена, когда самые высокие представители рода – еще не называвшегося homo sapiens – едва достигали в росте 1 м 20 см. Было это более 400 000 лет назад.

С появлением алфавита люди мгновенно прониклись уважением к тем, кто умел красиво выписывать буквы. Теперь мы называем это почти забытое искусство каллиграфией, что в дословном переводе означает «красивое письмо». В Тибете художественным способностям приписывали небесное происхождение, поэтому перед выдающимися каллиграфами преклонялись.

И тогда, и сейчас красота казалась и кажется нам божественной.

Может, она входит в число наших основных потребностей наряду с едой и кровом? На раскопках в Южной Африке были обнаружены палочки красной охры, возраст которых превышал 40 000 лет, – и единственным возможным их назначением было декоративно-косметическое. В разделе Древнего Египта Британского музея вам на глаза может попасться одна шкатулка. Ей почти 3500 лет. В ней хранятся костяной гребень и несколько вещиц, словно сошедших со страниц журнала «Гламур», – плошки с косметикой.

В январе 2010 года археологи из Бристольского университета нашли еще более древний набор – непостижимо древний. На раскопках в Испании они обнаружили морские раковины с комками желтоватого вещества, похожего на тональный крем, и смеси красного порошка с блестящей черной субстанцией. Порошок пролежал в раковинах 50 000 лет. Это значит, что косметикой пользовались еще те, кого мы даже не считаем в полной мере людьми, – неандертальцы.

Любовь к красоте зарождается вместе с самой жизнью и прорастает из самых низов. Честь изобретения красок, создания косметики и ювелирных изделий принадлежит беднякам. Индейцы пуэбло при всей своей несказанной бедности ткали великолепные одеяла. А самых экстравагантно одетых людей на планете вы найдете в беднейших селениях Индии, где одежда пестрит ярчайшими красками.

Не надо думать, что дизайн – это ламбрекены на окнах и прочая роскошь. История доказывает обратное. Даже если мне или вам красота безразлична, почему же историки и археологи находили и находят ее древние образцы на каждом шагу?

Что же такое хороший дизайн? Что нам нравится?

Давайте вернемся в детство. Если вам предлагали на выбор несколько игрушек, какую вы брали? Если показывали фотографии нескольких человек, на ком задерживался ваш взгляд?

Покажите младенцу серию фотографий, и вы увидите, что на какие-то он будет смотреть дольше. Что между ними общего?

Это фотографии людей, которых взрослые называли бы «очень привлекательными».

Почему же нам нравится красивое? Не потому ли, что нам это внушают с таких вот малых лет?

Мы читаем «Спящую красавицу». Героиня сказки не просто прекрасна, но еще и является воплощением добродетели. Ее главный враг (хотя Спящая красавица слишком добродетельна, чтобы наживать врагов) мачеха, не просто злая, но еще и некрасивая. Нас учат, что уродство неотделимо от зла.

В конце концов Спящая красавица побеждает злобную мегеру и получает свою награду – принца, с которым она будет жить долго и счастливо. Однако и принц ей достается не какой-нибудь. Принц ей достается «прекрасный».

У этой сказки классический счастливый конец. Так же заканчивается и другая сказка – «Красавица и Чудовище». Читатель, не знакомый с ее сюжетом, может подумать, что в ней, вопреки тому, как это обычно бывает, Красавица закрыла глаза на уродство Чудовища и обрела с ним счастье. Так – да не так.

В кульминационной части сказки Красавица отправляется домой навестить родных, пообещав Чудовищу вернуться. Чудовище ждет ее в назначенный день, но Красавицы все нет и нет, и сердце его рвется на части. К счастью для Чудовища, у Красавицы есть волшебный перстень, через который можно посмотреть на замок Чудовища.

Она смотрит в перстень, видит погибающее от тоски Чудовище и мчится туда. Но, увы, слишком поздно. Бросившись на колени рядом с бездыханным телом, она оплакивает друга. Слезы ее, как и кольцо, оказываются волшебными, и Чудовище воскресает. Разве может любимая сказка страны оптимистов закончиться по-другому? Разумеется, они теперь вместе навеки и будут жить долго и счастливо. Да?

Не совсем. Слезы Красавицы не только воскрешают погибшего от тоски друга, они преображают его. Он становится ей под стать. Прекрасным.

Может, и в самом деле, красивое нравится нам потому, что взрослые всю дорогу внушали нам, что так должно быть?



## 2. Что мы считаем красивым

Что же кажется нам красивым в детстве – и потом, во взрослой жизни?

Во-первых, многочисленные исследования показывают, что нам нравится симметрия. Например, чем ближе правая и левая половина лица к идеальному зеркальному отражению, тем более привлекательным кажется нам это лицо. Чем меньше совпадают две половины, тем, соответственно, хуже.

В раннем детстве мы задерживаем взгляд на фотографиях лиц с гладкой кожей – и игрушки нам тоже нравятся гладкие. Гладкая, бесшовная поверхность приятна на ощупь, а шероховатая, шершавая – царапает. Грубой деревяшкой можно посадить занозу, это мы быстро усваиваем.

Задумайтесь над словом rough (грубый, необработанный). Как мы его употребляем? They went through rough times (Они пережили нелегкие времена). Man, that's rough (Это жуть!) The edge looks a little rough, be sure to sand it (Кромка слишком шершавая, надо зашкурить). «Грубая» прикидка означает «приблизительная, неточная». В гольфе игрок старается держаться подстриженного газона, «фервея», избегая густых зарослей по бокам – они тоже называются rough, «раф».

Мы любим гладкое – и не только за сияние и блеск. Гладкие поверхности – например, полированный паркет, на котором мы играли в детстве, – кажется нам идеально чистым, без единого пятнышка, а грязные пятна мы не любим. Не любим мы их, вероятнее всего потому, что они напрямую связаны в нашем сознании с болезнями и опасностью. Мы учимся не контактировать с больными корью или ветрянкой, мы узнаем, что даже крохотный дефект кожи может оказаться признаком рака или еще какой-нибудь болезни, требующей срочного медицинского вмешательства.

Пятна – это грязь, в которой живут бактерии. Пятна могут быть источником заразы. Именно поэтому Рэй Крок позаботился не только об одинаковых гамбургерах и картошке фри для всей сети McDonald's, но в первую очередь о сверкающих чистотой полах и стерильных туалетах. McDonald's победил грязные забегаловки, которые американцы прозвали «засаленной ложкой».

Чистое значит здоровое, а здоровое значит красивое. Нам нравятся румяные щеки, алые губы, густые блестящие волосы – все это признаки здоровья.

В середине 1990-х радиопродюсеры выяснили, что большинство американских слушателей считает джаз слишком непредсказуемым и непривычным, слишком нестройным и недостаточно красивым. Продюсеры поняли, что для того, чтобы нам понравиться, джаз должен стать более мелодичным, льющимся, «бесшовным».

Они назвали его smooth jazz – «гладкий джаз».

В 1963 году страховой компании State Mutual Life Assurance of America (теперь Allamerica) – понадобилась помощь. После слияния с другой компанией требовалось как-то повысить рабочий настрой сотрудников. И тогда руководство маркетингового отдела обратилось к Харви Боллу, совладельцу рекламной фирмы из Вустера, штат Массачусетс.

Задание показалось художнику слишком прозаическим, но он пообещал подумать. Сев в тот же день за рабочий стол, он неожиданно для самого себя нарисовал ровный желтый кружок с дугой и двумя кружками внутри. Сегодня эту картинку-смайлик знают все. Спустя 30 дней Болл получил от клиентов чек с полной суммой гонорара за свою работу – 45 долларов.

Шли годы. Его 45-долларовая идея воплотилась в почтовой марке, в символе торговой сети Wal-Mart, в значке, который за один только 1971 год разошелся в количестве 50 млн экземпляров, иллюстрируя нашу любовь к лаконичности и к геометрической фигуре, которую все мы рисуем с детства. Это круг.

Как напоминает нам мультфильм «Король Лев», все мы часть чего-то уникального – круга жизни. Мы тепло отзываемся о круге наших друзей. Вся наша Вселенная – это сплошные круги и сферы: круглые планеты, в том числе и наша, движутся вокруг круглых солнц по кольцевым орбитам.

А вода, без которой невозможна жизнь? Как мы рисуем этот источник живительной влаги? Думаю, если вас попросят ее изобразить, вы нарисуете круги.

Человека цельного, гармоничного, мы называем well-rounded (если дословно, округлым, обкатанным). И напротив, человека косного мы назовем square (квадратным). Коробка, ящик воспринимаются как ловушка. Когда мысль заходит в тупик, нам надо сменить угол зрения, think outside the box (дословно – «вылезти из ящика»). Нарушив закон, мы рискуем угодить за решетку, в камеру – и это тоже своего рода «ящик». Когда кто-то умирает, про него могут сказать «сыграл в ящик». Ненавистный многим офисный закуток называется кабинкой, кубом.

Привлекательная женская фигура обладает аппетитными изгибами. В описании атлетической мужской фигуры мы слово «изгибы» не употребим, однако они все же присутствуют – бугры мышц, мощные бицепсы и икры. Часть тела, которая для кого-то «упругая попка», а для кого-то – «аппетитные булки», тоже обычно не плоская, а вполне округлая. Объект особого мужского поклонения – женская грудь состоит из округлостей (две полусферы с ореолами). И средоточие мужской силы и плодovitости имеет округлую головку и два шарика.

Самые талантливые дизайнеры учитывают эту нашу любовь к округлостям. Среди логотипов, которые чаще всего попадают в число 25 самых популярных в мире, пять кругов (BMW, Mercedes, Firefox, Xbox 360 и Paramount Pictures), один эллипс («Бэтмен»), панда, вписанная в почти идеальный круг (Всемирный фонд дикой природы) и три круга вместе (символ Микки-Мауса). Пять олимпийских кругов, круглые логотипы Starbucks и Target тоже входят в число самых запоминающихся и эффективных символов современности.

А как насчет квадратов и прямоугольников? Ни одного квадрата – и тем более куба – в группе лидеров не обнаружено. (Ближе всего к ней логотип Главной лиги бейсбола, но и там прямоугольник со скругленными углами.)

Мы любим округлости и не любим острые грани. Почему?

Вспомните еще раз себя в детстве. И вспомните наших далеких предков. Что мы видим в первую очередь, что дает нам понять: нас любят, о нас заботятся? Материнские глаза – два круга со зрачками, а потом питающая нас материнская грудь – снова, как уже говорилось выше, круги и сферы.

Затем мы учимся отличать безопасное от опасного. Округлая поверхность обычно гладкая, а острый край – нет. Первым оружием, внушавшим страх нашим предкам, было копье. Потом человек научился заострять наконечники копий. К острым граням добавилось смертоносное жало.

Пики и острые края – символ зла и опасности. Дьявол в христианстве изображается с трезубцем – не одно копье, а целых три. У него заостренные уши. (Сравните с символом дружелюбия Микки-Маусом: идеально круглое лицо и круглые уши.) Словесные нападки «задевают», «царапают», конфликты мы пытаемся «не обострять», «сглаживать острые углы». Индеец Тонто, подручный Одинокого Всадника, тоже понимал, что заостренное несет опасность. «Кемосабе, – говорил он, – у этого человека не язык, а змеиное жало».

А теперь вспомните, как изображают Иисуса и ангелов. Отличительная черта ангелов, разумеется, крылья. Что интересно, с округлыми краями – в природе у птиц такое встречается не часто. Еще один священный символ – нимб, тоже представляет собой круг. Он есть у Иисуса, однако христиане не единственные отождествляют круг со святостью. С нимбами изображались бог Ра и богиня Хатхор у древних египтян, а также многие божества у китайцев, японцев, тибетских буддистов и индусов.

Мы любим круги и округлости и не любим квадраты и острые углы.

В 2008 году Philips Electronics провела исследование, целью которого было определить, сколько американских товаров возвращается производителям. Результаты оказались ошеломляющими. Общая стоимость возвращаемых товаров составила 100 млрд долларов в год.

В прошлые годы это означало бы, что в борьбе за качество нам еще очень и очень далеко до победы и что, вопреки всем разговорам о «кружках качества» и «шесть сигма», американский бизнес пока не тянет.

Однако в 2008 году новость воспринималась уже по-другому. Борьба за качество все же дала определенные результаты. Лишь половина продукции – на 50 млрд в год – возвращается из-за наличия в ней дефектов.

Что же не так со второй половиной?

Ничего. Мы просто не поняли, как этими изделиями пользоваться. Они слишком сложные.

Вы наверняка думаете, что покупатель, прежде чем вернуть товар, честно пытался разобраться в инструкциях. Ничего подобного. Эти недовольные покупатели не потратили не то что дня – часа на то, чтобы открыть руководство и потыкать кнопки! Максимум на что их хватило – 20 минут (в среднем). И все, они умыли руки.

Предположим, вы заблудились в тропических джунглях в 1965 году, вышли оттуда только сейчас и вам в руки попались результаты проведенного Philips исследования. Вы бы ничего не поняли. Самым сложным прибором в «ваше» время был цветной телевизор RCA. У него имелся выключатель, была настройка цвета, настройка громкости, кнопки переключения каналов и ныне давно забытая кнопка удержания горизонтального изображения – на случай, когда оно начинало

«прыгать».

Проплутав 40 лет по джунглям, наш наивный соотечественник столкнулся бы с неожиданной для него приметой современности – «насаждением возможностей». Так называется стремление изготовителей нагромоздить как можно больше разных функций – отчасти для того, чтобы объявить модель новой и улучшенной. (Самым, пожалуй, показательным примером такого нагромождения стал Microsoft Word 2003 с его 31 панелью инструментов и более чем 1500 команд.)

Действительно ли нам нужны «новые, улучшенные» телефоны? Или все улучшение – это 35 новых функций, которыми мы, может, и воспользуемся, но только если отыщем их?

Мы и с видеомэгафонами еще не успели до конца разобраться, как им на смену уже пришли DVD, с которыми мы тоже никак до конца не разберемся. Что уж говорить о навороченных телефонах?!

Понятно, что в погоне за новыми функциями производители думают прежде всего о «технарях». Может, они просто видят в своем покупателе такого Стива Возняка, технического гения, создавшего первые Apple? Уж его-то телефон наверняка и колеса в машине поменяет, и рыбок покормит, и симфонию сочинит.

Если так, то они ошибаются. К своему относительно простому телефону «бессмертный Воз» относится так же, как большинство из нас: «Он слишком навороченный».

Даже компьютерные гении устают от современной переусложненности.

На момент написания книги первая пятерка бестселлеров на «Амазоне» выглядела так:

- Food Rules («Правила питания»);
- The Help («Помощь»);
- Game Change («Смена игры»);
- Dear John («Дорогой Джон»7);
- The Kind Diet («Добрая диета»).

А вот первая пятерка фильмов:

- Avatar («Аватар»);
- Edge of Darkness («Возмездие»);
- When in Rome («Однажды в Риме»);
- Tooth Fairy («Зубная фея»);
- The Book of Eli («Книга Илая»).

И наконец, четыре самых обсуждаемых товара:

- iPhone;
- BlackBerry;
- iPad;
- iPod.

Достаточно беглого взгляда на эти списки, чтобы заметить одну общую особенность – лаконичность названий. В списке бестселлеров на каждое название приходится в среднем по 9 букв и 2,2 слога. В списке фильмов – по 10,4 буквы и 3,4 слога. В товарах – по 6 букв и по 2,25 слога.

Длинных названий, например Federal Express, вы там не встретите. Его пять слогов на наш слух слишком «длины для восприятия». Из всех списков только два названия – Edge of Darkness и The Kind Diet – дотянули до четырех слогов, остальные же – добрая половина из 14 приведенных – насчитывают только два. В 2000 году руководство Federal Express, решив, что название слишком длинное, сократило его до двух слогов – Fed Ex, а потом соединило их в одно слово. FedEx стало восприниматься как Apple.

А может, все гораздо глубже? Сравните пятерку популярных фильмов с самыми кассовыми фильмами 1960-х – и вы увидите, что те названия были на 20 % длиннее по количеству букв и на 50 % длиннее по количеству слогов.

Стремление к краткости налицо. Насколько оно осознанно? Насколько объяснимо с точки зрения психологии? Надо ли понимать так, что чем короче название, тем привлекательнее книга, фильм или товар для покупателя?

Краткость – сестра красоты?

Самым красивым, по мнению поклонников гольфа, замахом обладает на сегодняшний день уроженец ЮАР гольфист Эрни Элс. За этот замах болельщики наградили его прозвищем The Big Easy. Тем же самым эпитетом мы пользуемся, описывая красивую женщину, – easy on the eyes («миловидная»). Ее лицо ничем не задевает, легко воспринимается и оттого приятно и тешит взгляд.

Мы любим простоту. В начале 1980-х популярные музыкальные станции осознали, что послевоенное поколение устало от тяжелой музыки, слишком громкой, бьющей по ушам. Радиопродюсеры назвали ее «тяжелой», а предлагаемую ими альтернативу соответственно окрестили «легкой». В легкости красота.

Наша любовь к простоте, вероятнее всего, связана с еще одной характерной для нас чертой – нетерпеливостью. Мы ведь вечно спешим. И эту спешку не замечаешь, пока не попадешь на свой первый ужин в Италии – стране, прославленный сын которой Кастильоне одним из признаков величия называл sprezzatura – беспечность, несуетливость. Несуетливый человек не носится сломя голову, не считает секунды. Если неторопливость когда-нибудь станет олимпийским видом спорта, первые места работникам итальянских ресторанов обеспечены.

В Италии ужин протекает так: приходите в семь вечера, в восемь вам приносят меню, в девять официант принимает заказ, в десять вы можете приступить к еде. Убрать посуду и спросить, что вы хотите на десерт, официант придет в одиннадцать, в полночь принесет счет, а за подписью на чеке по кредитной карте явится к утру.

Мы спешим, а они нет. Procter & Gamble убедились в этом на собственном опыте, когда представили в Италии средства Swiffers для быстрой уборки. Итальянские хозяйки отнеслись к ним равнодушно. В Италии считается, что к уборке надо подходить с чувством, толком и расстановкой, иначе ничего хорошего не выйдет. Уборка – это труд. По той же самой причине в Италии не пользуются популярностью посудомоечные машины (хорошая хозяйка моет посуду вручную) и стиральные (они якобы портят вещи). Налицо разница в менталитете. Американцы доверяют машинам и автоматике, итальянцы считают человека выше машин. (Возможно, если бы наша страна подарила миру Леонардо да Винчи, Данте и Микеланджело, мы бы тоже ставили человека выше автоматике.)

Осознав суть проблемы, в 2009 году Procter & Gamble стала предлагать Swiffers как средства для завершающей стадии уборки и наведения окончательного глянца.

Как вы, наверное, догадываетесь, после этого продажи наконец пошли вверх.

Время имеет для нас огромное значение. Это мы изобрели кредиты – «забери товар сейчас и заплати потом», уменьшение объема бедер за несколько секунд в день, интернет-соединения в режиме реального времени и гонку «500 миль Индианаполиса». Это мы установили рекорды скорости на суше и провели высокоскоростную трассу по высохшему соленому озеру Бонневиль. Из всех характеристик новой машины нас больше всего интересует, за сколько она разгоняется с нуля до сотни. Мы пользуемся быстрым набором, перебегаем улицы где попало, готовим в микроволновке. Мы даже загара дожидаться не хотим, поэтому толпами идем в солярий и скупаем автозагар. Ну и, разумеется, быструю еду, фастфуд, тоже придумали мы.

Проще значит быстрее. Может, именно нашим неумением ждать и объясняется любовь к простоте и лаконичности?

Перед вами названия четырех компаний. Угадайте, кто из них больше преуспел – то есть чьи акции за год выросли больше остальных?

- Assume;
- Moughan;
- Cripta;
- Coumor.

Не исключено, что вы угадали правильно: Assume и Cripta. А угадали вы, потому что смотрели на эти компании с точки зрения потенциальных инвесторов. Подсознание подсказывает вам, что в эти две фирмы вкладываться выгоднее – их названия произносятся легче, а значит, располагают к себе, внушают доверие.

Именно такое наблюдение сделали и изложили в июньском выпуске Proceedings of the National Academy of Sciences («Сборник трудов Национальной академии наук») за 2006 год Адам Олтер и Дэниел Оппенгеймер: компании с легкопроизносимыми названиями обходят конкурентов с труднопроизносимыми названиями. Более того, Олтер и Оппенгеймер выяснили, что акции компаний с легкопроизносимыми кодовыми биржевыми названиями лучше продаются.

Очередное подтверждение тому, что мы судим не думая. Судим о характеристиках компании по ее названию. Стереотипное мышление.

Примером с кодовыми биржевыми символами дело не ограничивается. Есть еще пример с программами тренировок.

Предположим, вы решили начать новую программу тренировок и вам выдали две распечатки с упражнениями. Одна набрана обычным Arial без засечек, другая – вычурным Brush.

Какая программа покажется вам более продолжительной? Какая будет легче и интересней? Какой вы займетесь и, вероятнее всего, не бросите?

Если вы из той же породы, что и участники эксперимента, проведенного выпускником Йеля Хечжином Соном и профессором Мичиганского университета Норбертом Шварцем, то обязательно выберете программу, набранную Arial. Она покажется вам короче, легче и интереснее, хотя, как вы уже наверняка догадались, упражнения в ней точно такие же, как в программе, набранной Brush. Однако, по прикидкам испытуемых, на вторую программу времени ушло бы раза в два больше.

И снова мы судим не думая. Полагаем, что «удобочитаемая» программа тренировок окажется легче. Мы постоянно пытаемся свернуть на проторенную дорожку – на нас влияют стереотипы: удобочитаемость или легкость произношения. Поэтому маркетологи, продвигая товар – особенно такой, как книги, фильмы и электронные устройства, – явно идут по пути упрощения и укорачивания. Мы настолько отвыкли от длинных названий, что «Ларс и настоящая девушка» нам просто не выговорить. А ведь и 50 лет не прошло с тех пор, как мы ходили на «Бутча Кэссиди и Сандэнс Кида», «Близкие контакты третьей степени» и невероятно кассовую комедию 1965 года Those Magnificent Men In Their Flying Machines («Воздушные приключения»).

Психологи называют все эти примеры «когнитивной беглостью» – не очень удачное определение, поскольку ему не хватает как раз того, что оно означает: легкости и понятности. И тем не менее эти примеры иллюстрируют одну присущую нам черту: мы воспринимаем простоту как признак качества, легкость как достоверность, а сложность заставляет нас заподозрить подвох.

Устройства с «нагромождением возможностей» совокупной стоимостью десятки миллиардов долларов мы уже видели. А теперь обратите внимание на оглушительный успех их полных противоположностей.

Музыкальный плеер iPod Shuffle куда проще в обращении, чем телевизор 1965 года. Пожалуй, он может претендовать на лавры самого простого из когда-либо созданных электронных устройств. Вот что можно делать с iPod Shuffle:

- включить и выключить;
- прибавить или убавить громкость;
- перейти к следующему или предыдущему треку;
- задать очередность проигрывания или произвольный выбор.

Все.

Больше он ничего не делает. И, как заметил один довольный обозреватель, продается как свежеизобретенное колесо – поскольку так же прост в обращении. Колесо умеет только катиться, Shuffle умеет только проигрывать треки на разной громкости.

О чем это говорит? В прошлом году мы вернули производителям товары на 50 млрд долларов, потому что за 20 минут успели испугаться их сложности и навороченности. Мы тратим миллионы на iPod Shuffle и еще больше на всю линейку продукции Apple, изготовленную в соответствии с принципом компании: технологии для людей нетехнического склада ума и для тех, кто не готов тратить больше 20 минут на изучение возможностей устройства.

Вслед за iPod, логотипом FedEx и стандартной комплектацией Toyota Scion по пути упрощения пошли в Haagen Daz. Производители мороженого сократили рецептуру до пяти ингредиентов и представили покупателю Haagen Daz 5.

Тем же путем идут в сети мексиканских ресторанов быстрого питания Chipotle, что весьма разумно,

ведь чем меньше вариаций буррито, тем быстрее двигаются очереди и тем выше пропускная способность ресторана. Ограниченный выбор покупателей не смущает – ведь зато все продукты отличаются свежестью.

Упрощение заметно и в Costco – для него это вообще характерно. У его конкурента Wal-Mart продается 60 наименований зубной пасты, в Costco только четыре. Еще одна восходящая звезда розничной торговли, Aldi, предлагает всего 1300 наименований товара – в целом. Это треть от того, что предлагает Wal-Mart.

Упрощается и BoltBus. «Билет за доллар» – куда уж проще? Именно такой тариф предлагается тем, кто успеет забронировать билеты первым. И программа скидок для постоянных клиентов тоже проще некуда: восемь поездок, девятая – бесплатно.

Nintendo Wii настолько проста, что аналитики опасались за продажи. Простой реагирующий на движения руки пульт и простая, почти детская, графика. В эпоху всеобщей любви к простоте приставка Wii запросто обгоняет по продажам и Xbox 360, и PS3. Как и в случае с ресторанами Chipotle, простота способствует росту выручки. Затраты на разработку игр для Wii составляют от 1,5 до 4 млн долларов, тогда как на разработку игр для Xbox или Playstation уходит по 10-12 млн. И от задумки до выхода игры у Wii проходит в два раза меньше времени.

Однако настоящий чемпион по простоте – Google. (Жаль, что мало разработчиков берет с него пример и не все главные страницы у нас такие простые и удобные.) Что мы видим, заходя на его сайт? Логотип, окно поиска и две кнопки: «Поиск в Google» и «Мне повезет» – вторая приглашает нас поиграть.

Если компания не хочет упрощаться сама, это сделаем за нее мы. На каждый чих имеется свое приложение. Сейчас приложений для телефонов насчитывается 140 000. Сколько функций из этой огромной массы применяет средний пользователь? Согласно исследованию, проведенному компанией Flurry, – семь. Столько же, сколько цифр в телефонном номере, который мы в состоянии запомнить.

Победителями выходят маги и кудесники из Google, Nintendo, Nike, Costco и Chipotle. Мы любим простоту.

### 3. Пять историй о том, как встречают по одежке

Представьте себя на лондонской Кенсингтон-Хай-стрит 20-летней давности – если, конечно, не страшно. И пешеходы, и автомобилисты передвигались там исключительно на собственный страх и риск. Число несчастных случаев и аварий не поддавалось подсчету, давка замучила всех. Томас Вандербильт в своей книге «Дорожное движение» (Traffic) назвал этот район лесом – лесом указателей. Местность казалась лоскутным одеялом: бетон внезапно и безо всякой на то причины сменялся асфальтом или брусчаткой.

Словом, Кенсингтон-Хай-стрит была сплошным хаосом.

Лес указателей вырос потому, что муниципальные власти резонно полагали: предупреждающие знаки выполняют свою функцию и, предупреждая пешеходов и водителей, предотвращают аварии. Для пущей безопасности они установили ограждения по обеим сторонам проезжей части и нарисовали пешеходные переходы – зебры, показывая пешеходам, где можно переходить, а водителям – где надо пропустить идущих.

Однако тогда безопасность еще не вылилась в проблему. Местных коммерсантов больше беспокоило другое: за всеми этими указателями, знаками, светофорами, ограждениями, разметкой и «лежачими полицейскими» (разумеется, снабженными соответствующими знаками) район просто потерялся. Проблема назревала нешуточная, поскольку рядом строился новый торговый центр, грозивший переманить у кенсингтонских торговцев всех покупателей.

Тогда местные власти решились на отчаянный шаг – и убрали почти 95 % указателей. А заодно стерли зебры, разрешив пешеходам переходить улицу где попало, и снесли ограждения, тем самым поставив под удар безопасность, но зато облагородив местность.

Да, безусловно, теперь улицы Кенсингтона выглядели куда привлекательнее – однако не слишком ли опрометчиво поступили власти? Может быть, приток покупателей в местные магазины и вырос, но так же грозило вырасти число аварий и несчастных случаев.

Но этого не случилось. Как это часто бывает, вышло совсем наоборот. Число пешеходов, погибших и покалеченных в ДТП, сократилось на 60 %.

Напрашивается вывод: чем эстетичнее выглядит местность, тем больше мы за собой следим. Вспомним жаркие споры, которые вызвала кампания Рудольфа Джулиани по отмыванию улиц Нью-Йорка от граффити. Когда через некоторое время уровень преступности в городе снизился, многие осознали: мы ведем себя более цивилизованно в цивилизованной среде. Однако кенсингтонский пример добавляет еще один штрих: в цивилизованной среде пешеходы и водители тоже становятся осторожнее.

Дизайн влияет на наше поведение. Он определяет не только наш выбор, но и поступки. Наверное, старая поговорка «Не суди о книге по обложке» уже утрачивает смысл, потому что теперь и от обложки многое зависит. Дизайн меняет наши ощущения и восприятие. Обложка – это и есть книга. Упаковка и есть продукт.

Поневоле ловишь себя на мысли, что самое примечательное в дизайне – насколько важную роль он играет. Дизайн, облик, пусть даже облик района, в котором мы живем, влияет на нас. Как и цвет одежды, которую мы носим. Об этом – в следующей главе.

Покажите четырехлетнему ребенку подборку фотографий, запечатлевших победы Тайгера Вудса на 70 профессиональных турнирах, и, возможно, вы услышите тот же вопрос, что задала мне Мэгги Стеммер, увидев такую подборку у меня на столе:

– Почему у него только одна футболка?

Логичный вопрос. Футболка у Тайгера на всех снимках действительно как будто одна и та же. Это традиция, которой Вудс не изменял с самого начала своей профессиональной карьеры: по воскресеньям, в последний день турнира, он выходит в красной футболке.

Можно предположить, что Вудс поступает так просто в силу привычки – и это тоже верно. Однако привычка – еще не все. Тут снова не обошлось без дизайна.

Чтобы убедиться в этом, давайте перенесемся на летние Олимпийские игры 2004 года. Вам, скорее всего, знаком излюбленный олимпийский кадр, который NBC снимает на каждой Олимпиаде почти каждый вечер. Играет гимн США, на верхней ступени пьедестала почета стоит мускулистый американский спортсмен – и вот оно! По его щеке скатывается слеза – как раз на словах «the bombs bursting in air!» («и летели ракеты, и снаряды взрывались»<sup>8</sup>).

Вы чувствуете ликование спортсмена, испытываемое им непередаваемое ощущение того, что дело

всей твоей жизни привело тебя сюда, на вершину славы. Да, на то, чтобы попасть на этот пьедестал, нужно положить всю жизнь. Но во многих случаях спортсмен бывает обязан своим триумфом еще кое-чему.

Красной футболке.

После Олимпиады 2004 года несколько антропологов из Даремского университета в Англии проанализировали результаты боев в четырех видах единоборств – греко-римской и вольной борьбе, боксе и тхеквондо. Затем исследователи отобрали те бои, где, согласно оценке экспертов, уровень соперников был одинаковым. Судя по результатам, синий оказался очень удачным цветом для формы. Спортсмены в синем показывали себя достойно – если только им не доставался соперник в красном.

Что происходило в этом случае?

В схватках «синий» против «красного» в 60 % боев побеждали «красные».

Разве цвет формы может влиять на исход поединка? И выборка, пожалуй, слишком малочисленна, чтобы делать серьезные выводы. Однако цвет все же влияет на нас.

В 2009 году Джулиет Чжу, доцент, специалист по маркетингу из Университета Британской Колумбии, вместе с одним диссертантом провела в течение года серию экспериментов. Шестьсот испытуемых выполняли несколько логических заданий, в числе которых были и анаграммы, и запоминание списков слов. Задания могли располагаться на красном, синем или белом фоне.

Выяснилось, что красный цвет открывает «зеленую улицу».

Считывая задания с красного фона, испытуемые буквально блистали интеллектом. Задачи на внимание – запоминание слов или проверку орфографии – они выполняли успешнее и быстрее, чем те же задачи, представленные на синем фоне. Не зря сигнал тревоги всегда красный – он побуждает нас включить внимание.

Получается, древние египтяне и китайцы тоже знали, что к чему. В хромотерапии (лечении цветом) они применяли красный для физической и умственной стимуляции. Этот стимулирующий эффект, открытый египтянами и китайцами, подтверждают и современные эксперименты, доказывающие, что женщина, одетая в красное, больше привлекает внимание мужчин. Именно поэтому высокие шпильки красного цвета мы часто считаем (и называем) откровенным приглашением к сексу.

В свете всего этого очень разумным выглядит красный запрещающий сигнал светофора – водитель не может его пропустить, а ведь в данном случае невнимательность может обернуться трагическим исходом. Если же кто-то прошляпит зеленый, ничего особенно страшного не случится – максимум нетерпеливый гудок от стоящего сзади.

Насколько стимулирует человека его собственная красная одежда? Может, она угнетающе действует на соперника? И именно поэтому ближайшие противники Тайгера Вудса, как отмечают комментаторы каждое воскресенье, играют из рук вон плохо? «Как будто их кто-то напугал».

Может быть, красная форма в единоборствах, вроде тех олимпийских, что стали предметом исследования, делает спортсмена в глазах судей более агрессивным, а значит, более достойным победы?

Если считаете, что это маловероятно, давайте обратимся к хоккею.

Хоккей – на редкость агрессивный вид спорта, что прекрасно отражено в знаменитом анекдоте: «Пришел на бокс, а там такой хоккей начался...»

В хоккее стычки и свалки в порядке вещей, хотя и штрафуются. Игра высоко поднятой клюшкой, задержка клюшкой, удар соперника концом клюшки, подножка, подсечка, удар локтем, коленом, ногой, колющий удар, блокировка и, конечно, драки... Такое впечатление, что читаешь не список нарушений в виде спорта, а описание средневековой битвы.

Штраф ослабляет команду. Наказанный игрок должен как минимум две минуты отсидеть на скамье штрафников (или даже пять минут без права замены). Наказанная команда в это время играет «в численном меньшинстве», без одного, а иногда и двух игроков.

В связи с этим возникает вопрос: может ли цвет формы влиять на степень агрессивности команды, на количество назначенных штрафов или на то и другое сразу?

Давайте попробуем выяснить. Начнем с Питтсбурга.

В 1979 году игроки «Питтсбург пингвинз» считались одними из самых миролюбивых в НХЛ. Лишь



три другие команды отставали от них по количеству штрафных минут. По окончании сезона менеджеры команды решили, что нужно поменять цвет формы: во-первых, черный в моде, а во-вторых, пингины ведь как раз черно-белые.

Вы, наверное, уже догадываетесь, что произошло дальше. Команда, занимавшая по количеству штрафных минут четвертое место с конца, вышла на седьмое место с начала. Притом что за это «почетное» место пришлось как следует потолкаться, подраться и скрестить клюшки с четырьмя новыми командами НХЛ.

Совпадение? Если считаете, что да, давайте еще раз вернемся в Ванкувер.

Двумя годами ранее «Ванкувер кэнакс» пребывали ровно посередине «таблицы штрафников» – восемь команд опережали их по количеству штрафных минут, восемь отставали. По окончании сезона менеджерам «Кэнакс» тоже пришла в голову мысль заменить белую форму на черную.

Вы уже поняли, да? «Кэнакс» озверели. Лишь две команды смогли перешеголять прежде миролюбивых «Кэнакс» по количеству штрафов.

Черный еще больше, чем красный, сигнализирует о силе и власти. Черная мантия судьи демонстрирует его главенство, подразумевающее, что любое нарушение будет рассматриваться как «неуважение к суду». Университетская профессура облачается на выпускной в черные мантии с бархатными шевронами и черные академические шапочки – свидетельство их заслуг. Капюшоны палачей, опускавших нож гильотины, и балахон Мрачного жнеца – тоже черного цвета, и это знак того, что они властвовали над последними минутами жизни.

Черный, как выясняется, оставил след и в истории гольфа, еще до того, как взошла звезда Тайгера Вудса.

Если смотреть со спины и не обращать внимания на просесть в угольно-черных волосах, Гэри Плейера можно принять за восьмиклассника. Рост – 1 м 70 см, вес – 75 кило. Однако несмотря на свою малогабаритность, Плейер выиграл 164 турнира в разных странах, включая четверку важнейших. Превзойти его смог только Джек Никлаус, а Тайгер Вудс лишь сравнял счет. Так вот, его предпочтения в одежде тоже заслуживают отдельного упоминания.

Болельщики прозвали его «Черный рыцарь».

На заре спортивной карьеры Плейер начал одеваться в черное, объясняя свой выбор вполне предсказуемо для человека некрупного: «Черный придает мне сил». Вполне возможно. А может быть, черный отбирал уверенность и силы у его соперников, которых ему удалось обыграть рекордные 164 раза?

Дизайн и облик влияют на умы, на ощущения, на хоккеистов и на судей, на гольфистов и их соперников. И это влияние нельзя сбрасывать со счетов – тем более что оно куда сильнее, чем нам кажется.

В считанные недели после появления Ford Mustang на нью-йоркской Всемирной выставке 17 апреля 1964 года продавцы были вынуждены продавать автомобиль с аукциона, потому что на каждые 15 желающих приходилась только одна машина. В День памяти (последний понедельник мая) этот автомобиль играл роль машины безопасности на гонках «Индианаполис-500», а осенью появился в очередном фильме бондианы – «Голдфингере». К концу года продажи достигли 3000 экземпляров в день, побив все рекорды среди американских автомобилей. Через четыре года Ford Mustang сыграл вместе со Стивом Маккуином главную роль в фильме «Буллит» (афиши не оставляли сомнений в том, что автомобиль и Стив – равноправные партнеры), украсив собой величайшую, по мнению многих, сцену погони.

С подачи президента Ford Ли Якокки машина стала родоначальницей нового класса американских автомобилей – так называемого «пони-класса», представлявшего собой спортивные купе с длинным капотом и коротким багажником. К этому же классу относятся Chevy Camaro, AMC Javelin и Plymouth Barracuda.

Однако история наша начинается не с этого, поэтому давайте вернемся на несколько лет назад.

Пятью годами раньше Ford выпустил автомобиль, названный в честь птицы, способной развивать скорость до 320 км/ч, – в честь сокола. Это был Ford Falcon. Детище президента компании и будущего министра обороны США Роберта Макнамары, «сокол» поначалу продавался миллионами – по тем временам впечатляюще. Однако вскоре продажи упали. К тому времени, как в Ford стали вынашивать идею создания маленькой спортивной машины – будущего «мустанга» (хотя изначально прототип планировали назвать «пумой»), продажи «сокола» снизились настолько, что на заводах начали скапливаться лишние корпуса.

«Сокола» хватило всего на 10 лет. Ничем не отличившийся, недорогой, не дотягивающий до

скорости хищной птицы, в честь которой был назван, Ford Falcon остался максимум воспоминанием.

Для человека, разбирающегося в автомобилях, судьбы этих двух моделей вполне закономерны. «Мустанг» совершенно не похож на «сокола», он всем своим видом нацелен на победу, которой, как ясно всякому, «соколу» не видать. Однако вот ведь какой парадокс: «мустанг» – это и есть «сокол».

Взяв скопившиеся на складах шасси, подвески и крошечные двигатели объемом 2,8 л, эту начинку завернули в стальную шкуру «мустанга». «Соколу» сменили прическу и стиль, добавили опций вроде тахометра и особых датчиков уровня топлива, чтобы подчеркнуть облик мощной спортивной машины, – так родился «мустанг».

Разумеется, не каждая смена «прически и стиля» принесла бы желаемый эффект. Но «мустанг» через год после выхода машины завоевал награду «Тиффани» «За высшее качество в американском дизайне» – ни один автомобиль до него такого приза не удостоивался.

Помимо превосходного дизайна Ford Mustang своим оглушительным успехом обязан еще кое-каким факторам, которые уже упоминались в нашей книге. Руководство Ford настолько верило в свое детище, что пошло на беспрецедентные усилия, чтобы запечатлеть название нового автомобиля в сознании каждого американца. Рекламному агентству компании было поручено выкупить все доступное эфирное время на трех американских телеканалах с 21.30 до 22.00 того вечера, когда «мустанг» предстанет перед публикой на Всемирной выставке. Это, в свою очередь, побудило журналы Time и Newsweek поместить Якокку и его детище на обложку. О «мустанге» заговорили все – помните, как было с Коби Брайантом, которого сегодня знает каждый баскетболист и болельщик? В одночасье «мустанг» стал знаменитым.

Автомобиль подкупал своим спортивным обликом – две двери и капот, как у Ferrari (задумка главного дизайнера Джо Ороса). «Пойдем поиграем», – приглашал он. А играть мы любим.

Ну и наконец, название. «Мустанг» ассоциируется с тем, что мы ценим больше всего. Со свободой. Мустанг – это дикий конь, несущийся по вольной прерии. А также Дикий Запад, который тоже вызывает массу ассоциаций. Недаром половину телепрограммы когда-то занимали сериалы-вестерны: «Дымящийся ствол» (Gunsmoke), «Есть оружие – будут путешествия» (Have Gun Will Travel), «Стрелок» (The Rifleman), «Bonanza» (Золотая жила), «Сыромятная кожа» (Rawhide – с участием Клинта Иствуда) и «Разыскивается живым или мертвым» (Wanted: Dead or Alive – со Стивом Маккуином).

Легенда по-прежнему жива. Он выстоял во всех проигранных компанией битвах. Единственная из машин, сошедших с конвейера Ford, которая существует дольше «мустанга», – это пикап серии F. Другой спортивный автомобиль Ford – Thunderbird – появился, исчез и возродился снова, но уже в другом облике, который не смог передать уникальный дух предшественника.

Да, под шкурой «мустанга» скрывался «сокол». Однако «сокол» сгинул, а «мустанг» вышел победителем – благодаря активной рекламе, сделавшей его популярным в одночасье, обещанию игры, духу свободы и великолепному дизайну, который превратил скромную птицу в легенду, побившую все рекорды продаж своего времени. А заодно доказал, что, даже если книжка стоит десятки тысяч долларов, мы все равно будем судить по обложке.

Среди нескольких сотен наименований бутилированной воды, продающейся в Америке, есть одно, которое ставит маркетологов в тупик, – Vitamin Water («Витаминная вода»). Если маркетолог хочет придумать «кассовое» название для воды, он исходит из вариантов типа Aqua Energy, Healthy H2O или Earth's Blessing. Но если он хочет привлечь покупателя, которому противна сама идея маркетинга, и сделать вид, что никакого маркетинга нет, он выберет название самое что ни на есть банальное. Типа Vitamin Water.

Хорошо, название выбрано. Теперь надо решить, где продавать воду с таким названием. Разумеется, не на одной полке с энергетиками вроде Gatorade, которые просто задавят ее своей рекламой. И рядом со сладкой газировкой тоже нет, потому что там правят Coca-Cola и Pepsi.

Но если не там и не там, то остается весьма рискованный путь: сражаться с несколькими сотнями других наименований. То есть с чародеями Pepsi, выпустившими Aquafina, гениями Coca-Cola, вбухивающими колоссальные средства в продвижение своей Dasani, и чудесниками, стоящими за европейской маркой Evian.

Даже если вы все-таки ввяжетесь в борьбу с этими гигантами, как вы думаете одолевать исполинского дракона Nestle, сидящего на груди золота? Из 10 самых продаваемых в США наименований бутилированной воды шесть принадлежат Nestle. Среди них Poland Spring, Arrowhead и Deeg Park – каждая пятая бутылка покупаемой в Штатах воды носит какое-то из этих названий.

Телевидение вам в этой маркетинговой войне не помощник. Если даже вы туда сунетесь, вас тут же сметут и затопчут Coca-Cola, Pepsi и Nestle.

Так куда вам податься?

На полки отдела бакалеи. Затрат на рекламу – ноль, пусть сама бутылка станет рекламным носителем.

Но как сделать так, чтобы она рекламировала себя? Если наклеить яркую, бросающуюся в глаза этикетку, то изначальный посыл будет утрачен и бутылка затеряется среди сотен других. Как же быть?

Создать антиупаковку. Аптечный бутылек одобренной минздравом витаминной воды с таблицей энергетической ценности продукта вместо этикетки. В таком случае покупатели, идущие вдоль полок с бакалейными товарами, увидят, что Vitamin Water – это не газировка, а полезный источник дневной дозы антиоксидантов.

Вы клеите на бутылку обычную аптечную этикетку, набранную привычной гелльветикой, черно-белую. Наверное, с Vitamin Water так и поступили?

Однако нет, одну уступку традициям упаковки производители Vitamin Water все же сделали. Они поделили этикетку по горизонтали на две части – нижнюю оставили белой, а верхнюю красят в разные цвета (например, в клубничный, соответственно вкусу содержимого бутылки).

Просто. Лаконично. Но одна проблема все-таки остается. Что отличает вашу воду, кроме витаминов, и как это отличие заметит покупатель, если не обратит внимания на бутылку? А он может и не обратить – ведь со всех полок к нему взывают десятки других наименований.

Что делать? Вы смотрите на все эти остальные бутылки и пытаетесь понять, что между ними общего.

Вот что: бутилированная вода обычно бесцветная.

Значит, что? Витаминную воду надо раскрасить. И тогда, ничем не предав свое банальное название и непримечательную этикетку, ваша бутылка мелькнет ярким маяком в море остальной воды – прозрачной. А Vitamin Water бывает и красной, и оранжевой, и синей. Покупатель не пройдет мимо красной капли в бесцветном море.

Главное, что все эти ухищрения не выглядят нарочитыми, поэтому обычный американский покупатель не заподозрит здесь ловкий маркетинговый ход. Покупатель видит красную бутылку, незамысловатое название, и сознание подсказывает ему: «Это вода, но не просто вода, а с витаминами! Получившая одобрение медиков».

Гениально! Замечательно полезная вода. Гениальность этого бренда в простоте. И в том, что самое гениальное, как в фокусах Дэвида Копперфильда и других знаменитых магов, скрыто от наших глаз.

А еще в том, что производители знают о нашем двойственном отношении к брендам. Бренды привлекают – но в то же время кто-то считает их манипуляцией. А Vitamin Water выделяется на общем фоне без всяких видимых усилий, обозначая свое отличие от остальных напитков всего двумя словами – Vitamin Water. Антибренд на антиупаковке.

Гении. Почти такие же гении, как главный герой следующей главы, изменивший целое столетие.

Произошло это 1 августа 1998 года. Но сперва давайте заглянем в чуть более отдаленное прошлое.

Еще на заре компьютерных технологий – когда в 1974 году на страницах Popular Mechanics появился первый Alitair – мы прозвали компьютер «ящиком». Еще бы. Сплошные прямые линии и углы.

Когда в июле 1976 года на компьютерный рынок вышел Apple, он тоже начал с ящиков. Даже задумав в 1984 году устроить переворот в компьютерном мире своим активно рекламируемым «макинтошем», новаторы все равно не ушли от ящика с почти квадратным экраном и прямоугольной мышью. Даже приветливый логотип Mac (в первой печатной рекламе на нем красовалось Hello!) напоминал квадратную версию смайлика, помещенную в ящик.

Окончательно владычество ящика оформилось, когда будущие мастера дизайна Apple представили свою очередную новинку. Название ей подобрали самое подходящее. The Cube. Куб.

Однако 13 лет спустя Стивен Джобс и команда Macintosh подготовили еще один сюрприз: компьютер, настолько не похожий на остальные, что он только раззадорил пуристов, и без того обзывавших Apple «компьютером для этих» (читай «для тех, у кого на настоящий компьютер мозгов не хватит»). Apple объявила, что выпустит свой шедевр ровно в полночь 1 августа 1998 года.

Назвали его iMac.

Корпус первого iMac был окрашен в лазурный цвет Bondi Blue – цвет калифорнийских бассейнов.

Видя успех первенца, Apple выпустила следом iMac в виноградном, мандариновом, лаймовом, клубничном и черничном корпусах. Черничное «яблоко» – где еще обретишь такое чудо природы?

iMac удивлял не только цветом, но и формой корпуса.

Он походил на половинку яйца – выпуклый экран и округлая задняя часть. Никаких прямых углов, обтекаемый овоид. Вся команда создателей iMac прекрасно сознавала, что их детище – практически клон самой сексуальной, по мнению многих мужчин, тыльной части. Той, что принадлежит Porsche 911.

Эта округлая модель перевернула всю отрасль – потому что остальные тут же бросились подражать. Однако они слишком долго цеплялись за ящик, не ведая о том, что прекрасно знал Стивен Джобс: мы даже на каменные топоры наводим красоту и создаем шедевры из примитивных орудий.

Мы жаждем эстетики – особенно в таком крупногабаритном предмете, как компьютер. Он заметен в любом интерьере, и если он красив, то радует глаз и дает хозяину возможность выразить себя.

Дизайн iMac вобрал в себя практически все, о чем мы говорили в этой главе. У него гладкий, округлый, симметричный корпус, он прост в обращении, он создан компанией, которая придумала термин user-friendly («интуитивно понятный пользователю»).

И, что немаловажно, Apple сигнализирует благосостоянием. «Средства имеются», – сообщает окружающим ваш известный своей высокой ценой Apple.

В Mac отразилась одержимость Джобса дизайном. Как-то раз он велел заменить все петли на входных дверях в нью-йоркских фирменных магазинах Apple. «Как-то не так они выглядят», – объяснил Джобс.

Кто-то может возразить: «Да, дизайн, это замечательно, но где же деньги? Чего Джобс добился своим пристальным вниманием к дизайну?» Не являясь, как и очень многие другие американцы обладателями Mac, такие скептики, вероятно, полагают, что доля этого компьютера на рынке составляет не больше 15 %. На самом деле она даже меньше – 10 %. Но это не показатель. Mac доминирует в дорогом сегменте рынка – компьютеров стоимостью свыше 1000 долларов. На этом рынке доля Mac составляет 74 %.

Фактически Apple использовал Mac как троянского коня. Он незаметно потянул за собой и остальные предметы «цифрового обихода», созданные Apple: iPod, iTunes, iPhone, созданные с таким же пристальным вниманием к дизайну и интегрированные с Mac, что только добавляет ему привлекательности.

Чего же добился Джобс своим пристрастием к дизайну? Спустя год после появления лазурного iMac компания Apple стоила около 5 млрд долларов. Сегодня она стоит 171 млрд – больше, чем Google, Cisco, Sun и любая другая компания в Кремниевой долине, а также все остальные американские компании за исключением двух.

Состояние самого Стива Джобса сегодня равно той сумме, которой исчислялась стоимость Apple через несколько месяцев после появления на рынке лазурного iMac, – 5 млрд.

Когда 23 ноября 2009 года журнал Fortune объявил генерального директора десятилетия – кто им стал? Стив Джобс. А потом его фирма была в третий раз подряд названа компанией года. В статье из того ноябрьского номера слово «дизайн» и связанные с ним слова (например, «эстетика») встречаются 15 раз. Компания Джобса указала остальному миру на тенденцию нового столетия – вернее сказать, ткнула в нее носом. Миром правит взгляд. Мы думаем глазами.

Стив Джобс стал генеральным директором десятилетия, и, думаю, я не ошибусь, если скажу: пропуском на этот пьедестал послужил дизайн.

Какое, казалось бы, дело до дизайна суровому премьер-министру Британии? Однако Уинстон Черчилль однажды удивительно тонко подметил: «Люди строят здания, а потом здания строят людей».

Наши творения влияют на нас. McDonald's создает «быструю еду» – и уже при виде его логотипа мы делаемся нетерпеливее и начинаем читать быстрее (если верить вполне основательному исследованию Сэнфорда Дево и Чэньбо Чжона). Даже представить невозможно, насколько сильно мы на самом деле подвержены влиянию дизайна и внешнего облика.

Мы только что убедились в этом на примере улиц, компьютеров, хоккейной и боксерской формы, бутылок, упаковки и непримечательного «сокола», ставшего легендарным «мустангом». Мы клюем на дизайн, особенно когда он учитывает нашу любовь к прекрасному, которую человек проявлял еще 400 000 лет назад. Гладкость, чистота, симметрия, простота и привычность еще больше повышают шансы на то, чтобы нам понравиться, побуждая взять в пивном баре винный коктейль,

покупать больше бисквитов Twinkies и меньше сока Tropicana и даже разглядеть бутылку «Витаминной воды» на фоне куда более активно рекламируемых конкурентов.

Они помогли Стиву Джобсу заработать состояние в 5 млрд.

Они бесспорно доказывают: в наш век по-прежнему встречаются по одежке.

## Оглянуться в будущее

Вы в ветреном Бостоне, зашли в кофейню Every Coffee Shop, на дворе 2011 год. За столиками младшекурсники, свежее испеченные пенсионеры и 20 человек из 22 млн американцев, работающих вне офиса.

Судя по многочисленным зачитанным The Wall Street Journal и Boston Globe, народ здесь держит руку на пульсе. За каждым столиком по крайней мере один пользователь уткнулся в ноутбук.

Налицо сразу две привычки образца 2011 года: мы поглощаем информацию и запиваем ее кофе.

Эти кофеманы следят за тем, что происходит в мире, – еще одна страсть нашего времени. Нам надо быть в курсе – желательно первыми. В информационный век не быть в курсе значит остаться не у дел.

Бостонцы, которых мы видим в этом кафе, – продукт тенденций, развивавшихся не одно десятилетие. Мы отслеживали их, гадая, куда они нас приведут. Но вот сегодня мы обводим взглядом зал кофейни – и что видим?

Мы видим мужчин в футболках поло, строгих рубашках с длинным рукавом, в полотняных брюках и джинсах. Видим кроссовки Adidas и Puma, кожаные мокасины и джемперы под горло.

А какой была бы картина в 1964-м? Футболки поло, строгие рубашки с длинным рукавом, полотняные брюки и джинсы, кроссовки Adidas и Puma, кожаные мокасины и джемперы под горло.

Из подъехавшего «мустанга» выходит подросток в теннисных шортах Fred Perry, офисные служащие спешат на работу в пиджаках на двух или трех пуговицах и в черных или коричневых ботинках со шнурками; четверо спасаются от солнца очками Ray Ban. Нас словно вернули обратно в 1964 год, разве что шелковых галстуков стало меньше.

Вот куда привели нас тенденции – вперед в прошлое.

В 1980 году мы выстраивались в очередь за билетами на «Американские граффити» и прилипали к экранам, когда шли «Счастливые деньки» или «Лаверна и Ширли», переносившие нас в 1960-е. Теперь, 30 лет спустя, мы возвращаемся в те годы, по которым испытываем ностальгию, – в 1970-е.

«Остин Пауэрс» пародирует бондиану и другие шпионские фильмы.

VW представляет нам Volkswagen Beetle, на этот раз с вазочкой для цветов на приборной панели.

Клеш то появляется, то пропадает, то появляется вновь, а вслед за ним и брюки и юбки с низкой посадкой.

A Chrysler и вовсе предлагает автомобиль, похожий на лимузины молодчиков Аль Капоне, державших в страхе Чикаго 1930-х.

Согласно журналу Globe, самым кассовым концертом 2009 года был концерт Бритни Спирс. Он, однако, не упоминает, что ее же концерт собрал больше всего зрителей и в 1999-м. AC/DC и «Металлика» живее всех живых, «Корн» – цветет и пахнет, а «роллинги», хоть и обросли слегка мхом на пороге 70-летия, однако стали самой кассовой группой последних 10 лет. Да что там «Роллинг стоунз»! Тина Тернер в свои 73 собирается в самый-самый последний прощальный тур.

Хип-хоп, возникший на нашей памяти, многие привыкли считать ультрамодным направлением. Однако на самом деле он появился, исчез и тут же вернулся снова. Раз-два – и в ретро.

В 1950-х футурологи уверяли, что к 2000 году мы все облачимся в комбинезоны и будем летать на работу с реактивными ранцами за спиной. Центр города очистится от машин, мусора и попрошаек. Судя по «Джетсонам», в квартирах останется только самое необходимое из обстановки, пылесосить пол будут роботы, а вместо шапок мы будем надевать космические шлемы. Одежда, лишённая пуговиц, станет облегающей и аэродинамичной. Фильм о массовых космических путешествиях «Космическая одиссея 2001 года» вышел в 1968 году. Но 2001 год давно наступил, а о космических путешествиях и речи нет.

В футурологических фантазиях нам демонстрировали машины 2000 года. Таких у нас по-прежнему не имеется – зато автомобильные стереосистемы на высоте, и динамиком у них куда больше, чем в обычном жилом доме.

Сильно ли мы изменились?

Электростанции, корабли и самолеты работают на технологиях 130-летней, 110-летней и 80-летней давности соответственно. Телевидению уже почти 100 лет и столько же или еще больше

действительно революционным технологиям, благодаря которым у нас есть холодильники, кондиционеры и домашний водопровод с канализацией.

Мы склонны преувеличивать губительность каждой новой технологии. Нам говорили, что с приходом телевидения уйдут радио и кино, а с приходом цифрового кабельного уйдет обычное телевидение. Но нет, все они по-прежнему с нами. Нам говорили, что Интернет убьет печатные издания. В 1970-х на журналы подписывались 174,5 млн человек. В 2008 году число подписчиков выросло до 324,8 млн. Зайдите в то самое бостонское кафе, с которого начиналась эта глава, и оглянитесь: на часах без десяти три, семь человек работают за компьютерами, четверо из них сидят в Интернете – и пятеро читают сегодняшнюю The Boston Globe.

Некоторые аналитики уверяют, что социальные сети вроде «Твиттера» перевернут нашу жизнь и принципы маркетинга. Теперь и у Coors, и у Panera, и у Ray Ban, и у Pampers, и у Dominos, и у BMW – у всех есть «Твиттер», и на данный момент общее число их читателей сравнялось с населением города Бисби, штат Аризона.

Если у нас столько новых тенденций, почему мы остаемся прежними? А если мы все-таки меняемся, то почему так незаметно?

Десятого июня 2007 года The New York Times объявила об еще одной новой тенденции – снижении объемов интернет-продаж.

Вот что писали в газете:

«Согласно прогнозу Forrester Research, компании, занимающейся исследованиями рынка, продажи книг по Интернету вырастут в этом году лишь на 11 % – по сравнению с 40 % роста в прошлом году.

Продажи одежды, выросшие в прошлом году на 61 %, снизятся до 21 %. А продажи товаров для животных увеличатся всего на 31 % после стремительного прошлогоднего взлета на 81 %».

Статья-обманка. Давайте попробуем переписать ее заново, но с упором на то, что интернет-продажи по-прежнему продолжают расти.

Не изменив ни одной цифры, мы бы написали так:

«Объемы продаж во всех категориях интернет-товаров повышаются, намного опережая показатели обычной розничной торговли. В книготорговле по Интернету ожидается повышение на 11 % (в прошлом году продажи в этой области выросли на 40 %). Продажи одежды в обычных магазинах поднялись лишь на 3 %, тогда как по Интернету они выросли на 21 %. Но лучше всего дела идут в торговле товарами для животных: в нынешнем году объем продаж подскочил на 31 %, в шесть раз превысив показатели обычных магазинов».

Почему The New York Times не поместила такой вариант статьи? Ответ: деньги и слава. Вспомните самые шумевшие публикации последнего 30-летия. Душераздирающая история о восьмилетнем героиновом наркомане, за которую Джанет Кук из The Washington Post получила Пулитцеровскую премию 1981 года. Захватывающие статьи Стивена Гласса, выходившие в The New Republic с 1995 по 1998 год, – статьи, которые принесли ему не только славу и любовь многочисленных поклонников, в том числе и среди коллег и редакторов, но также легли в основу фильма «Афера Стивена Гласса». Колонка Патриции Смит в The Boston Globe, благодаря которой журналистка стала номинанткой на Пулитцеровскую премию.

Все эти публикации объединяет одно: они сфабрикованы. Пойдя на поводу у собственного тщеславия и амбиций, журналисты наплевали на истину.

То же самое движет сегодня всеми СМИ. Основной вопрос десятилетия – как завоевать подписчиков.

Вот и автор статьи в The New York Times не удержался от соблазна. Он не мог написать: «Интернет-продажи продолжают расти» – потому что какая же это сенсация? СМИ должны выдавать сенсации. Нет сенсации – нет аудитории.

Поэтому журналисты, как Глас, Кук и Смит в свое время, поддаются искушению.

Тяжело устоять даже таким солидным изданиям, как Harvard Business Review. Как вам статья под таким заголовком: «Двадцать революционных открытий 2005 года»?

Первая мысль: надо же, в этом году было целых 20 революционных открытий? Хорошо если за целое десятилетие столько наберется.

Хитро составленные подзаголовки только усиливают подозрения: «Организация по принципу "застежки-липучки"», «Дружными рядами в генофонд», «Троллинг в цифровом потоке». Но доверие

к солидному изданию перевешивает, поэтому статья будет сочтена надежным и, возможно, даже авторитетным источником. И вы начинаете читать про «организацию-липучку». Вот, собственно, суть гениальной идеи в изложении Harvard Business Review:

«Когда ваши клиенты рассеяны по всему миру, просто качественной работы недостаточно. Важно понимать особенности местного населения и взаимоотношений между людьми».

«Ладно, – говорите себе вы. – Значит, 19 революционных открытий».

Но потом выясняется, что под номером 17 идет необходимость устраивать сотрудникам на умеренно высоких должностях «академический отпуск» – это встряхнет и их самих, и компанию. Многие читатели, работающие в крупных компаниях, слышат эту «революционную» мысль не первый год – а иногда и сами ее озвучивают.

На сладкое редакторы приберегли самый лакомый кусок. Под номером 20 вы видите самую парадоксальную в контексте этой статьи идею 2005 (и не только) года:

«Не спешите кидаться на все, что подается как новинка».

Кругом только и слышно о тенденциях и перспективах – потому что нам нравится про них слушать. А почему нам нравится? Потому что мы оптимисты, а оптимисты верят в перемены. Мы верим, что «с каждым днем мы становимся чуточку лучше». На этой вере кормятся целые отрасли.

Однако появление в прессе таких вот дутых сенсаций в конце концов вывело одного автора из себя, и он решил не скрывать своего возмущения. В августовском выпуске журнала Slate за 2003 год Джек Шейфер открыл постоянную рубрику с идеальным названием: Bogus Trend of the Week Award («Дутая сенсация недели»).

Первым в эту рубрику угодило «снижение» интернет-продаж. Затем последовало разоблачение «новостей» о переходе на продукты местных производителей (породили «сенсацию» покупатели, выискивавшие на полках магазинов эти самые местные товары), о мужчинах-котовладельцах, о растущем числе прихожан в церквях (тоже ложь); о массовой миграции с территорий, которые могут пострадать от глобального потепления; о росте числа магазинных краж (эту «сенсацию», скорее всего, заказали владельцы магазинов, надеясь таким образом припугнуть воришек).

Неужели нет настоящих сенсаций и тенденций? Если и есть, то они тонут в море дутых, и это видно и по нашей бостонской кофейне. Верно сказано: «Чем больше перемен, тем больше все остается по-старому».

Чем больше мы ждем сенсаций, тем больше их будет на слуху – не обязательно настоящих.

Самые проницательные маркетологи понимают: настоящие тенденции обычно незаметны. Например, набирающий популярность синий цвет. И они понимают еще кое-что: если тенденцию – даже самую крошечную – заметили, то все, уже поздно. На это у них есть даже специальный термин – «послепиковая тенденция».

А еще маркетологи знают, что подобные тенденции появляются и исчезают, а человечество не меняется столетиями. Со времен неандертальцев мы пользуемся косметикой и предпочитаем эстетичные орудия труда (вчера – каменный топор, сегодня – консервный нож Охо).

Наши пристрастия не меняются, и лучшие маркетологи это знают. Поэтому они следуют не тенденциям, а, как и мы, зову сердца.

Осенью 1953 года в Йельский университет в городе Нью-Хейвен, Коннектикут, поступил калифорниец Дэнни Хансен. Белокурый, широкоплечий, сияющий белозубой улыбкой – он выглядел в сером Нью-Хейвене настоящим Аполлоном.

К тому времени, как Дэнни перешел на третий курс, все его знакомые уже не сомневались в том, что когда-нибудь он станет президентом США. Одноручники часто развлекались, распределяя между собой роли в кабинете министров при будущем президенте Хансене. Самое малое, на что мог претендовать Дэнни, согласно единодушному мнению, это пост государственного секретаря США – не самый верх, зато почетно.

Меньшего от Дэнни никто не ждал, особенно после вручения ему престижной стипендии Родса для обучения в Оксфорде. Однако вовсе не стипендия стала главным событием в его жизни, когда он заканчивал последний курс. Оно произошло спустя несколько недель, когда про Дэнни Хансена узнали больше десяти миллионов американцев.

Весной двое редакторов журнала Life, одного из самых популярных изданий в Америке, собрались сделать материал о выпускниках Йеля. Услышав о «золотом мальчике» Дэнни Хансене, они сразу поняли, кто будет главным героем репортажа.



Длинная, на несколько разворотов, статья с потрясающими фотографиями Альберта Айзенштадта знакомила читателей Life с «удивительно гармоничным» молодым человеком по имени Дэнни. Спустя пять месяцев читателям представился случай вспомнить о нем снова, когда редакция отрядила корреспондентов в Оксфорд, узнать, как там идут дела у Дэнни.

Они шли хорошо.

Как истинный американец, он попросил оксфордских профессоров не задавать ему текстов на немецком и латыни. По вечерам, когда однокашники собирались в 700-летней оксфордской таверне The Bear Inn промочить горло элем и горьким пивом, Дэнни заказывал молочно-солодовый Ovaltine и апельсиновую газировку. Среди новых товарищей он тоже успел блеснуть, и они прозвали его «мозговитым».

Но потом... Как и все настоящие истории, наша имеет неожиданный финал.

Прошло 34 года, и в городке Рехобот-Бич, штат Делавэр, жители одного из домов вызвали полицию. «У соседей творится что-то неладное», – сообщили они. Немедленно подъехавшие полицейские заметили клубы выхлопных газов, вырывающиеся из-под ворот гаража. Они ворвались внутрь.

Там стояла Honda с заведенным двигателем. Один из полицейских кинулся открывать водительскую дверь и тут же увидел тело, завалившееся на соседнее сиденье, а потом сковородку и тяжелую книгу на педали газа.

Тело «золотого мальчика» уже успело посинеть.

Об этой трагедии не узнал бы никто, кроме бывших друзей Дэнни, – если бы не еще один бывший выпускник Йеля, писатель по имени Кэлвин Триллин, который тоже раньше дружил с Дэнни.

Кэлвин Триллин отличается на редкость помятым видом. Опущенные плечи, шаркающая походка, складки на лбу и подбородке. Даже редкая и неуловимая, как у Моны Лизы, улыбка, и та кривоватая и хмурая. Хмурая, как и его вечно, судя по фотографиям в Google, наморщенный лоб. К тому же ни на одной из фотографий не видно, чтобы у Триллина имелись зубы.

Что у Триллина точно есть, несмотря на непривлекательный облик (а может, и благодаря ему), – это остроумие. Триллин вызывает смех тем же, чем смешил Джеки Мейсон и чем смешит Стивен Райт. У всей этой троицы кислый вид. Глядя на этих унылых и растрепанных людей (вместо того, чтобы причесаться, Райт, похоже, сует два пальца в розетку), никто никогда не подумает, что они могут шутить, поэтому их шутки дарят нам величайшую радость – сюрприз. Шутки от клоуна с грустным лицом – всегда неожиданность. А шутить Триллин умеет.

Смерть Хансена потрясла его. Он давно потерял бывшего приятеля из виду, но каждый год ждал, что слава Дэнни вот-вот прогремит, а она все не гремела. И вот, после скромной церемонии погребения, Триллин сел писать трагическую историю Дэнни.

Первого апреля 1994 года плод его трудов под названием «Памяти Дэнни» (Remembering Danny) вышел из печати. Здесь начинается еще одна история, только не о завышенных ожиданиях, а об ожиданиях вообще и о том, как они искажают наше видение. История эта начинается на Среднем Западе, спустя несколько дней после выхода книги.

Издатели Триллина организовали ему турне, назначив первую встречу с читателями в Миннеаполисе. Во вторник, где-то после 1 апреля, большая толпа – человек 70, не меньше – втиснулась в пахнущий плесенью зальчик в кампусе Университета Миннесоты. Читать в Миннесоте любят – что еще делать долгими зимними вечерами, когда из дома не выберешься? Поэтому большинство из этих 70 пришедших знали Триллина по остроумным заметкам в The New Yorker и статьям, 30 лет выходившим в The Nation.

Триллин вошел и поднялся на дубовый помост. Читатели заплодировали, а сами в очередной раз подметили, как помято он выглядит. И Триллин начал рассказывать о Дэнни.

Развязка презентации – как и развязка нашей трагической истории – тоже оказалась неожиданной.

Триллин зачитал короткий отрывок из книги. Послышались смешки. Он зачитал еще один берущий за душу кусок. Опять смех. И так снова и снова, в течение 20 минут. Читателям нравился талантливый юморист, искусно демонстрирующий свое суховатое остроумие.

Но вот беда – Триллин вовсе не собирался никого смешить, ни намеренно, ни случайно. Он переживал гибель старого знакомого. Однако аудитория почему-то восприняла его совсем иначе.

Почему?

Книга «Памяти Дэнни» только-только вышла, мало кто из собравшихся успел ее хотя бы увидеть, не

говоря уже о том, чтобы открыть и прочитать. Прочитированные Триллином отрывки вызвали смех по одной простой причине: пришедшие настроились на смешное.

Ведь перед ними выступает Кэлвин Триллин, а Триллин смешит – вот они и смеялись, хотя ничего смешного не услышали. Как это часто бывает, «сперва ты работаешь на репутацию, а потом репутация работает на тебя».

Такая репутация есть у всего и у всех, но случай Триллина доказывает, что она не просто создает определенный настрой. Репутация меняет впечатление в целом. Как, например, в случае с генеральным директором Apple Стивом Джобсом. Как часто говорят в его окружении, его аура «создает мощное поле, искажающее реальность».

Наши впечатления продиктованы настроем. Мы застываем в изумлении перед «Звездной ночью» Ван Гога – если не принадлежим к тем, кто считает этого художника просто чокнутым, который оттяпал себе ухо и портил холсты своей мазней.

Толстые монографии со сносками на полстраницы выглядят весомыми, авторитетными и достойными доверия. Уилл Феррелл и Мэттью Макконахи в любом фильме рано или поздно обязательно появятся без рубашки. Через несколько лет, вспоминая какой-нибудь фильм с их участием, мы будем доказывать, что да, они там были с голым торсом – даже если не были.

Ожидаемое остается в памяти как случившееся – даже если не случилось.

В психологии этот феномен называется «теория ожидания», и именно с ним связан общеизвестный эффект плацебо. Мы ощущаем ожидаемое, видим ожидаемое и испытываем то, что настроились испытать.

Однако на самом деле все еще интереснее.

Ожидаемый нами эффект в большинстве случаев проявится. Если мы покупаем средство, призванное усилить рост волос или отбелить зубы, волосы действительно начинают расти лучше и зубы делаются белее. Ожидаемый эффект многих товаров и услуг проявляется зачастую еще до того, как мы начинаем ими пользоваться.

Доктор Эллен Лангер, первая приглашенная преподавательница психологии в Гарварде, совершила переворот в своей области науки. Ее работа внесла весомый вклад в исследование механизмов принятия решений. Из множества сделанных ею открытий нас сейчас интересует одно, совершенное в 2006 году.

Лангер задалась целью выяснить, насколько результаты физических упражнений зависят от настроения. В эксперименте приняли участие 84 жительницы Бостона в возрасте от 18 до 55 лет, работавшие горничными в нескольких городских гостиницах.

Работницам четырех отелей Лангер сказала, что их труд – отличная замена фитнес-тренировкам, поскольку «отвечает всем требованиям здорового и активного образа жизни». Работницам других трех отелей она ничего такого не говорила.

Затем она попросила всех участниц вести учет своей физической нагрузки – позже эти записи позволили Лангер убедиться в том, что физическая активность горничных на протяжении четырех недель эксперимента оставалась неизменной. Они убрали по 15 номеров в день, тратя на каждый номер в среднем по полчаса.

Таким образом, участницы оказались разбиты на две группы с единственным отличием: одной группе было заявлено, что их работа может заменить фитнес, а другой – нет.

Что же в итоге?

Участницы из «проинформированной» группы назвали свой образ жизни более здоровым, чем у «неинформированной» группы. Но это были не просто слова – испытуемые действительно оказались в лучшей форме.

Участницы из информированной группы сбросили в среднем по 1 кг веса и 0,5 % жира; верхнее артериальное давление снизилось на 10 %. Остальные участницы никаких перемен в себе не заметили.

Какие еще нужны подтверждения того, что желаемое часто становится действительным? Нам достаточно внушить себе, что работа оказывает на нас благотворное влияние, и уже от одной этой мысли мы станем крепче и здоровее.

Настрой влияет на нас – исподволь, изнутри.

Поздней осенью 2008 года компания любителей итальянской кухни заглянула в ресторан «Прованс» на Бликер-стрит в нью-йоркском районе Сохо. В окружении тосканских интерьеров (что странно, ведь Прованс находится во Франции, за сотни километров от Тосканы) посетители вкушали новейшее творение шеф-повара – пасту по-тоскански.

Как прекрасно известно гурманам вроде Кэлвина Триллина, в хороших ресторанах подают макароны собственного изготовления, используют для пасты только мясо с грудки, а пармезан трут непосредственно при подаче на стол – так свежее. Наши любители, ожидавшие чего-то подобного, приготовились отведать шедевр.

Принесенная паста по-тоскански привела посетителей в восторг. «Восхитительно!» – воскликнул один, и остальные согласно закивали. И блюдо, и сервировка были сочтены достойными изысканного итальянского ресторана.

Как многие уже догадываются, тут не обошлось без подвоха. Шеф-повар «Прованса», выпускник Американского института кулинарии, эту пасту не готовил. Ее готовили низкооплачиваемые повара Pizza Hut.

Повар из Pizza Hut состряпал пасту по-тоскански с мясным соусом маринара (еще одна ошибка: в маринаре мяса не может быть по определению). Основные ингредиенты блюда – яичный порошок, «сырный ароматизатор», стабилизатор E415, мясная обрезь и консерванты. Все они должны были бы насторожить гурманов, но мы ведь так часто не замечаем, не слышим и не чувствуем подлинного.

Восторги гурманов, запечатленные 30 скрытыми камерами, вошли в рекламный ролик Pizza Hut, который начали крутить с марта 2008 года. Что ж, гурманы получили тот самый вкус, на который рассчитывали в шикарном нью-йоркском ресторане, не так ли?

Идея, в принципе, не нова. Несколько десятилетий назад производители гранулированного растворимого кофе Folgers рекламировали свой товар с помощью похожего ролика, снятого в знаменитых американских ресторанах (включая Blue Fox в Сан-Франциско и нью-йоркский Tavern on the Green). И так же, как наши гурманы, отведавшие пасту по-тоскански, гости этих знаменитых ресторанов, пробуя растворимый кофе, восторгались так, словно пили свежемолотый, только что привезенный из Колумбии.

Обе рекламы сработали в одном ключе, демонстрируя, что за 40 лет мы ничуть не изменились. Мы ощущаем то, на что настроились. От Кэлвина Триллина мы ждем остроумия, а от кофе в Blue Fox и пасты в «Провансе» – изысканного вкуса. И мы все это получаем – пусть даже надуманное.

Наш настрой, вытекающий из нашего представления о чем-то, не просто влияет на восприятие.

Он и есть восприятие.

Наши ожидания, продиктованные сформировавшимся в сознании образом, меняют наше восприятие. До какой степени?

До самой невероятной.

К этому выводу приводит изучение еще одной знаменитой рекламной кампании – The Pepsi Challenge. В ее основе лежала вполне разумная идея. В качестве эксперимента Pepsi предлагала попробовать и сравнить две разные газировки в обычных белых стаканчиках. В процессе дегустации почти две трети испытуемых делали выбор в пользу Pepsi, отвергая Coca-Cola. Вуаля! Отличный сюжет для рекламы.

Достаточно снять на камеру эти дегустации, и пусть люди увидят собственными глазами, что Pepsi вкуснее.

Так и сделали. Рекламу посмотрели миллионы. Посмотрели – и продолжили пить свою любимую Coca-Cola.

Как ни странно, руководство Coca-Cola в Атланте понимало, что сотрудники Pepsi, проводившие дегустацию в Нью-Йорке, абсолютно правы. В таких же дегустациях, проведенных самой Coca-Cola, участники тоже говорили, что Pepsi вкуснее, – а покупали все равно «колу».

Вуаля! Еще один отличный маркетинговый ход.

А что будет, подумали в Coca-Cola, если сделать нашу газировку еще вкуснее? Чтобы даже в независимых дегустациях люди выбирали «колу»? Тогда от Pepsi вообще мокрого места не останется.

Так и случился этот мощный маркетинговый провал под названием «Новая кола». «Кола» с

улучшенным вкусом, гораздо вкуснее старой «колы», вкуснее старой и новой «пепси», побеждавшая на одной дегустации за другой.

Coca-Cola просто-напросто повторила ошибку Pepsi – ошибку, продиктованную одним досаднейшим упущением: в реальной жизни нет никаких «независимых дегустаций». Мы пьем не просто какую-то непонятную газировку в белом стаканчике, мы знаем, что мы пьем.

И дело даже не только в этом, как нам сейчас продемонстрирует один земляк «Доктора Пеппера».

В Техасе, на родине напитка Dr. Pepper, расположен Медицинский колледж Бейлора, в котором есть лаборатория нейровизуализации. Руководителя этой лаборатории Рида Монтэгью чрезвычайно занимал феномен влияния сознания на организм. Он стал размышлять над парадоксом Pepsi: почему «вслепую» люди выбирают Pepsi, а сознательно – Coca-Cola? Неужели простое осознание того, что это Coca-Cola, меняет восприятие?

Неужели сам бренд Coca-Cola так влияет на вкус, который мы чувствуем?

Монтэгью решил выяснить это.

Он провел еще одну дегустацию «вслепую», отслеживая на томографе процессы, происходящие в мозгу испытуемых. Как и раньше, большинство отдало предпочтение безымянному стаканчику с Pepsi. Особенное удовлетворение от дегустации испытывал один участок мозга под названием «вентральный путамен», относящийся к центрам удовольствия. Этот участок реагирует в пять раз сильнее, когда мы пьем Pepsi, не зная, что это Pepsi.

Исходные данные Pepsi Challenge подтвердились: физически нашему мозгу действительно больше нравится вкус Pepsi (когда он не знает, что именно мы пьем).

Тогда Монтэгью изменил условия. Перед тем как дегустатор делал глоток, ему сообщали, какую из газировок он пьет. Угадаете, что было дальше? Да, теперь подавляющее большинство отдавало предпочтение «коле».

Вы скажете: ничего удивительного, мы не меняем своих пристрастий. Если нам говорят, что сейчас мы попробуем «колу», которую мы и так любим, разумеется, мы подтвердим свою любовь.

Однако все гораздо глубже. Мало того, что дегустаторы отдавали предпочтение давно любимой марке, – их мозг тоже реагировал по-другому. Медиальная зона префронтальной коры, отвечающая за самоосознание, полыхала на сканере пожаром. Выходит, марка и образ «колы» сильно связаны с нашим самоощущением и мы выбираем «колу», потому что она повышает нашу самооценку.

«Кола» нравится не только нашим вкусовым сосочкам. Она нравится нашему мозгу, а мозг влияет на наше осязание, зрение, слух и обоняние.

Организаторов тестирования продукции для восстановления волос открытие Монтэгью ничуть не удивило. По результатам их тестирования, 40 % представителей группы А отметили, что средство Extra Strength Rogaine способствовало «значительному улучшению роста волос». Группе В повезло еще больше – там волосы стали расти гуще и быстрее у 60 % участников. Но и тут не обошлось без подвоха.

Дело в том, что группе А никакого средства для восстановления не давали. Это была контрольная группа, получившая склянку с водой и оливковым маслом. И тем не менее они почувствовали целебный эффект! Этикетка Rogaine на пузырьке сулила успех – и он не замедлил себя явить.

То есть сама марка Rogaine, сама ее идея, заставила людей увидеть результат там, где его не было.

Ну и наконец, самый странный случай – случай с 15-сантиметровым гвоздем.

Сразу после новогодних праздников 2010 года 29-летний строитель, работавший на стройке в западной части Лондона, прыгнул с лестничной площадки и приземлился на 15-сантиметровый гвоздь. Тот пробил носок ботинка почти насквозь. Напарники строителя немедленно вызвали «скорую», и бедолагу повезли в приемный покой.

Поскольку малейшее прикосновение к гвоздю причиняло несчастному невыносимую боль, ему вкололи седативное средство – мидозалам, препарат, применяющийся перед операциями, чтобы погрузить человека в бессознательное состояние. Но муки больного были так сильны, что пришлось вколоть еще и фентанил – мощное болеутоляющее, в сто раз сильнее морфина, которое обычно прописывают неизлечимым раковым больным. (Фентанил как раз успел получить печальную известность, когда упаковки из-под препарата были обнаружены в доме погибшего Майкла Джексона.)

Подавив болевые ощущения пациента, врачи начали осторожно снимать ботинок с ноги. А когда

сняли, то очень удивились.

Гвоздь прошел точно между пальцами. Даже не задев их.

Что же произошло? Перед нами пример «ноцебо» и одно из самых причудливых свидетельств того, как наши ощущения и восприятие определяются настроем. Если нам кажется, что гвоздь пробил ступню насквозь, даже мнимая боль будет настолько сильной, что придется унимать ее мощнейшими препаратами.

Снова и снова настрой управляет нашими ощущениями. Мы пробуем пасту или Coca-Cola или чувствуем 15-сантиметровый гвоздь, проткнувший подошву ботинка, – и реагируем в соответствии с настроем. Мы ощущаем не действительность, а наше представление о ней. Мозг обманывает тело – впрочем, иногда бывает и наоборот, тело обманывает мозг.

Это значит, что «лучше» и «хуже» не являются объективными категориями, они существуют лишь в нашем мозге – в нашем загадочном, нелогичном, превосходящем по сложности целую Вселенную мозге.

А отсюда вытекает первый принцип маркетинга XXI столетия: недостаточно просто разработать отличный товар или услугу – нужно разрабатывать, пестовать и внедрять большие ожидания.

Однако находится все больше подтверждений тому, что, несмотря на все создаваемые ожидания, дела у блестящих брендов идут далеко не блестяще, а, скорее, средне. Последние данные касаются финансовых структур, заведомых «мальчиков для битья» во время кризиса.

Получив задание превратить в открытое акционерное общество новую компанию Blue Mongoose, занимающуюся программным обеспечением, Эмили Питерс немедленно составляет список из трех банков, к которым собирается обратиться за помощью с ППП (первичным предложением акций). Это JP Morgan, CitiGroup и Wells Fargo. Эмили перечисляет именно их, потому что они есть в списке любого финансового директора – это три гиганта американской финансовой индустрии. Если она выберет менее раскрученный инвестиционный банк и ее акции не достигнут целевой цены, финансовому директору Blue Mongoose Эмили Питерс придется срочно составлять новое резюме. Если у руководства компаний вошло в поговорку: «Выбирай IBM – за него точно не уволят», – то у финансовых директоров таким неоспоримым выбором будут как раз названные три банка.

Эмили, как и многие читатели, полагает, что эти банки – самые лучшие и выдающиеся в своей области. Ей кажется, что любому из них по силам вывести первичные акции Blue Mongoose на лучшую целевую цену – а это главный критерий успешного ОАО.

Правильно ли она полагает?

Данные говорят, что нет.

Как отмечает в недавней статье для The Wall Street Journal Джеймс Суroveцки, крупные банки не намного успешнее справляются с управлением первичными акциями, чем сравнительно мелкие, которых американские Эмили Питерс, разумеется, даже в расчет не берут. Большие банки – это бренды финансовой отрасли, но в управлении первичными акциями их результативность намного отстает от репутации. Их бренды – это ложные индикаторы.

Возможно, этому есть объяснение. В ОАО обычно переводятся небольшие фирмы, которым средства акционеров должны помочь подрасти. Получается некоторая нестыковка: огромный банк и маленькая (500 человек) Blue Mongoose, затерявшаяся в технопарке калифорнийского города Саннивейл. Крупные банки гораздо лучше управляют средствами таких же крупных корпораций – монстров вроде Procter & Gamble, Microsoft или Coca-Cola.

Давайте представим такой вариант. Предположим, Coca-Cola хочет приобрести Jamba Juice. Стоит ли ей обращаться к одному из этих гигантов финансовой отрасли?

Согласно последним данным, тоже нет. На ниве слияния и поглощения компаний эти четыре гиганта достигли успехов не выше среднего. В чем они точно преуспели – так это в умении убедить нас в том, что подобными сделками должны заниматься именно они, как самые крупные и известные, а значит, нанимающие лучших профессионалов по ППП, слияниям и поглощениям.

Крупные банки – непревзойденные мастера по созданию впечатления, будто лучше них с делом никто не справится. И мы на это клюем.

Может, хотя бы эти примеры помогут американцам взглянуть на бренды по-новому? Нет, вряд ли.

Все дело в том, что мы не располагаем надежным способом проверить и сравнить разные банки (или кроссовки, зубную пасту, шампуни, кондиционеры и сотни других товаров и услуг). Мы полагаемся на бренды за неимением другого критерия.

В качестве эксперимента пойдите в супермаркет Target и найдите там самую дешевую марку шампуня – Pantene. Принесите домой, помойте им голову. Как волосы? Стали на 80 % менее чистыми, блестящими и послушными?

Наоборот, скорее всего, результат окажется вполне приличным. Вот вполне убедительный аргумент в пользу того, что Pantene заботится о волосах не хуже, чем любой другой шампунь, в том числе и тот, что стоит в восемь раз дороже. Спросите своего парикмахера, только начните так: «Пожалуйста, скажите мне правду. Обещаю, я никому не проболтаюсь».

Для каждого из нас действительность – это не то, что есть или происходит на самом деле в данный конкретный момент. Это то, как мы ее воспринимаем. А иногда то, как мы хотели бы ее воспринимать. Могущество Гудвина, волшебника из страны Оз, не в нем самом – он-то сам просто старичок, который прячется за занавеской, – а в том, что рассказывали о нем Дороти и ее друзьям. Волшебная романтика Парижа не в нем самом, а в том, что каждый знает: Париж – это сказка. Южане гостеприимны, Volvo надежны, методика «шесть сигма» гениальна и незаменима, стиральные машинки Maytag не ломаются.

Не так ли?

В свете всего вышесказанного – про тенденции, которые вовсе тенденциями не являются; про настрой, который непостижимым образом влияет на наши ощущения и восприятие, – давайте рассмотрим еще два примера, которые помогут нам лучше понять наступающую эпоху.

Всегда готовая к спортивным играм, в 1972 году Америка высыпала на улицу. Подтолкнуло к этому бывших домоседов то же событие, благодаря которому начали как грибы после дождя появляться клиники спортивной медицины, – неожиданная победа Фрэнка Шортера на олимпийском марафоне в Мюнхене. Вся Америка надела кроссовки.

И очень скоро поняла, что, если наши предки могли много миль без усталости гнать зверя босиком, современному организму бег дается куда труднее. Не прошло и месяца с победы Шортера, а бегуны уже заговорили о тендините, подошвенном фасците и прочих недугах, названия которых совсем недавно сочли бы китайской грамотой.

Проклятие бегунов стало благом для медицинской отрасли. Америка хромала.

Почему?

Годами ответ казался очевидным. Врачи ставили по каждой травме диагноз – например, воспаление ахиллова сухожилия – с общей для всех припиской «перенапряжение». Новоиспеченные спортсмены просто-напросто перегибали палку с дальностью дистанций, частотой тренировок и скоростью бега.

Чтобы уменьшить риск таких травм из-за перенапряжения, специалисты советовали разминку с растяжкой. Предполагалось, что разогретые и подготовленные разминкой мышцы и связки будут меньше рваться и воспаляться. Совет казался вполне логичным, поэтому многие бегуны взяли его на вооружение. И все равно продолжали хромать.

Производители спортивной обуви поняли, что надо браться за дело, и откликнулись разработкой «биомеханических моделей» на основе научных исследований работы ног и стоп. Разумеется, стоили эти модели соответственно, однако серьезные спортсмены не собирались экономить на своем здоровье.

Сейчас, в первой четверти XXI века, спортом по-прежнему увлекаются миллионы, а бегуны продолжают хромать и хромают до тех пор, пока врач категорически не запретит им заниматься бегом.

И тут нас ждет еще один интересный пример, касающийся коллективного разума, мнения специалистов и причин, побуждающих нас покупать то, что мы покупаем. Это история о том, откуда все-таки берутся травмы.

Недавно исследователи собрали и проанализировали все потенциально значимые характеристики бегунов: пол, возраст, рост, вес, тип беговой поверхности, еженедельный километраж, среднюю скорость бега, спортивную подготовку. Тем, кто не сомневался в том, что травмы вызываются исключительно перенапряжением, эти исследования казались пустой тратой времени (как и недавнее печально знаменитое правительственное исследование по обеспечению безопасности езды на велосипедах, единственный результат которого – вывод о том, что надо приделывать к велосипеду третье колесо).

Однако в данном случае оказалось, что общепринятое мнение было ошибочным. Травмы возникали вовсе не от перенапряжения. Фанатики, вроде вашего покорного слуги, когда-то пробежавшего в среднем по 27 км в день, получали не больше травм, чем те, кто пробегал такое же расстояние за

неделю.

Может, растяжка была лишней? Фанатики, вроде вашего покорного слуги, в свое время от растягивающей разминки отказались, решив, что начало пробежки в медленном темпе вполне ее заменит. И эти нетерпеливые тоже оказались правы. От растяжки, как выяснили исследователи, хуже не делается – но и лучше тоже.

Может, все дело в половой принадлежности и женщины более подвержены травмам? Нет.

Тогда, наверное, в весе? Уж наверняка лишний вес должен способствовать травмам. Однако и тут очевидное оказалось совсем не очевидным. Лишний вес – это, может, и нездорово, но в травмах он не повинен.

Значит, видимо, виноваты беговые поверхности. Чем тверже покрытие, тем оно травматичнее – логично ведь? А мягкие беговые дорожки – как, например, беговая трасса Пре в орегонском Юджине из древесной щепы и коры – снижают травматичность. Однако и здесь мы заблуждаемся.

Получается, травмы возникают сами по себе, безо всяких причин? «Идиопатические» – неизвестного происхождения – заболевания?

В конце концов, все же выяснилось, что ничего идиопатического здесь нет. Исследование выявило причину появления травм. Как говорил Марс Блэкмон (в исполнении режиссера Спайка Ли) в знаменитом рекламном ролике Nike: «Это все кроссовки!»

Конечно! Все дело в обуви! Неправильно сконструированные кроссовки с недостаточной супинацией и стабилизацией движений испортят ноги – в отличие от «правильных».

Нет. Однако прямая, абсолютная и бесспорная зависимость между беговой обувью и травмами бегунов все-таки имеется. Вот она:

чем дороже обувь, тем больше у спортсмена травм.

Непокорная когорта бегунов подозревала об этом уже не первый год. Когда пробегаешь больше 3000 км в год, тело и мозг невольно сами делают те же выводы, к которым пришли исследователи: навороченные дорогие кроссовки просто опасны. Многие представители этой непокорной когорты сказали свое «Ага!» еще в 1979 году.

Именно тогда немецкий гигант Adidas выпустил самую что ни на есть нетравматичную модель беговой обуви, чудо дизайнерской мысли – Adidas TRX. За этой черно-желтой парой кроссовок стояли годы испытаний. Специалисты Adidas пришли к выводу, что полная фиксация пятки поможет уменьшить разворачивание свода стопы внутрь. Ограничив это движение (так родился целый класс обуви, «ограничивающей движение»), можно снизить вероятность получения травмы.

Американские бегуны, готовые ухватиться за все, что избавит их от вынужденных простоев, пузырей со льдом и аспирина, кинулись покупать Adidas TRX. Этих надежно защищенных бегунов и бегуний видно было на улицах издали – и не только из-за яркой осиночной расцветки кроссовок. Adidas TRX смотрелись довольно громоздко – создавалось впечатление, что человек бежит на двух вафельницах.

Однако забавное это зрелище продолжалось всего несколько месяцев. Потому что покупатели TRX вскоре перешли в разряд пациентов – колени стали болеть как никогда раньше.

Провал TRX и вывод о том, что чем дороже кроссовки, тем они опаснее, ставит под сомнение общеизвестную американскую мудрость «за что платили, то и получили». И выставляет в дурацком свете ту воркующую с экрана красотку, которая тратит больше на краску для волос L'Oreal, потому что «она этого достойна». И обесценивает наш дорогущий DVD-плеер, на освоение которого уходит уйма времени.

Ценник для нас – знак качества. Чуть выше цена – чуть лучше качество; намного дороже – намного лучше. Других вопросов, кроме «Могу ли я это себе позволить?» и «Насколько мне нужен этот товар?», у нас не возникает.

Однако действительно ли дороже значит лучше? И только ли беговой обуви это касается? Маловероятно, особенно учитывая еще одну всеамериканскую тенденцию наших дней: мудрость приходит с возрастом.

Это отлично видно по парковкам у аутлет-центров. Раньше эти парковки заполняли недорогие малолитражные автомобили. А сегодня? Загляните в аутлет Opitz – три Mercedes, два Lexus, BMW и Land Rover. Места для более скромных машин почти не остается.

Отмытые до блеска дорогие автомобили бросаются в глаза первыми, но потом замечаешь еще кое-

что. Толпу покупателей. Ветреный вторник, двадцать минут третьего – не самый популярный час не самого популярного дня в не самую популярную для поездок по магазинам погоду. Кроме того, постоянные покупатели Opitz прекрасно знают, что во вторник вообще мало смысла приезжать, потому что новый завоз бывает по средам.

Но это все не важно. К американцам приходит понимание, что охота за сокровищами обязательно что-нибудь да принесет. Например, 167-долларовые кожаные темно-коричневые ботинки Rockport – как раз для прохладных вечеров в Саут-Бич, Майами. За 48 долларов.

Эти «бумеры» на парковке принадлежат послевоенному поколению беби-бумеров. С возрастом они осознали, что в Neiman-Marcus или Macy's цены слишком взвинчены – по крайней мере до распродаж. Они поняли, что терпение, хотя бы во время шопинга, – очень ценное качество.

Первый такой урок им преподали около 20 лет назад калькуляторы. Когда-то калькулятор стоил 300 долларов и умел только считать. Прошло буквально несколько недель, и калькуляторы (причем уже такие, которые могли выводить последовательность Фибоначчи) стали выдавать в подарок при открытии банковского счета. И беби-бумеры поняли, что, повремени они слегка с покупкой, вышла бы отличная экономия.

И вот теперь мы имеем то, что имеем. Добро пожаловать в Эпоху большого кризиса, Эпоху любителей скидок и Эпоху «бумеров» на парковке Opitz. Возможно, подобно тем, кто садится на диету, а потом обнаруживает, что спокойно обходится без масла и цельного молока, мы привыкнем к экономии и возьмем ее с собой в XXI век, но, скорее всего, любовь к свободе, которую дают деньги, и любовь к игре не позволят нам изменить своим пристрастиям. Мы по-прежнему будем покупать и тратить. Только не так опрометчиво.

Потребление станет рациональным, и тогда, переиначив старую рекламу L'Oreal, можно будет сказать:

«Мы купили эти ботинки на 119 долларов дешевле.

Ведь мы этого достойны».

Как объяснить, что в наш век постоянной спешки миллионы американцев готовы просиживать по три часа за просмотром бейсбольных матчей?

Как объяснить, что 300 человек могут не отрываясь слушать двухчасовое выступление оратора? С сосредоточенными и довольными лицами?

Почему?

Потому что нам крайне редко выпадает случай сосредоточиться на чем-то, и это ощущение – как в дзене, ниточка от нас к объекту созерцания, – вызывает в душе восторг.

Что мы имеем в качестве постоянной альтернативы? Необходимость выдерживать неослабевающий натиск слов и образов. Включите, например, финансовые новости CNN – ведущий в темном костюме тараторит скороговоркой. В нижней части экрана несутся бегущей строкой новости типа «Отчет IBM о прибыли вызвал падение индекса Доу-Джонса». В верхней части экрана скачут аббревиатуры и цифры текущих цен на самые ходовые акции. В верхнем правом углу – время, в левом – температура, в правой части экрана – перечень ближайших новостей.

Многозадачность во всей красе.

Плюс к этому вы просматриваете местную газету и проверяете автоответчик, в комнате фоном поет Нора Джонс, а дочка ноет: «Пап, ну поиграй со мной!»

Когда закончите с финансовыми новостями, можете посмотреть гольф на сайте CBS. На одном только участке страницы, которая помещается на экране, вас ждут 59 (пятьдесят девять!) ссылок. Результаты турнира Мастерс можно узнать по двум ссылкам, причем обе ведут на «турнирную таблицу». Чем, спрашивается, одна турнирная таблица лучше другой? А вдруг я выберу ту, которая хуже? Мы барахтаемся в море информации и не знаем, что делать.

К чему это приводит?

Ну, разумеется! Когда мы впервые услышали о синдроме дефицита внимания? Лет 15 назад, не раньше – странно, правда?

С чего началась эта эпидемия? Идет отбор гена, отвечающего за дефицит внимания, который вдруг понадобился нашему виду? Или мы настолько оглохли от рева этого информационного водопада, что в современной действительности СДВ из диагноза превратился в простую данность?



Как прикажете привлекать и удерживать внимание людей, не способных сосредоточиться? Мы полагаем, что лучше всего с этим справляется сюрприз.

Сюрпризы восхищают нас, интригуют и удерживают внимание железной хваткой. Вот рядом с соседней закусочной, куда вы ходите поесть бургеры, паркуется Wienermobil в виде хот-дога. Посетители закусочной визжат от восторга и просят прохожих сфотографировать их на фоне необычной машины. Мы любим сюрпризы.

Однако в наступившем столетии даже сюрпризу не всегда удастся нас увлечь. И это недавно продемонстрировал один клоун.

Представьте зрелище: клоун в полной клоунской амуниции катит на одноколесном велосипеде по кампусу. Тысячи прохожих останавливаются, многие заливаются смехом. Однако найдутся десятки студентов, которые, пройдя в метре от необычного моноциклста, на вопрос «Видели клоуна?» вскинут брови в недоумении: «Какого клоуна?»

Это забавное зрелище можно было наблюдать в кампусе Западно-Вашингтонского университета в 2009 году. Клоуна наняли руководители эксперимента. И да, многие студенты реагировали именно так, как предполагали исследователи. Но десятки других искренне удивлялись: «Какой клоун?»

Как так получается?

Все просто: когда мимо проезжал клоун, они говорили по сотовому. Но разве нельзя одновременно говорить и смотреть по сторонам? Получается еще хуже, чем у того бедолаги в старом анекдоте, который не мог идти и одновременно жевать жвачку.

Эксперимент с клоуном в кампусе демонстрирует, что мозг не может сосредоточиться на всем сразу. Если он занят разговором, мы чего-то не увидим, если он сосредоточен на чтении, мы чего-то не услышим. Мы, может, и многозадачны, а вот наш мозг – нет.

Мы шлем смс, разговариваем и отчитываемся в «Твиттере», бродим по Интернету, без конца проверяем почту, смотрим пропущенные звонки. Чем больше мы этим заняты, тем меньше замечаем все остальное.

Исследователи называют нас жертвами слепоты невнимательности. Мы теряемся в дебрях собственного сознания. В реальном мире мимо проезжают клоуны на моноциклах и надрываются всевозможные рекламные носители.

А мы ничего не замечаем.

Описывая этот эксперимент с клоуном в статье для The New Yorker за 9 ноября 2009 года, Ник Помгарнтер напомнил читателям еще об одном схожем случае – с пропавшим самолетом. Двумя неделями ранее два пилота Northwest Airline промахнулись мимо пункта назначения – Миннеаполиса – на 240 км!

Как это вышло?

Оказывается, пилоты пропустили момент снижения, зачитавшись новым летным расписанием. Интересно, а если бы вместо расписания на экране ноутбука был Ford Bronco, удирающий от полиции Лос-Анджелеса? Самолет пришлось бы возвращать из Гонолулу?

Эти две истории – про клоуна и про зазевавшихся летчиков – подтверждают выводы другого известного эксперимента. Доктор Дэниел Саймонс из Университета Иллинойса и профессор Гарвардского университета Кристофер Шабри включали испытуемым запись баскетбольной игры, прося подсчитать, сколько передач сделает одна из команд. Все испытуемые успешно справились с заданием, демонстрируя отличные навыки устного счета.

Однако с внимательностью дело у них обстояло куда хуже.

Где-то в середине ролика в кадре появлялась девушка в костюме гориллы. Она оставалась в кадре девять секунд – ходила между игроками, даже останавливалась и колотила себя в грудь. И что в итоге? Почти половина участников эксперимента ее не заметила.

Но мы уже знаем почему. Чем больше мы сосредоточиваемся, тем больше упускаем из виду. Увлечшись подсчетом передач, мы можем не заметить гориллу.

Любой маркетолог знает: стоит наклеить ярлык и явление становится реальностью. А если добавить к этому нашу типичную самонадеянность, неудивительно, что мы так уверовали в многозадачность. Но мы не Цезари, мы только метим в Цезари. Мы пытаемся делать все одновременно, а в результате выполняем и замечаем куда меньше.

В эксперименте с «невидимой гориллой» есть скрытая ирония: 50 лет назад гуру рекламы Дэвид Огилви отметил такую тенденцию в своей отрасли – призы берут либо удивляющие, либо попросту шокирующие зрителя рекламные ролики. Огилви говорил, что в рекламе должна содержаться увлекательная посылка, и вообще, завладеть вниманием зрителя проще простого: «Достаточно показать гориллу в плавках».

Возможно, Огилви был прав – но это было тогда. Сегодня сумбур царит не только в рекламе, но и у нас на столах, в телефонах, и в конечной точке приложения всей рекламы – в нашем мозге. Он забит.

Слепота невнимательности стала бичом нашего столетия. Она вынуждает маркетологов устраивать такие сюрпризы, чтобы их заметил даже слепой. Но что будет через 10 лет? Когда даже такое примелькается? Что останется делать тогда?

В 2007 году издательство Harper Collins потратило 10 000 долларов на создание трех рискованных роликов, рекламирующих книгу Чада Калтгена «Средний американец» (The Average American Male). Уже через две недели рекламу посмотрел миллион человек – выходило, что классические способы продвижения, подкрепленные новыми технологиями вроде YouTube, приносят отличные плоды. Что же дал этот миллион просмотров?

Да ничего. Harper Collins напечатало всего 10 000 дополнительных экземпляров книги. Это не значит, что дополнительный тираж разошелся – его просто напечатали. Издательства часто выпускают книги и вторым, и третьим, и даже 30-м тиражом. Но возникает вопрос: принес ли этот миллион просмотров на YouTube хотя бы одного лишнего покупателя?

Проблема маркетологов не только в слепоте невнимательности. Даже если мы что-то заметим, совсем не факт, что мы откликнемся действием. Мы смотрим рекламу пива Coors, она нам нравится, но мы все равно идем и покупаем Miller светлое. Как теперь спросили бы в Harper Collins: какая польза от миллиона просмотров?

Они могли бы обратиться с этим вопросом к бывшему руководству «доткомов», которые устроили такое засилье своей рекламы на Суперкубке 2000 года, что его даже прозвали «Суперкубок-дотком». Чтобы достучаться до аудитории, 12 компаний заплатили по 80 000 долларов за секунду рекламного времени. И что в итоге? Либо мизерный возврат, либо, как у Pets.com, Epidemic.com, Computer.com и OurBeginning.com – вообще по нулям.

Они перещеголяли и клоуна на моноцикле, и гориллу. Вниманием зрителя им завладеть удалось, однако все эти начинающие фирмы не учли одного: когда что-то попадает на глаза впервые, мы отмечаем про себя существование чего-то, о чем раньше не слышали. Все эти фирмы оказались для зрителя новыми и незнакомыми. А мы любим знакомое и привычное.

Хорошему маркетологу важно не просто внимание, а продолжительное внимание. Внимание к товарам и услугам, которые того заслуживают, потому что нравятся – нам, американцам, которые по-детски любят глазами.

## Подводя итоги

Мы только что заглянули в собственные головы, и наверняка многие из нас сделали такой вывод: мы не хозяева своим мыслям.

Все наши просчеты – например, когда Дик Кларк не верил в «Битлз», а игроки НБА, наоборот, слишком верили в Коби Брайанта, – вызваны тем, что мы видим рассуждения там, где на самом деле их нет. В процессе выбора орган, отвечающий за рассуждения, молча отдыхает в сторонке, а всю работу за него выполняют чувства. Только потом, все выбрав и все решив, они «звучат» мозг, и он дает рациональное объяснение их выбору – ловко убеждая нас в его правильности и заодно в том, что он, мозг, к нему причастен.

Руководствующиеся разумом или эмоциями – взрослеем мы когда-нибудь или нет? Мы боремся с возрастом, пытаемся, как пел Дилан, «оставаться вечно молодыми». Мы по-прежнему любим играть. Apple, Cuisinart и Mini Cooper выпускают «игрушечные» телефоны, блендеры и автомобили, и мы радостно тянем к ним руки. Современный маркетолог, если хочет преуспеть, должен спросить себя: как превратить товар в игру?

С самого рождения мы обожаем сюрпризы. Подкиньте нам загадку – назовите поисковик Yahoo! или Google – и мы полезем искать разгадку. Добавьте элемент неожиданности к чему-то знакомому и привычному – например, сделайте компьютер в форме яйца и покрасьте в виноградный цвет – и вот мы уже спешим к кассе выбивать чек.

Одни из первых более-менее длинных детских слов – «сказка», «история». И не случайно. Мы любим истории. Все наши фильмы, песни, вечерние новости, любимые телепередачи, сериалы что-то нам рассказывают. Хороший маркетолог обязательно снабдит товар какой-нибудь историей, следуя заповеди рекламного агентства McCann Erickson: «Интересно изложить истину». Сфабрикованная история обернется против обманщика, потому что мы не любим, когда нам вешают лапшу на уши.

Нам нравится общность. Как подметил Дэвид Райсмен в своей работе 1950 года «Одиночество в толпе» (The Lonely Crowd), мы «ориентированы на окружающих». Мы жить не можем без опросов и рейтингов, потому что они показывают, что думают остальные. Основатели Twitter, Facebook, MySpace прекрасно понимали, как мы боимся одиночества и как жаждем признания и участия. Станете продавать мотоциклы – продадите несколько, станете продвигать клуб мотоциклистов – продадите гораздо больше.

В то же время мы хотим выделяться. Золото – хорошо, платина – лучше. Кроссовки Nike – хорошо, а мои личные Nike, каких нет больше ни у кого (или Toyota Scion со всей начинкой), – еще лучше. Проницательный маркетолог, по примеру писателя Малкольма Гладуэлла, обращается не ко всем сразу, а к каждому индивидуально: «Куда бы ты хотел пойти?»

Мы жаждем привычного и знакомого. У наших предков от этого зависела жизнь – незнакомцев (например, пришлых людей, говоривших на непонятном языке) следовало опасаться. Насколько рискованно предлагать нам что-то новое и неизвестное? Спросите об этом у создателей сериала «Мэри Тайлер Мур» и передачи «60 минут» или у редакторов, которые периодически меняют внешний облик журнала, или у тех, кто решил выпустить сок Tropicana в новой упаковке. Современный маркетолог знает: держись на грани привычного. Поэтому Shuffle, созданный Apple, приняли на ура – уж включать-выключать и менять громкость звука мы точно умеем.

Судя по нашей тяге к знакомому и привычному, этим веком – как и предыдущим – должны править бренды. Нам, как и чикагцам, нужно, чтобы вывеска на нашем любимом Marshall Fields не менялась – даже если внутри торгует Macy's. Мы хотим знакомого и привычного. К тому же мы не отличаемся терпением, и у нас нет времени выбирать из бесконечного числа аналогов, поэтому бренды – это простая, быстрая и надежная подсказка. А мы любим простоту, быстроту и надежность.

Мы воспринимаем мир органами чувств – в частности, глазами. Мы «думаем глазами». С ранних лет нам внушают, что красивое – это хорошо и полезно. Пятна, острые углы и блеклость сигнализируют об опасности, а гладкая поверхность вреда не причинит. Красота ослепляет нас с самого детства. Это ее волшебный флер обеспечивает стипендию футболисту, подготовившему презентацию в PowerPoint. Цвет тоже влияет на нас, придавая лишней агрессивности хоккейной команде – или лишней пристрастности судьям (а может, и то и другое).

Мы меняем среду, а потом среда меняет нас. Стоит расчистить пространство, и тут же резко снижается количество ДТП. Дизайн, внешний облик – это сила, которая будет только расти по мере того, как будет возрастать количество товаров и множиться альтернативы. Дизайн облегчает нам муки выбора, который мы вынуждены делать постоянно. Дизайн стал вроде добавленной стоимости. Мы думаем глазами.

Мы любим красоту, а что может быть красивее, чем простота и лаконичность? Сегодня мы тратим

максимум 20 минут на чтение руководств и инструкций к технике. Если уложиться в этот временной отрезок не получается, мы просто берем чек и едем с товаром обратно в магазин: нам некогда ломать голову над руководством. Простое сегодня значит красивое, а сложное – ущербное.

Однако ни одна из перечисленных движущих сил не сравнится с настроем. Настрой не просто склоняет нас в пользу того или иного товара, он влияет на наше восприятие. Положившись на брендовое средство для роста волос, мы и впрямь скоро заметим, что они стали гуще. Именно настрой заставляет нас смеяться, слушая скорбные воспоминания о погибшем друге из уст признанного юмориста; покупать Coca-Cola, хотя на вкус нам больше нравится Pepsi, и корчиться от боли при виде 15-сантиметрового гвоздя, торчащего из подошвы ботинка. Настрой формирует ожидания, а ожидания влияют на восприятие и ощущения.

Мы видим, что очень немногие тенденции действительно можно назвать тенденциями. Большинство из них идет на спад, едва попавшись нам на глаза. Дутые тенденции появляются и исчезают, поэтому маркетолог, который хочет чего-то добиться, должен смотреть в корень, отвечая на главный вопрос этой книги:

«Что на самом деле движет нашим выбором?»

Я пытался разобраться в этом вопросе, заглядывая в самое сложное устройство во Вселенной – в наше сознание. Читатель может, конечно, возразить, что физикам случается решать загадки и посложнее. Вот и нет. Спросите любого знакомого доктора физических наук – и узнаете удивительную вещь: оказывается, число возможных нейронных связей в нашем мозге превышает количество частиц во Вселенной.

Вот вам и сюрприз. Подумайте над этим.

В своей книге я попытался выявить кое-какие закономерности во всех этих невероятно сложных процессах – и поделиться своими открытиями с вами. Надеюсь, в чем-то моя книга стала для вас откровением. Для меня – стала. Она заставила меня и задуматься, и усомниться, и улыбнуться.

Если вас тоже – большего я и не хочу. Разве что сказать вам спасибо и пожелать всего наилучшего.

## **Приложение**

### **С мыслями о Коби Брайанте. Стереотипное мышление**

Какими ваши потенциальные клиенты, вероятнее всего, представляют себе вашу компанию, товары, услуги, вас самих?

Какими они представляют себе конкретную услугу или товар?

Как можно обратить себе на пользу положительные представления?

Что можно предпринять, чтобы преодолеть негативные представления?

### **Большие и маленькие**

Есть ли опасность, что кто-то из потенциальных клиентов будет робеть перед вами, потому что вы слишком большие?

Можно ли представить в подобном свете перед потенциальными клиентами ваших более крупных конкурентов?

Если у вас маленькая фирма, обыгрываете ли вы все преимущества аутсайдера – желание угодить, стремление к выдумке и инновациям?

### **Игра**

Используются ли на вашем сайте, в рекламе и других элементах маркетинга игровые возможности – викторины, соревнования, загадки?

Учтена ли в ваших товарах и услугах любовь клиентов к игре?

Не слишком ли вы серьезны?

### **Сила сюрприза**

Найдется ли в вашем маркетинговом арсенале бриллиант за 180 000 долларов?

Удивляете ли вы своих клиентов, в том числе потенциальных?

Чем может удивить ваш сайт (торговый зал, офис, приемная)?

Есть ли в ваших текстах интрига?

### **Сила историй**

Вы уже раскопали свои самые интересные истории?

Имеется ли у ваших презентаций сюжетная основа?

Хороший ли вы рассказчик?

Являются ли ваши истории подлинными и правдивыми?

Вызывают ли они эмоциональный отклик?

Создают ли они драматическое напряжение и имеют ли неожиданную развязку?

### **Жажда справедливости**

Убеждены ли ваши клиенты в справедливости ваших предложений и цен?

Убеждены ли они в вашей собственной справедливости и справедливости ваших услуг?

### **Предпочтение знакомого и привычного**

Представляя новинку, заботитесь ли вы о том, чтобы она выглядела все-таки слегка знакомой?

Знакомите ли вы самых важных потенциальных клиентов с вашими брендами и марками?

### **Свобода и индивидуальность**

Следуете ли вы примеру Nike? Могут ли ваши клиенты переделать ваш продукт «под себя»?

## **Стремление к причастности**

Есть ли у вас аналог Клуба владельцев Harley? Рассматривали ли вы возможности сплочения и объединения клиентов, включения их в общий круг?

## **Значимость собственного «я»**

Вы обращаетесь лично к каждому клиенту – или предпочитаете говорить о компании и продукции?

Вы уверены, что делаете все возможное для того, чтобы ценные клиенты и заказчики ощущали, насколько они важны для вас?

Какие инструменты и услуги вы можете подключить, чтобы самые важные и прибыльные клиенты почувствовали свою значимость?

Кто работает у вас с важными клиентами и заказчиками? Умеют ли эти люди дать им почувствовать свою значимость? Хорошие ли они слушатели?

## **Обновляться, чтобы не примелькаться**

Не забываете ли вы слегка обновлять свои продукты и услуги? Или они, подобно упаковке бисквитов Twinkies, уже давно намозолили всем глаза?

Насколько регулярно вы обновляете свой сайт?

## **Простота**

Заботитесь ли вы о простоте выбора, заказа и покупки вашего товара? Прост ли он в использовании?

Как можно ускорить этапы совершения покупки?

Отличается ли дизайн вашей продукции простотой и красотой? (Архитектор и дизайнер Бакминстер Фуллер сказал как-то, что никогда не считал дизайн красотой, однако, если решение казалось ему некрасивым, он знал, что оно неверно.)

Каждый ли элемент дизайна или продукции имеет значение?

Предельно ли ясно, как работает устройство? (Отдельная просьба для тех, кто конструирует краны для душей: договоритесь, пожалуйста, как-нибудь между собой, чтобы нам не приходилось в каждой гостинице заново выяснять, как отрегулировать температуру воды.)

## **Ясность и «когнитивная беглость»**

Насколько ваше название, идея, пользовательский интерфейс, сайт, система, процессы и инструкции понятны и «читабельны» (просты в понимании, произношении, доступе и использовании)?

Исключена ли возможность неверного прочтения?

## **Влияние формы и цвета**

Уверены ли вы, что формы и цвета, которые вы используете, правильно передают вашу идею и настроение? (В качестве ориентира рекомендуем «Шкалу цветов» (Color Image Scale) Кобаяси.)

Что передают ваши цвета?

Чего они не могут передать?

## **Воздействие на чувства**

Обращаетесь ли вы к эмоциям или апеллируете исключительно к разуму?

Выявили ли вы, что влечет клиентов к вашей продукции в эмоциональном плане, а что отталкивает?

Знаете ли вы, какие эмоциональные механизмы заставляют клиента выбирать ваших конкурентов?

Что можно им противопоставить?

## **Оптимизм**

Проникнута ли ваша идея оптимизмом?

Нацелена ли она больше на достижение положительных результатов, чем на избегание отрицательных?

### **Борьба с синдромом дефицита внимания**

Способны ли вы достучаться даже до человека, который говорит по сотовому? Или, если органы чувств вашего потенциального покупателя заняты чем-то другим, вас, скорее всего, не заметят?

Уверены ли вы, что завоевываете не просто внимание, но длительное внимание потенциальных клиентов, становясь знакомым для них и облегчая им выбор?

Добиваетесь ли вы внимания честным и естественным путем?

### **Главенствующая роль настроения**

Создаете ли вы впечатление исключительного качества своего товара или услуги?

Создавая впечатление превосходного качества, все ли маркетинговые каналы вы используете?

Полностью ли вы отслеживаете все процессы, удостоверившись, что отвечаете ожиданиям клиента (или превосходите их)?

## **Библиография**

Mustang: An American Classic, Mike Mueller.

Iacocca, Lee Iacocca and William Novak<sup>9</sup>.

A Hard Day's Write, Steve Turner.

Sunday With Sullivan, Bernie Wilson.

Can't Buy Me Love: The Beatles, Britain, and America, Jonathan Gould.

Let It Bleed: The Rollings Stones, Altamont and the End of the Sixties, Ethan A. Russell.

Like A Rolling Stone: Dylan at the Crossroads, Greil Marcus.

Grant Wood: The Autobiography of an American Masterpiece, Thomas Hoving.

Out of Nowhere: The Inside Story of How Nike Marketed the Culture of Running, Geoff Hollister.

Just Do It: The Nike Spirit in the Corporate World, Donald Katz.

Swoosh: The Unauthorized Story of Nike and the Men Who Played There, J. B. Strasser.

Love Is All Around: The Making of the Mary Tyler Moore Show, Robert S. Alley, Irby B. Brown, and Grant A. Tinker.

McDonalds: Behind the Arches, John F. Love<sup>10</sup>.

People of Plenty, David Potter.

The Mind and Its Stories: Narrative Universals and Human Emotion, Patrick C. Hogan.

On the Origin of Stories, Brian Boyd, Harvard University Press.

This Is Your Brain on Music, Daniel J. Levitin.

The Substance of Style, Virginia Postrel.

The Art Instinct: Beauty, Pleasure and Human Evolution, Denis Dutton.

Survival of the Prettiest, Nancy Etcoff.

The Creators, Daniel Boorstin.

Decision Traps, J. Edward Russo and Paul J. H. Schoemaker.

Uncertainty, David Lindley.

More Than You Know, Michael Maubossin.

Think Twice: Harnessing the Power of Counterintuition, Michael J. Maboussin.

The Paradox of Choice, Barry Swartz<sup>11</sup>.

Decidedly Irrational, Daniel Ariely.

How We Decide, Jonah Lehrer<sup>12</sup>.

How We Know What Isn't So, Thomas Gilovich.

Homo Ludens, Johan Huizinga<sup>13</sup>.

The Courtier, Baldassare Castiglione (Кастильоне Б. «Придворный»).

Candide, Voltaire (Вольтер «Кандид»).

The Great Gatsby, F. Scott Fitzgerald (Фицджеральд Ф. «Великий Гэтсби»).

The Pursuit of Loneliness, Phillip Slater.

The Culture of Narcissism, Christopher Lasch.



The American Mind, Henry Steele Commager.

America: The National Experience, Daniel Boorstin<sup>14</sup>.

America: The Democratic Experience, Daniel Boorstin<sup>15</sup>.

The Image, Daniel Boorstin.

Maslow on Management, Abraham Maslow<sup>16</sup>.

The New Brain, Richard Restak.

Civilization and its Discontents, Sigmund Freud (Фрейд З. «Недовольство культурой»).

The Lonely Crowd, David Reisman.

Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection, John T. Cacioppo and William Patrick.

Bowling Alone, Robert Putnam.

Stumbling On Happiness, Daniel Gilbert.

Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense, Jeffrey Pfeiffer and Robert L. Sutton<sup>17</sup>.

The Knowing-Doing Gap, Jeffrey Pfeiffer and Robert L. Sutton<sup>18</sup>.

Influence, Robert Cialdini<sup>19</sup>.

The Marketing Imagination, Theodore Levitt.

The Wisdom of Crowds, James Surowiecki.

Outliers, Malcolm Gladwell<sup>20</sup>.

Blink, Malcolm Gladwell<sup>21</sup>.

Historian's Fallacies: Toward a Logic of Historical Thought, David Hackett Fischer.

Remembering Denny, Calvin Trillin.

The White Album, Joan Didion.

Slouching Toward Bethlehem, Joan Didion.

Trust, Francis Fukuyama.

Traffic, Tom Vanderbilt.

"The Unicycling Clown Phenomenon: Talking, Walking and Driving With Cell Phone Users," Ira E. Hyman, *Applied Cognitive Psychology* 24 (9), December 2009.

"If It's Hard to Read, It's Hard to Do," Hyunjin Song and Norbert Schwarz, *Psychological Science* 19 (10), May 2008, 987-988.

"The Dark Side of Self- and Social Perception: Black Uniforms and Aggression in Professional Sports," M. G. Frank and Thomas Gilovich, *Journal of Personal and Social Psychology*, January 1988 54 (1): 74-85.

"Predicting Short-Term Stock Fluctuations By Using Processing Fluency," Adam Alter and Daniel Oppenheimer, *Studies* 1 and 2. (May 2, 2006).

"The Keats Heuristic: Rhyme as Reason In Aphorism Interpretation," Matthew McGlone and Jessica Tofighbakhsh. *Poetics*, 26 (4), May 1999, 235-244.

"Red Enhances Human Performance In Contests," Russel A. Hill and Robert A. Barton, *Nature* 435 (293), May 19, 2005, 1226-1229.

"Blue or Red? Exploring the Effect of Color on Cognitive Task Performance," Ravi Mehta and Juliet Zhu, *Science* 27 323 (5918), 1226-1229, February 5, 2009.

"The Bidder's Curse," Young Han Lee and Ulrike Malmendier, NBER Working Paper No. W13699, December 2007.

"Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," Daniel Kahneman and Amos Tversky, *Econometrica*, 47 (2), March 1979 pp. 263-291.

"You Are How You Eat: Fast Food and Impatience," Chen-Bo Zhong, and Sanford E. DeVoe, Psychological Science (в печати).

"Mind-Set Matters Exercise and the Placebo Effect," Ellen Langer and Alia Crum, Psychological Science, February 2007.

Видеоролик «Невидимая горилла» можно посмотреть на <http://viscog.beckman.uiuc.edu/grafs/demos/15.html>

Доклад Стюарта Брауна о роли игры и знаменательной встрече белого медведя и хаски можно увидеть на [http://www.ted.com/talks/stuart\\_brown\\_says\\_play\\_is\\_more\\_than\\_fun\\_it\\_s\\_vital.html](http://www.ted.com/talks/stuart_brown_says_play_is_more_than_fun_it_s_vital.html)

Дополнительно о парадоксальном феномене духа противоречия (когда угрозы, призванные отвлечь нас от вредной привычки ездить непристегнутыми или курить, приводят к прямо противоположным результатам) можно прочитать в "When Scary Messages Backfire: Influence of Dispositional Cognitive Avoidance On the Effectiveness of Threat" Steffen Nestler and Boris Egloff, Journal of Research in Personality, 44 (1), October 7, 2009, 137-141.

Science Daily: Consumer Behavior News

[www.sciencedaily.com/news/mind\\_brain/consumer\\_behavior/](http://www.sciencedaily.com/news/mind_brain/consumer_behavior/)

Predictably Irrational.com, Daniel Ariely

<http://predictablyirrational.com>

The Frontal Cortex, Jonah Lehrer

[http://scienceblogs.com/cortex/2007/03/a\\_science\\_of\\_medical\\_performan.php](http://scienceblogs.com/cortex/2007/03/a_science_of_medical_performan.php)

Metafilter

<http://www.metafilter.com>

Замечательный ресурс для отслеживания тенденций, тысячи неофициальных источников.

PsyBlog

<http://www.spring.org.uk/>

Отличный британский сайт, посвященный психологии.

Mind Hacks

<http://www.mindhacks.com/>

Превосходный сайт по психологии и работе человеческого мозга.

Arts and Letters Daily

[aidaily.com](http://aidaily.com)

Детище Денниса Даттона, новозеландского профессора философии и автора «Инстинкта искусства» (The Art Instinct). Сайт поддерживается Chronicle of Higher Education и широко известен как лучший в Интернете ресурс, посвященный культуре и идеям. Лучший сайт в мире по мнению Observer. В качестве бонуса – самые замечательные в истории журналистики интригующие заголовки.

Reveries.com

Ценнейшая задумка Тима Мэннерса. Ежедневно пополняемая копилка маркетинговых новостей

из The New York Times, The Wall Street Journal и других авторитетных источников. Особое внимание уделяется розничному маркетингу.

The New York Times, 2003–2009 и отдельные более давние номера.

Business Week, 1994–2009 и отдельные более давние номера.

The Wall Street Journal, 2003–2009.

Fortune, 1994–2009 и отдельные более давние номера.

Business 2.0, 1995–2009 и отдельные более давние номера.

Inc., 1992–2009 и отдельные более давние номера.

The Economist, отдельные номера.

The New Yorker, отдельные номера.

Vanity Fair, отдельные номера.

Rolling Stone, отдельные номера.

Billboard, отдельные номера.

## Благодарности

Душным августовским днем 1987 года, когда моему сыну Уиллу только исполнилось три месяца, на перекрестке 11-й улицы и Николетт в центре Миннеаполиса меня остановил телерепортер и спросил:

- Как вы думаете, каково это - рожать?

Отлично подгадал, молодец!

Я вспомнил свою жену Валери во время схваток, когда она смотрела на меня не просто мученическим, а убийственным взглядом. К счастью, анестезиолог спас нас обоих, вколол Валери лошадиную дозу морфина.

Поэтому раньше, вспоминая вычитанное у Джеймса Саймона Кунена великолепное благодарственное слово, где он сравнивает выход книги с рождением ребенка («Оба несут в мир что-то новое, и от обоих лезешь на стенку»), я всегда думал: «Остроумно, но книгу рожать все-таки не настолько мучительно». Так я полагал. Раньше.

Когда-то я пробегал по 180 км в неделю. Так вот, оказывается, написание книги выматывает куда больше. Редактуры я перестал считать после 18-й. Ни одно оглавление в истории книгопечатания не претерпело столько правок. Один глагол в главе про «Битлз» я менял шесть раз. Я так замучил несчастное слово, что, боюсь, оно пойдет на меня войной.

К счастью, с рождением книги мне помогли.

В издательстве Hachette хвалили, платили и терпеливо ждали на всем протяжении нашего 16-летнего сотрудничества Рик Вольф, Лиля Портьюс и вся остальная команда, а Л. и Б. Маккри и Бернадетт Евангелист причисывали мои умные мысли.

Вдохновением для меня послужил великолепный стэнфордский курс Дэвида Поттера, посвященный американскому менталитету. Как и остальные мои учителя - Теодор Гейзель, Джон Макфи, Курт Воннегут-младший, Дэвид Кеннеди, Пол Робинсон, Джеймс Робинсон, Роберт Хорн, Клиффорд Роу, Уильям Цинсер и Уильям Клебш - Дэвид Поттер сильно на меня повлиял. Но я никогда не познакомился бы со всеми этими людьми, если бы не Фред Харгадон и приемная комиссия Стэнфорда, решившая в 1969 году рискнуть и дать шанс аутсайдеру из маленького орегонского городка с населением 65 человек. Большое вам всем спасибо!

Ларри Эспел познакомил меня с Томасом Гиловичем, чей труд перевернул мой образ мыслей и манеру письма.

Всякий, кто берется за подобную книгу, в той или иной степени обязательно находится под влиянием идей доктора Эллен Лангер, которую когда-нибудь будут вспоминать как основоположницу теории, в корне изменившей наше представление о самих себе.

Спасибо редакторам Science Daily, Arts & Letters и Reveries за отличные подборки новостей из области психологии, культуры и поведения потребителей, из которых я почерпнул немало идей.

Мой первый редактор Стив Каплан 22 года назад дал мне совет: «Рассказывай истории». Каждый раз, когда я благодарю его за это, он делает вид, что ничего подобного не говорил. Было, Стив, было.

Много лет спустя Малкольм Гладуэлл показал, что истории не терпят спешки. Очень полезный урок, который помог мне открыть новые горизонты.

Особым вдохновением я обязан Роджеру Макгуинну, известному как солист «Бердс», Джону Ллойдю Янгу - обладателю премии «Тони» за роль в мюзикле «Парни из Джерси» (Jersey Boys) и Брэндону Флауэрсу из группы «Киллерс».

Мои папа Гарри и мама Элис твердили, что если я буду их слушаться, то на жизнь жаловаться не придется. Надеюсь, до того, как отойти в мир иной (папа умер молодым, а мама - за четыре месяца до появления первых глав этой рукописи), они успели убедиться в своей правоте и увидеть, как я им благодарен. Был, есть и буду.

Мои дети Уилл, Гарри, Коул и Купер постоянно спрашивали: «Как там книга?» - создавая мне нужный рабочий настрой.

Моя замечательная сестра Бекки и ее муж Джим (удивительный союз искусства и науки), а также мой брат Дэвид с каждым днем делаются в моих глазах все умнее.

Спасибо Нероли Лейси, Пэм Харос и Таю Вотау, которые всегда внимательно слушают, тактично

высказывают замечания и дают очень ценные отзывы. Тебе, Тайлер Пейс, тоже спасибо.

Лора, Кевин, Кристи, Джим, Алекс, Рашель и Аури из Burger Jones, а также Джен, Люк, Брианна, Эбби, Стиви, Шона, Меррит, Крин и Кейт из Caribou Coffee – спасибо вам всем за то, что не брали арендную плату за столики.

Многим обязан и очень благодарен Джейсону Дамбергу и Сюзанн Ремингтон – они знают за что.

Питер Глэнвилл, Джим Стайн, Джим Рокуэлл, Тим Кляйн, Молли Гиллин и Стефани Прем из Лоури-Хилла – мне понравилась наша поездка.

Как всегда, спасибо Клиффу Грину – и Ким тоже.

Где-то в процессе написания этой книги Дюк приобщил меня к своей вере. С тех пор воскресными вечерами мы часто сживали на залитых лунным светом каменных ступенях, активно поддерживая производителей вина, джина и сигар и разговаривая, пока не начинали слипаться глаза. Не забуду эти встречи до конца дней своих.

Если в программу Олимпийских игр когда-нибудь включат синхронный хохот, мы с Кевином Макгрегором обязательно поднимемся под звуки гимна на верхнюю ступень пьедестала почета. На последних тактах по моей щеке покатится слеза, а Кевин шепнет что-нибудь про блондинку во втором ряду. Кевин Макгрегор должен быть у каждого, но прошедшие десятилетия убедили меня в том, что на Земле такой только один.

Тринадцатого декабря 2009 года в мою жизнь вдруг вернулась Рита Лундгрэн, 21 год оставшаяся лишь воспоминанием. К Рождеству я осознал, что она обладает таким же талантом, как моя сестра, – особым видением художницы. Рита, хоть и припозднилась слегка, успела помочь мне мудрыми советами, и ее взгляд пришелся как нельзя кстати. Он отражен в предисловии и в заключении, да и здесь тоже немного.

Мне повезло всю жизнь прожить в окружении талантливых и одаренных людей, таких как Кевин и Рита. Кулинарный талант моей мамы удостоился похвалы легендарного шеф-повара Джеймса Бирда, а с папиной эрудицией можно было не держать дома энциклопедий. Трое моих товарищей по колледжу получили стипендию Родса, и один из них, мой лучший друг Джон Тиллман, совершил на первом курсе настоящий подвиг, написав 22-страничный реферат по Альбигойскому крестовому походу без всякой дополнительной литературы, исключительно по памяти, и заодно продемонстрировав мне, что надо бы подналечь на учебу. Окончательно добила меня увиденная через две недели приписка преподавателя на полях реферата: «С некоторыми доработками вполне тянет на фундаментальный труд в данной области». Среди моих знакомых есть те, кто вдохновлял меня своими победами на национальных чемпионатах и олимпийскими медалями, которые сегодня скромно лежат в комод, потому что блеск их давно померк на фоне новых достижений.

Все эти люди получили широкую известность благодаря своим талантам, однако и все остальные, перечисленные в этом списке, поделились со мной своим даром. И я вам безмерно благодарен (пишу это со слезами на глазах). Благодаря вам я понимаю, как мне повезло в жизни.

## Об авторе

Гарри Беквит давал консультации по маркетингу и потребительскому поведению многим компаниям, в том числе Target, Microsoft и еще 21 из первых двух сотен в рейтинге журнала Fortune. Он удостоен высшей награды Американской маркетинговой ассоциации.

Его предыдущая книга входит в обязательный список литературы бизнес-школ по всему миру, она разошлась тиражом более 900 000 экземпляров на 24 языках, побывав в списках бестселлеров The New York Times, The Wall Street Journal и Business Week. «Продавая незримое»<sup>22</sup> (Selling the Invisible) не раз входила в многочисленные перечни «лучшей бизнес-литературы».

Гарри Беквит – признанный лектор и оратор, он выступал на факультетах бизнеса во многих учебных заведениях, включая Стэнфорд, Вартон, Чикагский университет, бизнес-школу Стерна при Нью-Йоркском университете, школу менеджмента Университета Миннесоты, Технологический университет Монтеррея (Мексика) и Университет Амита (Дели, Индия), а также в компаниях и концернах в 21 стране.

Подготовку в области американской истории и культуры Гарри Беквит получил в Стэнфордском университете, где также состоял в обществе Phi Beta Kappa. Написал исчерпывающие курсовые по Договору 1962 года о запрещении испытаний ядерного оружия; эволюции развлекательной индустрии в Америке; борьбе за независимость в Северной Каролине 1761-1775 годов, а также дипломную работу о взаимосвязи между технологиями и американскими ценностями, которая стала частью постоянной экспозиции в Фонде Форда.

Является автором нескольких документальных сценариев: о затонувшем сухогрузе «Эдмунд Фицджеральд» (для Музея кораблекрушений Великих озер), о знаменитой речи Хьюберта Хамфри на съезде Демократической партии в 1948 году, посвященной гражданским правам (для музея Хьюберта Хамфри) и об «утраченном Миннеаполисе» (для Общественного телевидения Миннесоты).

В 1976 году служил секретарем в федеральном суде, получив звание доктора юридических наук, а также работал главным редактором в Oregon Law Review и составлял решение окружного суда по делу «Уилсон против Чанселлор», которое до сих пор считается одним из главных прецедентов в американской юриспруденции, касающихся свободы слова.

Как уже наверняка подозревает внимательный читатель, Беквит был когда-то марафонцем национального уровня (а также одним из организаторов знаменитого уличного марафона Cascade Run Off). В университете он пробовал себя в роли диджея и написал три поп-композиции (правда, не сказать чтобы популярные).

Он является счастливым отцом троих сыновей – Гарри IV, Уолтера Уильяма и Коула – и дочери Купер, входит в совет спортивных консультантов Стэнфордского университета и принимал участие в нескольких программах, направленных на повышение качества американского образования.

Гарри Беквита можно найти на [beckwithpartners.com](http://beckwithpartners.com), почитать на «Твиттере» или отправить ему письмо по электронной почте – на [invisible@bitstream.net](mailto:invisible@bitstream.net) или [beckwithpartners.com](http://beckwithpartners.com). И надо сказать, быстрота, с которой он отвечает на письма (на английском, испанском, венгерском или турецком языке), не устает поражать корреспондентов со всего мира.

1 В английском языке двойное «о» звучит как «у». – Прим. ред.

2 Джесси Джексон – американский общественный деятель, правозащитник и один из самых влиятельных религиозных лидеров среди темнокожего населения США. – Прим. ред.

3 Си-Айленд – небольшой частный остров у побережья штата Джорджия, США, один из самых дорогих и фешенебельных мировых курортов. – Прим. ред.

4 Пер. В. Кормана.

5 Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. 256 с.

6 Этот фрагмент вошел в книгу «Озарение»: Гладуэлл М. Озарение: Сила мгновенных решений. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. 254 с. – Прим. пер.

7 Спаркс Н. Дорогой Джон. – М.: АСТ, 2010. 320 с.

8 Пер. И. Коссича.

9 Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера. – Мн.: Попурри, 2007.

- 10 Лав Дж. McDonald's: О чем молчит бигмак? – М.: Эксмо, 2007.
- 11 Шварц Б. Парадокс выбора. Почему «больше» значит «меньше». – М.: Хорошая книга, 2005.
- 12 Лерер Дж. Как мы принимаем решения. – М.: Corpus, Астрель, 2010.
- 13 Хейзинга Й. Homo ludens (Человек играющий). – СПб.: Азбука-классика, 2007.
- 14 Бурстин Д. Американцы: национальный опыт. – М.: Прогресс-Литера, 1993.
- 15 Бурстин Д. Американцы: демократический опыт. – М.: Прогресс-Литера, 1993.
- 16 Маслоу А. Маслоу о менеджменте. – СПб.: Питер, 2003.
- 17 Пфеффер Дж., Саттон Р. Доказательный менеджмент. Новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса. – М.: Эксмо, 2008.
- 18 Пфеффер Дж., Саттон Р. От знаний к делу: как успешные компании трансформируют знания в действия. – Вильямс, 2007.
- 19 Чалдини Р. Влияние. Влияние. Психология убеждения. – Мн.: Попурри, 2008.
- 20 Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.
- 21 Гладуэлл М. Сила мгновенных решений: Интуиция как навык. – М.: Альпина Паблицер, 2017.
- 22 Беквит Г. Продавая незримое. Руководство по современному маркетингу услуг. – М.: Альпина Паблицер, 2017.

## Примечания



**1**

В английском языке двойное «o» звучит как «у». - *Прим. ред.*